



ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Tema:

**DETERMINACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES A NIVEL DE
PUESTOS, PROCESOS Y ORGANIZACIÓN EN LA EMPRESA
IMPOFREICO S.A**

Disertación de grado previo la obtención del título de Psicóloga Organizacional

Línea de investigación:

RECURSOS HUMANOS Y/O RIESGO LABORAL

Autora:

STEFANIA CAROLINA GRANJA FREIRE

Directora:

PhD. VARNA HERNÁNDEZ JUNCO

Ambato-Ecuador

Abril 2015

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

DETERMINACIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES A NIVEL DE
PUESTOS, PROCESOS Y ORGANIZACIÓN EN LA EMPRESA IMPOFREICO

S.A

Línea de investigación:

Recursos Humanos y/o Riesgo Laboral

Autora:

STEFANIA CAROLINA GRANJA FREIRE

Varna Hernández Junco, PhD.

CALIFICADORA

f _____

Andrea Cristina Pico Barrionuevo, Psc. Mg.

CALIFICADORA

f _____

Aitor Larzabal Fernández, Lic

CALIFICADOR

f _____

Betsy Natalia Ilaja Verdezoto, Lic. Mg.

DIRECTORA DE LA ESCUELA DE PSICOLOGÍA

f _____

Hugo Rogelio Altamirano Villaroel, Dr.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

f _____

Ambato-Ecuador

Abril 2015

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, STEFANIA CAROLINA GRANJA FREIRE portador de la cedula de ciudadanía No. 18372752-6 declaro que los resultados obtenidos en la investigación que presento como informe final, previo la obtención del título de PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL los datos son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

STEFANIA CAROLINA GRANJA FREIRE

CI: 180372752-6

AGRADECIMIENTO

Primeramente me gustaría agradecer a Dios por bendecirme e iluminare para poder llegar a cumplir uno de mis sueños.

A la PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO por darme la oportunidad de formarme como una profesional.

A mi directora de Tesis, Varna Hernández por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, su experiencia y su motivación ha logrado conseguir que mis estudios sean culminados con éxito.

De igual manera me gustaría agradecer a mis Padres por ser el motor que me impulsa a ser mejor cada día, llegando a ser la motivación más grande que poseo para triunfar.

Y por último pero no menos importante, a mis queridos abuelitos, quienes son mi apoyo para cada una de las decisiones que decido emprender en mi vida.

DEDICATORIA

Mi tesis la dedico con todo mi amor a mi querida madre Victoria Freire, por su sacrificio y esfuerzo realizado a lo largo de toda mi vida, convirtiéndose en el mejor ejemplo de vida, brindándome una carrera para mi futuro y por creer en mi capacidad para lograr alcanzar mis sueños.

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación es determinar las competencias laborales a nivel de puestos, proceso y de organización. Para su realización se emplea el procedimiento metodológico propuesto por Hernández. V y Lorenzo, M. (2007), al igual que se utiliza la dinámica de grupos, pruebas de conocimiento, entrevista, observación y el método de Delphi. Se obtiene como resultado la determinación de nueve competencias laborales a nivel de la organización, 23 competencias laborales a nivel de procesos y 42 competencias laborales a nivel de puestos clave. Se constatan 15 competencias con brechas entre el estado actual y el deseado en todos los niveles, evidenciando una a nivel organizacional, cinco a nivel de procesos y nueve a nivel de puestos clave; 16 competencias presentan una brecha de un punto y 17 competencias laborales superan el nivel de desarrollo deseado.

Palabras claves: competencias laborales, determinación, diagnóstico.

ABSTRACT

The objective of this research is to determine work skills regarding to job positions, process and organization levels. The methodological procedure proposed by Hernández. V and Lorenzo, M. (2007), was used for the development as well as using dynamics group, knowledge tests, interview, observation and the Delphi method. The finding shows the development of nine work skills at an organization level, 23 work skills at a process level and 42 work skills at a key post levels. Fifteen work skills with gaps between the current state and the desired one at all levels reveals one at an organizational level, five at a process level and nine at key post level; 16 skills reflect a gap of one point and 17 work skills surpass the level of the desired development.

Keywords: work skills, determination, diagnosis.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRELIMINARES

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT	vii
INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO I.....	2
MARCO TEÓRICO.....	2
1.1. Gestión del Talento Humano	2
1.1.2. Modelos de Gestión de Talento Humano.....	5
1.1.3 Gestión por Competencias	7
1.1.3.1 Clasificación de las Competencias.....	11
1.1.3.2 Grados de importancia de las competencias laborales.....	12
1.1.3.3 Evaluación del desempeño por Competencias.....	13
1.1.4 Análisis de Puestos.....	14
1.1.5 Gestión por Procesos.....	16
1.1.6. Antecedentes Investigativos.....	18
CAPÍTULO II	22
METODOLOGÍA	22
2.1 Antecedentes investigativos	22
2.1.1. Reseña Histórica de Impofreico S.A.....	22
2.2 Significado del problema	23
2.3 Preguntas básicas	24
2.4 Delimitación del problema.....	25
2.5. Objetivos	25
2.5.1 Objetivo General	25
2.5.2 Objetivos Específicos.....	25
2.6 Métodos	26
2.6.1. Paradigma.....	26

2.6.2 Modalidad de la investigación	26
2.7 Procedimiento metodológico para la identificación y diagnóstico de competencias laborales.....	27
2.8. Descripción de los Métodos y Técnicas.....	33
CAPÍTULO III.....	39
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	39
3.1 Primer paso: Identificación de las competencias organizacionales.	40
Primera fase: Identificación de las competencias laborales.....	44
3.2 Segundo paso: Selección de los procesos y puestos claves.	44
3.3 Tercer paso: Identificación de las competencias laborales de procesos y puestos claves.....	45
3.4 Cuarto Paso: Diagnóstico del estado actual de las competencias laborales de los procesos y del personal de los puestos claves.	71
3.5. Quinto Paso: Análisis de la brecha entre las competencias laborales actuales y las competencias identificadas a nivel de procesos y puestos claves (estado deseado).....	73
3.6 Sexto paso: Identificación de las competencias laborales de la organización, procesos, y personal de puestos claves, que pueden ser mejoradas a través de la formación y control.....	92
CAPÍTULO IV.....	96
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	96
4.1 Conclusiones.	96
4.2 Recomendaciones.....	98
Bibliografía.....	99
ANEXOS	104

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráficos

Grafico 3.1 Brecha del estado actual con el estado deseado a Nivel Organizacional.....	44
Gráfico 3.2 Brecha del estado actual con el estado deseado del Proceso de Bodega.	74
Grafico 3.3 Brecha del estado actual con el estado deseado del Proceso de Producción.	78
Grafico 3.4 Brecha del estado actual con el estado deseado del cargo de Jefe de Bodega.....	82
Gráfico 3.5 Brecha del estado actual con el estado deseado del cargo de Jefe de Producción.	86
Gráfico 3.6 Brecha del estado actual con el estado deseado del cargo de Bodeguero.....	89
Grafico 3.7 Brecha del estado actual con el estado deseado del cargo de Tornero.	92

Tablas

Tabla 1.1 Modelos de Gestión de Talento humano	5
Tabla 1.2 Definiciones de competencia laboral	7
Tabla 1.3 Clasificación de las competencias laborales	11
Tabla 1.4 Ejemplo de la intervención de procesos en la gestión por competencias	18
Tabla 2.1 Procedimiento metodológico empleado.....	29
Tabla 3.1 Competencias organizacionales según su grado de importancia y el estado deseado.....	41
Tabla 3.2 Ponderaciones de las escalas para determinar el grado de desarrollo deseado.....	41
Tabla No. 3.3 Competencias laborales del cargo a Nivel de la Organización con su nivel de desarrollo actual.	43
Tabla 3.4 Resultados de la primera ronda del método de Delphi para determinar las competencias laborales del Proceso de Bodega.	47
Tabla. 3.5 Competencias laborales necesarias para el Proceso de Bodega.....	47
Tabla 3.6 Resultados de la segunda ronda del método de Delphi de las competencias laborales del Proceso de Bodega.	50
Tabla 3.7 Resultados de las pruebas estadísticas	51
Tabla 3.8 Resultado de aplicación de la tercera ronda del método Delphi para determinar el estado deseado de las competencias laborales del Proceso de Bodega.	52
Tabla 3.9 Resultados de las pruebas estadísticas	53

Tabla 3.10 Competencias laborales identificadas para el Proceso de Producción.....	54
Tabla 3.11 Resultados de las pruebas estadísticas	55
Tabla 3.12 Resultados de las pruebas estadísticas	56
Tabla 3.13 Resultados de la primera ronda para la determinación de competencias laborales para el cargo de Jefe de Bodega	57
Tabla 3.14 Competencias laborales identificadas para el cargo de Jefe de Bodega	58
Tabla 3.15 Resultado de la aplicación de cuestionarios para determinar el nivel de desarrollo deseado de las competencias laborales en el puesto de Jefe de Bodega	59
Tabla 3.16 Resultados de las pruebas estadísticas	60
Tabla 3.17 Resultado de la aplicación de cuestionarios para determinar el nivel de desarrollo deseado de las competencias laborales del cargo de Jefe de Bodega.....	61
Tabla 3.18 Resultados de las pruebas estadísticas	61
Tabla 3.19 Competencias laborales identificadas para el cargo de Jefe de Producción.	62
Tabla 3.20 Resultados de las pruebas estadísticas	63
Tabla 3.21 Resultados de las pruebas estadísticas	64
Tabla 3.22 Competencias laborales identificadas para el cargo de Bodeguero	65
Tabla 3.24 Resultados de las pruebas estadísticas	67
Tabla 3.25 Competencias laborales identificadas para el cargo de Tornero.....	68
Tabla 3.26 Resultados de las pruebas estadísticas	69
Tabla 3.27 Resultados de las pruebas estadísticas	70
Tabla 3.28 Resultados de la entrevista y observación para el diagnóstico del estado actual de las competencias laborales del Proceso de Bodega.	72
Tabla 3.29 Competencias laborales del Proceso de Bodega con su nivel de desarrollo actual y deseado con la brecha existente.....	73
Tabla 3.30 Resultados de la entrevista y observación para el diagnóstico del estado actual de las competencias laborales del Proceso de Producción.	75
Tabla 3.31 Competencias laborales del Proceso de Producción con su nivel de desarrollo actual.	76
Tabla 3.32 Resultados de la prueba de conocimientos, entrevista y observación para el diagnóstico del estado actual de las competencias laborales del cargo de Jefe de Bodega.....	79
Tabla 3.33 Competencias laborales del cargo de Jefe de Bodega con su nivel de desarrollo actual.	81
Tabla 3.34 Resultados de la prueba de conocimientos, entrevista y observación para el diagnóstico del estado actual de las competencias laborales del cargo de Jefe de Producción.	83
Tabla 3.35 Competencias laborales del cargo de Jefe de Producción con su nivel de desarrollo actual.	84

Tabla 3.36 Resultados de la prueba de conocimientos, entrevista y observación para el diagnóstico del estado actual de las competencias laborales del cargo de Bodeguero.	87
Tabla 3.37 Competencias laborales del cargo de Bodeguero con su nivel de desarrollo actual.	88
Tabla 3.38 Resultados de la metodología aplicada para el diagnóstico del estado actual de las competencias laborales del cargo de Tornero.	90
Tabla 3.39 Competencias laborales del cargo de Tornero con su nivel de desarrollo actual.	91
Tabla 3.41 Competencias laborales de todos los niveles estudiados en la empresa Impofreico S.A.	95

Figuras

Figura 2.1 Procedimiento específico para la identificación, diagnóstico y propuesta de mejora de las competencias laborales.	27
---	----

INTRODUCCIÓN

Según Secretaria Nacional de educación superior, ciencia, tecnología e innovación (2013), el Ecuador atraviesa un proceso de reingeniería jurídica e institucional que busca redefinir la forma en la cual las instituciones públicas, privadas, la sociedad civil y el país en general, se ha establecido la necesidad de fortalecer el fomento del ser humano, pues éste debe ser el fin más no el objeto de la actividad económica y productiva del Ecuador.

Autores como Alles (2013), Gallart & Jacinto (1995), Zarifian (2001), Mc Clelland (1989) estiman que la gestión del talento humano a través de la gestión por competencias, puede mejorar la productividad, en el desempeño individual, grupal y organizacional.

La gestión de las competencias constituye el centro de cualquier subsistema de la gestión de talento humano pues a través de ella se pueden desarrollar de mejor manera el resto de los subsistemas como selección y reclutamiento, formación y evaluación.

Impofreico, empresa dedicada a la venta y comercialización de mangueras hidráulicas de carácter familiar ha ido creciendo, y a medida que sus procesos van tomando complejidad, se requiere de mayor número de colaboradores, mayor planificación de tareas, por lo que se hace urgente la creación de un departamento de Gestión de Talento Humano, que contribuya a la adquisición y mantenimiento del personal.

La gerencia general de la empresa considera importante realizar un estudio de competencias laborales en los procesos de bodega y producción, con el objetivo de mejorar los mismos.

La propuesta en estudio tiene como objetivo determinar las competencias laborales a nivel de puestos, procesos y organización en la empresa Impofreico S.A.

La presente disertación se estructura en cuatro capítulos; el primero llamado Marco Teórico, donde se sustenta la investigación a través de la fundamentación científica, el segundo capítulo denominado Marco Metodológico, en el cual se explica la metodología utilizada, el tercer capítulo llamado Análisis e interpretación de Resultados, donde se muestra los resultados alcanzados dentro de la investigación y por último el capítulo de Conclusiones y Recomendaciones.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo aborda los referentes teóricos y metodológicos sobre la gestión de talento humano con énfasis en la gestión de las competencias laborales.

1.1. Gestión del Talento Humano

Según Chiavenato (2002), la Gestión del Talento Humano “es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados” (p. 7), lo que exige a los líderes tomar conciencia sobre una gerencia más eficaz, eficiente y efectiva, pero a la vez más humana. A partir de finales del siglo XX los administradores se transformaron en gerentes, y luego en el siglo XXI la terminología vuelve a transformarlos en *líderes* y a sus empleados en *colaboradores*; gracias a la gestión de los recursos humanos las organizaciones han innovado, transformando su visión para adecuarla a la era de la información y el conocimiento.

La Gestión del Talento Humano denominada anteriormente como Administración de Recursos Humanos, está relacionada con las funciones de la administración científica, pues se refiere a las políticas y estrategias necesarias para gestionar el capital humano de la organización, es decir, gestionar el esfuerzo humano, siendo sus principales funciones según Fernández (2012), reclutamiento y selección de personal, contratación del personal, inducción organizacional, formación y desarrollo del personal, capacitación, sueldos y salarios, servicios laborales y desvinculación del personal.

De acuerdo a Chiavenato (2002), la gestión del talento humano tiene tres aspectos fundamentales: los seres humanos, los activadores inteligentes de los recursos organizacionales, los socios de la organización. Cuando se habla de los seres humanos se hace referencia a que cada individuo tiene su propia individualidad, además de percibir a los colaboradores no como maquinaria, sino como seres humanos; de igual forma, los activadores de recursos organizacionales es el grupo de personas que impulsan la organización de manera activa, a través de sus actitudes de competitividad e innovación; los socios de la organización son los actores que se involucran con el proceso productivo, haciendo de la organización un cúmulo de esfuerzos, dedicación, compromiso, riesgo y lealtad, tanto los colaboradores como los gerentes.

La gestión de talento humano ha sido abordada por diferentes autores a través de varios modelos los cuales se realizan a continuación.

1.1.2. Modelos de Gestión de Talento Humano.

La gestión del talento humano tiene como objetivo mejorar la productividad y rendimiento de la organización, para lo cual se han desarrollado diferentes modelos de gestión propuestos por diferentes autores como: Werther y Davis (1991), Beer, *et al.* (1989), Harper y Lynch (1992), Idalberto Chiavenato (1993) y Armando Cuesta (2010). Werther y Davis, Beer y Chiavenato exponen un sistema donde sus actividades son interdependientes, pero una de ellas afecta a todo el sistema; mientras Harper y Lynch plantean un conjunto de actividades clave relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas. Cuesta presenta un modelo de implementación de un sistema de gestión integrada de los recursos humanos, basado en la competencia laboral como pilar fundamental, en la tabla 1.1 se muestran estos modelos.

Tabla 1.1 Modelos de Gestión de Talento humano

Autores	Modelos	Subsistemas	Análisis
Beer, et al. (1989)	Modelo de Gestión de Recursos Humanos de Mikel Beer	<ul style="list-style-type: none"> • Inventario de personal. • Diseño de puestos. • Selección de personal. • Compensación laboral. 	Agrupa cuatro políticas, que agrupan cuatro áreas como: sistemas de trabajo, flujo de RH, sistemas de recompensa y la influencia de las mismas en los empleados.
Werther y Davis (1991)	Modelo de Werther y Davis	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de personal. • Evaluación • Diseño de puestos. 	Establece un sistema de actividades o proceso clave como: fundamentos y desafíos, preparación y selección, desarrollo y evaluación, compensación y protección y relaciones con el personal, las mismas son interdependientes lo que muestra que toda actividad se relaciona directamente con

			todas las demás.
Harper y Lynch (1992)	Modelo Funcional de Gestión de Recursos Humanos de Harper y Lynch	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis y descripción de puestos. • Selección de personal. • Clima y motivación. • Comunicación. • Relaciones con el sindicato. • Desarrollo 	Plantea un modelo fundamentado que la organización requiere RR.HH en calidad y cantidad, de manera descriptiva, para lograr la optimización de recursos.
Idalberto Chiavenato (1993)	Modelo de Administración de Recursos Humanos de Idalberto Chiavenato	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de cargos. • Reclutamiento y selección. • Remuneración • Capacitación • Inventario de talento humano 	Analiza la administración de Recursos Humanos como un proceso y que está constituida por subsistemas interdependientes
Armando Cuesta (2010)	Modelo de un sistema de gestión integrada de los RH	<ul style="list-style-type: none"> • Organización del trabajo. • Selección e integración. • Evaluación del Desempeño • Comunicación • Seguridad y salud • Capacitación y desarrollo 	Presenta un modelo funcional, donde la competencia laboral es el pilar del sistema de gestión de talento humano.

Fuente: Abreu et al. (2011)

Elaborado por: Granja S.C. 2015

Una vez analizado los modelos de gestión de talento humano se constata que las competencias labores, sirven como base para el desarrollo de los subsistemas, dentro de los diferentes modelos

1.1.3 Gestión por Competencias

Cuando se hace referencia al término *competencia* existen múltiples significados, incluso aquella en la cual se define como una lucha entre contrarios.

Para Mc Clelland(1973), Boyatzis(1982), Mondy y Wayne(2005), Frade(2009) y Saracho(2011), la competencia laboral es un conjunto de habilidades y destrezas que permiten alcanzar un desempeño productivo, discrepando con Gallart y Jacinto(1995), Hernández y Cols.(2008) y Alles(2013), quienes manifiestan que la competencia laboral está íntimamente relacionada con la adquisición de conocimiento y finalmente Zarifian(2001) se refiere a la competencia laboral como la forma de superar las adversidades dentro de la organización; así como también hace referencia a la importancia de la experiencia como una base para dominar y controlar los sucesos de las actividades diarias.

Tabla 1.2 Definiciones de competencia laboral

Autores	Conceptos
Mc Clelland (1973)	Es aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo, las características y maneras de hacer de los que tienen un desempeño excelente.
Boyatzis (1982)	Capacidad o característica personal estable y relacionada causalmente con un desempeño bueno o excelente en un trabajo y organización dados.
Spencer y Spencer (1993)	Característica subyacente de un individuo que está casualmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación.
Gallart y Jacinto (1995)	Indicaron que la competencia va unida inseparablemente a la acción, aunque siempre exige previo conocimiento.

Zarifian (2001)	Describe la competencia laboral como la iniciativa y responsabilidad con eficacia por lo tanto es competente aquella persona que sabe enfrentarse de manera efectiva a cualquier situación en el ámbito profesional, ocupacional o cualquier tipo de actividad que se le hubiese confiado. Ser competente también indica superar las dificultades de situaciones adversas durante la búsqueda del éxito, la experiencia también forma parte de la competencia, mientras más experto se es en un oficio o profesión más hábil para dominar y controlar los sucesos típicos de esa actividad.
Mondy y Wayne (2005)	La competencia equivale a desempeño, también a destrezas y habilidades, que forman parte del individuo en cuanto a la tarea o actividad que debe realizar.
Hernández y Cols. (2008)	Es una construcción de conocimiento, creada a través de la interacción social del trabajo, basados en un comportamiento colectivo.
Frade (2009)	Es una construcción social de aprendizajes importantes y de utilidad para el desempeño productivo en una situación real de labor, que se obtiene no sólo a través de la educación y la capacitación, sino a través de la experiencia en eventos diarios de las actividades laborales.
Saracho (2011)	Define la “competencia” como una aptitud que se requiere para desempeñar la función de producción en el contexto empresarial, de acuerdo a los parámetros de calidad esperados por un estándar conocido previamente.
Alles (2013)	Es el conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que permiten definir los conocimientos necesarios para los diferentes puestos.

Elaborado por: Granja S.C. 2015

Fuente: varios autores

El término competencias se refiere a las habilidades, las destrezas, la experiencia y la eficacia al realizar tareas dentro de una organización, a través de un cargo asignado. Se espera que no sólo se realicen las tareas de manera mecánica, sino que se realicen contemplando todos los parámetros de excelencia posible, para realizar las actividades de manera eficiente, eficaz y con una efectividad estimable. La competencia laboral se adquiere a través de la capacitación, la experiencia y el manejo continuo de procesos inherentes a un puesto de trabajo.

De acuerdo a lo que señala Alles (2006), que la gestión por competencias es aquella que permite la selección, evaluación, desarrollo y supervisión del personal en

relación a sus competencias de acuerdo a sus puestos en la organización, conjugadas con las estrategias globales y el objetivo social. Del mismo modo, Bonilla & Urquijo (2008), explica que la gestión por competencias tiene como finalidad alcanzar las metas organizacionales a través del mejoramiento individual del trabajador. Del mismo modo, la gestión por competencias aporta un valor agregado de acuerdo al comportamiento organizacional, que aumenta el capital intelectual del grupo de trabajo y genera un sistema de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas que contribuyen a darle una plusvalía de marca, asociada con la calidad. Una buena gestión por competencias genera una gestión del conocimiento efectiva, lo cual influye en el alto desempeño de las funciones de cada uno de los miembros del equipo de trabajo.

Tal como indica Balcázar y Cols (2005), la gestión por competencias tiene su fundamento en la gestión del conocimiento, además su principal objetivo es el desempeño exitoso de cada uno de los individuos que conforman la empresa, tiene implícito el factor estratégico de la administración de recursos humanos.

Según Chiavenato (2009), si actualmente se vive la era del conocimiento, las organizaciones tienen como reto poder estar a la par de la generación tecnológica, además de las tendencias sociales que cada día cambian de manera irrefrenable, ya no es suficiente cumplir con un perfil para un puesto, ser seleccionado y realizar las actividades, ahora es necesario cumplir las actividades manera eficiente, es preciso crecer de igual forma que la organización, pues quien se queda atrás, lamentablemente es sacado del sistema, como reacción natural.

Según Chiavenato(2006), en el ámbito laboral se requiere identificar las capacidades personales, hacer una planificación basada en las competencias reales de cada uno de los individuos, para satisfacer sus necesidades y a la vez aumentar la producción de beneficios colectivos, que se traducen en bienestar para toda la sociedad. Del mismo modo, la generación de conocimiento crea las condiciones para que se perfeccionen las competencias, provocando un impacto positivo en la sociedad en la cual se desarrolla la organización.

El modelo de gestión de talento humano y el manual de cargos son elementos fundamentales para la gestión por competencias, todo esto debe ser socializado, ya que es necesario que cada colaborador conozca exactamente lo que se espera de él y cómo será evaluada su contribución a los objetivos de la organización. Un líder debe ser capaz de motivar y reconocer a sus empleados. Conviene destacar la labor de los mandos intermedios en la mejora continua de los procesos y en la gestión del talento humano de la organización.

Según Cuesta (2010), la gestión por competencias inicia por la identificación de las competencias laborales requeridas en los distintos puestos de trabajo, de tal manera que el desempeño de los trabajadores en las mismas sea exitoso y estas competencias laborales se ven representadas en los perfiles de cargo.

1.1.3.1 Clasificación de las Competencias

Existen diversas clasificaciones de las competencias laborales según el criterio de diferentes autores como: Levy leboyer (1990), Spencer y Spencer (1993), Bunk (1994) y Mertens (1996).

Tabla 1.3 Clasificación de las competencias laborales

Autores	Clasificación
Levy leboyer (1990)	<p>Competencias esenciales o umbral: Son características propias tanto de los trabajadores de alto desempeño y los de desempeño medio.</p> <p>Competencias diferenciales o diferenciadoras: Son características exclusivas de los trabajadores más eficientes.</p>
Spencer y Spencer (1993)	<p>Competencias de logro y acción: Relacionadas con la motivación y orientadoras del comportamiento.</p> <p>Competencias de ayuda y servicio: Relacionadas con la sensibilidad interpersonal.</p> <p>Competencias de influencia: Vinculadas con la seguridad personal y necesidad de proyectar decisión.</p> <p>Competencias gerenciales: Relacionadas con aquellos comportamientos propios del ejercicio directivo.</p> <p>Competencias cognoscitivas: Relacionadas con el conocimiento y la información que una persona ha asimilado.</p> <p>Competencias de eficacia personal: Referentes a las habilidades para desempeñar una determinada tarea.</p>
Bunk (1994)	<p>Competencias técnicas: Relacionadas con los conocimientos, el dominio y la experiencia para ejecutar las tareas.</p> <p>Competencias metodológicas: Permiten aplicar procedimientos adecuados para la ejecución de una tarea.</p> <p>Competencias sociales: Relacionadas con las redes sociales dentro de la organización y que permiten reforzar la comunicación.</p> <p>Competencias participativas: Facilitan la participación en el desarrollo de una organización.</p>
Mertens (1996)	<p>Competencias genéricas: Relacionadas con los comportamientos y actitudes laborales válidas y necesarias para todos los ámbitos de la organización.</p> <p>Competencias específicas: Relacionadas con los aspectos técnicos propios de una ocupación concreta.</p> <p>Competencias básicas: Aquellas que se adquieren en la formación básica y que se consideran necesarias para el acceso a un puesto de trabajo.</p>

Fuente: Blanco, A 2007

Elaborado por: Granja S.C. 2015

Cada autor clasifica o conceptualiza las competencias laborales de acuerdo a la realidad en que se desenvuelven, siendo estas importantes para el desarrollo de un diccionario de competencias, las cuales permiten según las funciones de cada uno de los puestos de trabajo, destinar que competencias son necesarias para un desempeño adecuado.

1.1.3.2 Grados de importancia de las competencias laborales

Según Alles (2002), es importante, establecer los grados de importancia de cada una de las competencias laborales dentro de la organización, con sus distintos niveles como:

A. Alto: La competencia está presente y se encuentra en su máxima capacidad de aplicación dentro de la organización generando un buen ambiente de trabajo, y creando compromiso de las personas hacia la organización.

B. Bueno: En este punto la competencia no ha llegado a su máxima expresión pero puede llegar si se sigue trabajando de manera activa.

C. Mínimo necesario: La competencia está presente pero desde una perspectiva de cumplimiento, con el mínimo para ser aceptable.

D. Insatisfactorio: Este nivel indica que la competencia no está presente o al menos no de manera activa, pudiera haber potencial para mejorar.

La asignación de grados a las competencias laborales de cada uno de los puestos de trabajo es importante, ya que permite establecer el nivel de desarrollo que cada uno posee y así poder evaluar las competencias con el fin de establecer estrategias de mejora para cada una de las mismas con el objetivo de alcanzar un nivel deseado.

1.1.3.3 Evaluación del desempeño por Competencias

Según Alles (2007), plantea la evaluación del desempeño se fundamenta en el conjunto de instrucciones que se llevan a cabo en el proceso productivo, siendo este a su vez, un conjunto de procedimientos mediante los cuales los colaboradores son evaluados y reforzados a través de la función supervisora de los mandos medios dentro de la estructura organizacional, de acuerdo al modelo de competencias que el nivel estratégico establezca en relación a las políticas que se fijan para el logro de los objetivos; de igual manera los ejecutivos también son evaluados, siguiendo otra serie de parámetros que incluyen más habilidades intelectuales que operativas, sin ser menos importante la preocupación por su capacitación y desarrollo.

Atehortúa y Valencia (2008), estiman que la evaluación del desempeño permite identificar debilidades en las competencias del empleado, problemas en sus relaciones con otros o con respecto a las funciones que desempeñan, necesidades de reconocimiento, entre otros asuntos.

Por otra parte, Bonilla y Urquijo (2008), refieren que la evaluación de desempeño es aquella medición sistemática de las competencias demostradas, de manera específica

y global, por una persona en su actuación laboral, para el logro de las metas y objetivos de la organización de la cual forma parte. Es un conjunto de procesos que permite establecer un conocimiento compartido acerca de lo que se debe conseguir y como se va a conseguir.

Se debe también analizar los procesos y puestos de trabajo en los cuales la organización desea mejorar su desempeño, para de esta forma determinar, evaluar y diagnosticar el grado de desarrollo de las competencias laborales, y así alcanzar los objetivos organizacionales.

1.1.4 Análisis de Puestos

El análisis de puestos, o la descripción de puestos, son actividades que se empezaron a realizar dentro de las organizaciones a raíz del boom de la reingeniería organizacional, a finales del siglo XIX, según Fernández (1995), refiere que la preocupación por la calidad llevó a una estrategia de análisis de puestos de trabajo, buscando la excelencia en los procesos y las actividades de los colaboradores. Así mismo, el análisis de puesto tiene dos requisitos:

1. La descripción de puestos, según Alles (2010), se refiere a una revisión de las características y obligaciones que incluye los siguientes elementos:

- La institución y el área en que se encuentra ubicado el puesto, por ejemplo: subdirección, departamento, área.
- El nombre del puesto

- La clave del puesto
- El nivel salarial
- El jefe inmediato del puesto
- El personal a quien supervisa

2. La especificación del puesto, según Pino y Cols (2008), que incluye los requisitos que debe cubrir quien ocupe el puesto analizado:

- Los conocimientos y habilidades requeridos
- La formación necesaria para ocupar el puesto
- Los idiomas que debe dominar
- La experiencia laboral y profesional que debe cubrir
- Las responsabilidades del puesto
- Algunas otras características como edad, sexo, estado civil.

La descripción de los cargos debe hacer referencia a las competencias necesarias para el buen desempeño de dicho cargo en la organización, de tal manera que cumple con el perfil del puesto.

Por competencias es importante el análisis de los procesos que se ejecutan en la organización, ya que a través de estos se pueden establecer las actividades que se realizan en cada uno ellos y otros vinculados a estos.

Varios modelos de gestión de talento humano como el de Beer, et al. (1989) y Werther y Davis (1991), que proponen al análisis de puestos o diseño de puestos como un subsistema importante dentro sus modelos de gestión.

1.1.5 Gestión por Procesos

Según Brull (2011), proceso es una serie repetitiva de acciones que una o varias personas desarrollan para llegar a un resultado o destino. Las Normas Internacionales ISO 9000 indican que un proceso es una serie de acciones que se ejecutan a partir de una *entrada* de insumos, materiales o materias primas, en el cual se le da valor agregado a través de tareas productivas hasta llegar a un resultado o *salida*.

La gestión por procesos ayuda a la admiración y mejora de los procesos de la organización, al igual que elimina ineficiencias en las actividades y optimiza los recursos.

De acuerdo a Brull (2011), los procesos pueden ser estratégicos, operativos o de apoyo, en tal sentido expone:

Estratégicos: son procesos destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto.

Operativos: aquellos destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas por la empresa para dar servicio a los clientes. De

estos procesos se encargan los directores, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.

De apoyo: son procesos no directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos.

Por otra parte, las organizaciones son entidades vivas, pues se encuentran compuestas por un conjunto de personas, que se unen con un objetivo común. A partir de esto se realizan actividades y tareas, que a su vez se dividen en procesos, los cuales, están dirigidos a agregar valor a los recursos disponibles (propios o ajenos), con el objeto de transformarlos y obtener beneficios.

En la gestión del talento humano por competencias, el valor agregado es un elemento que puede servir de fundamento teórico para la mejora continua de los procesos; en base a una meta común es necesario que los líderes conozcan la situación de partida previa a sus esfuerzos y luego dispongan de los resultados de los mismos; a través de esta visión inicial se toman decisiones, se visualizan los correctivos y continua al siguiente paso: entrenamiento para elevar las competencias requeridas o potencialmente existentes.

Las organizaciones hoy en día poseen varias necesidades de crecimiento, para poder estar inmersas en el mercado, llegando a ser una organización competitiva y a su vez alcanzar el éxito, en el transcurso de lograr alcanzar sus metas deben gestionar sus actividades, lo que las empuja a buscar métodos que permitan a la empresa crear un

sistema de gestión por procesos que ayude a la organización a llevar a cabo de forma coordinada sus procesos, optimizando la efectividad y garantizando mejores resultados.

La gestión por competencias requiere del análisis y gestión de los procesos que se realizan. Al momento de diseñar el manual de cargos, se requiere de un conocimiento previo de los procesos para determinar las competencias.

Como se puede observar en la tabla 1.4, el proceso para llegar a determinar las competencias laborales requiere del análisis de cada uno de los procesos que la organización realiza, ya sea que se determine las competencias de un puesto clave o de un proceso estratégico de la empresa.

Tabla 1.4 Ejemplo de la intervención de procesos en la gestión por competencias

Proceso	Puesto	Función	Competencia	Grado de Competencia
Contabilidad	Contadora General	Declaración de impuesto.	Habilidad Numérica	Alto
Ventas	Vendedor	Venta y cobranza de productos	Fluidez verbal	Alto

Fuente: Granja S.C. 2015

Elaborado por: Granja S.C. 2015

1.1.6. Antecedentes Investigativos

Tal como señala Arias (2007), los antecedentes se constituyen en aquellos estudios previos a la investigación que sirven de referencia al momento de planear y estructurar el método, así como la estructura de un estudio o proyecto, a través de la revisión bibliográfica se pudo encontrar los siguientes antecedentes:

En la investigación realizada por el Ministerio de Educación Nacional República de Colombia (2005), indica los diferentes tipos de competencias que una persona puede desarrollar a lo largo de su vida como las generales que pueden formar desde la educación básica hasta la media, las específicas se desarrollan en la educación media hasta la técnica, para la formación en el trabajo.

El Ministerio de Trabajo y Previsión Social, Perú (2009), propone un modelo de formación profesional basado en competencias laborales que va más allá de los puestos de trabajo específicos. En este tipo de formación, los requerimientos de calificación son definidos por el sector productivo y garantizan una mayor movilidad y adaptabilidad de las personas en el mundo del trabajo.

Contreras (2011), publica en *Universitas*, revista de ciencias sociales y humanas, de la Universidad Politécnica Salesiana del Ecuador, en la que resalta el enfoque de competencias como un factor orientador importante, que se ha adquirido en diversos sectores de la actividad social, en particular en el ámbito laboral ya que están cambiando la forma cómo se definen los puestos de trabajo, cómo se gestionan las capacidades laborales del personal y cómo se forman los profesionales, teniendo las competencias como eje orientador y articulador.

Cobo (2012), realizó una investigación denominada: *El desarrollo del talento humano por competencias y la productividad de Carrocerías Pérez en la Ciudad de Ambato*, donde se analiza la gestión por competencias y su relación con la productividad. El análisis se efectúa en una empresa dedicada a la fabricación de

carrocerías metálicas, cuyo problema principal es el inadecuado desarrollo de las competencias de talento humano, como problema secundario se identifica una mala utilización de la materia prima, lo que repercute negativamente en la productividad, para ello se hace necesaria la estructuración de un modelo de desarrollo humano por competencias para elevar al máximo las habilidades de todo el personal de Carrocerías Pérez.

Cepeda (2013), realiza en la Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, una investigación denominada: *Elaboración de perfiles de cargos por competencias como medio para optimizar el proceso de selección de personal en la empresa CEPESA, de la ciudad de Ambato, durante el período Junio-Diciembre 2012*. Dicha investigación tiene como objetivo dar a conocer los diversos perfiles de cargo que son de importancia a la hora de seleccionar al personal, en distintos puestos dentro de la organización. Se considera, las habilidades, destrezas y competencias de cada candidato idóneo, luego se determina los perfiles de cargos, identificando las funciones principales y secundarias de cada puesto, así como las responsabilidades que posee en la estructura, es basarse en requisitos mínimos y competencias al momento de ejecutar una acción. En la empresa CEPESA, no existen perfiles de cargo, ni un modelo de selección de personal, por lo cual no se podía conocer si el perfil del aspirante era el más adecuado. Por tal motivo dentro de los resultados obtenidos se tiene la elaboración de perfiles de cargo para mejorar el subsistema de reclutamiento y selección de personal para la contratación de personal idóneo.

Chalco (2014), desarrolla un estudio denominado: *Diseño de un Modelo de Gestión basado en Competencias, Caso: Empresa Cocebet, S.A.*, que tiene por objetivo dar

una respuesta a la imperativa necesidad de los líderes de esta empresa de poder contar con un modelo de gestión por competencias, para lo cual se realiza el proceso de investigación a través de una serie de cuestionarios para explorar las necesidades, los procesos y las posibles mejoras de competencias necesarias en los trabajadores. Se elabora un plan de acuerdo a la evaluación de competencias, además de la evaluación del desempeño de acuerdo a cada cargo, y se sugiere la implementación del modelo en el futuro, tomando en consideración las competencias adquiridas, las competencias por desarrollar y las que se pueden potenciar.

Estas investigaciones se pueden considerar de valor como antecedentes investigativos para el desarrollo del presente estudio, pues abordan el mismo tema, la gestión de las competencias laborales, que es el objeto de estudio.

Se puede observar que en estas investigaciones utilizan herramientas como cuestionarios, entrevista y observación, para poder desarrollar y alcanzar su objetivo de investigación, lo que permite tener una guía para alcanzar el propósito del presente estudio.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

El presente trabajo de disertación es de vital importancia ya que es deficiente la gestión de talento humano en la empresa Impofreico S.A, es decir no existen un modelo adecuado de los subsistemas, ni los procesos claves, lo que no permite el adecuado desempeño del personal identificado a su fuerza laboral, y al definir las competencias se puede crear una base sólida para el desarrollo adecuado de los subsistemas que comprende las estrategias de talento humano.

En este capítulo se muestra de forma estructurada la metodología empleada, que permite desarrollar el presente trabajo, en este se explican: el paradigma, tipo de investigación y el procedimiento metodológico que se aplica.

2.1 Antecedentes investigativos

2.1.1. Reseña Histórica de Impofreico S.A

La organización Freico, inició sus actividades comerciales en el año 1985, su principal actividad es la importación y venta al mayor o menor de productos industriales como

mangueras de alta, mediana y baja presión, cañerías, válvulas, bombas de freno de aire, acoples y neplos.

Una de las premisas más importantes para los fundadores de Freico, es ofrecer al cliente un servicio de excelencia, brindando una gama de productos y precios acordes al mercado nacional.

La empresa desde el 2013 dejó de llamarse Freico Ltda, para formar parte de una nueva generación, cambiando de nombre a llamarse Impofreico S.A.

Actualmente la empresa es socia comercial de marcas como Alfagomma, Weatherhead, New Trucks Parts, Alfflex, Synflex, Gates, entre otras. Además, ofrece productos de cobre y acero, utilizando tecnología de punta.

La Misión de Impofreico como una empresa ya conformada, la experiencia ha permitido saber cómo tratar a nuestros clientes y sabemos sus exigencias, siempre serán ellos nuestra mayor motivación para satisfacerles en el más mínimo detalle, mejorando día a día, la atención, servicio y lo más importante: mantenerles siempre con stock y entrega de 24 horas.

La Visión de Impofreico es permanecer como líderes en el mercado ecuatoriano; y expandir la distribución de nuestros productos en Sur América.

2.2 Significado del problema

A través del tiempo la empresa Impofreico S.A. ha implementado procesos, como el de producción e incorporando personal para cubrir las demandas del mercado, es por ello que nace la necesidad de gestionar el talento humano, comenzando con la identificación de las competencias laborales a nivel de puestos, procesos y de la organización, lo cual permitirá el desarrollo de los restantes subsistemas de la gestión de talento humano, como: proceso de selección y reclutamiento de personal, evaluación del desempeño, formación, compensación, entre otros; de esta manera la empresa podrá transitar de una gestión empírica de su talento humano a una gestión con base científica.

2.3 Preguntas básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

Por la falta de desarrollo de los procesos de gestión de talento humano.

¿Por qué se origina?

Por la inexistencia de un Departamento de Gestión de Talento Humano que se ocupe de esta función.

¿Qué lo origina?

Las demandas internas y externas.

2.4 Delimitación del problema

El lugar donde se realiza el estudio de investigación que ocupa el presente informe, es una organización dedicada a la comercialización de mangueras industriales que lleva por nombre Impofreico, S.A.; la cual tiene su ubicación en la ciudad de Ambato en el Parque Industrial Primera Etapa. Su estructura organizativa se compone de: un área de producción y un área de bodega, que pertenecen al área operativa, dicha sección se encuentra supervisada por los jefes de departamentode producción y bodega; además del personal de los operativos que son los bodegueros y torneros. El presente trabajo se limita al estudio del área de operaciones bodega y producción.

2.5. Objetivos

2.5.1 Objetivo General

Determinar de competencias laborales a nivel de puestos, procesos y organización en la empresa Impofreico S.A

2.5.2 Objetivos Específicos

- Sistematizar los referentes teóricos y metodológicos sobre la gestión por competencia.
- Diagnosticar las competencias laborales y su estado actual a nivel de puestos, procesos y de la organización en la empresa Impofreico S.A.

- Analizar la brecha entre el estado actual y el estado deseado de las competencias laborales a nivel de puestos, procesos y de la organización en la empresa Impofreico S.A.
- Establecer las competencias laborales que pueden ser mejoradas en la empresa Impofreico S.A.

2.6 Métodos

2.6.1. Paradigma

El presente trabajo es crítico ya que se realiza una revisión y análisis del problema así como de los resultados abarcando información teórica que nos permite reconocer las causas y consecuencias del mismo y a su vez aplicar la herramienta de investigación.

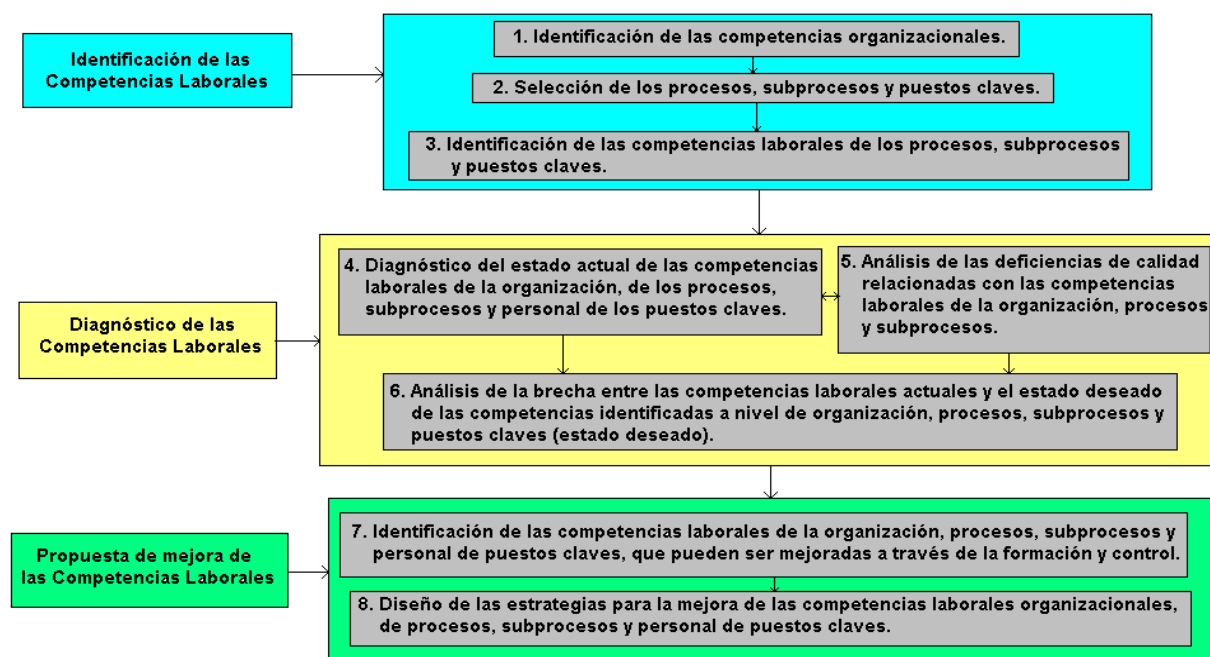
2.6.2 Modalidad de la investigación

Según la clasificación de Hernández (2003), el enfoque de dicha investigación es cuantitativo, pues utiliza la recolección y el análisis de datos a través de la medición numérica, y el uso de la estadística, estableciendo el nivel de desarrollo de las competencias laborales a nivel de puestos, procesos y organización.

2.7 Procedimiento metodológico para la identificación y diagnóstico de competencias laborales

Se aplica el procedimiento metodológico para la identificación y diagnóstico de las competencias laborales desarrollado por Hernández y Lorenzo (2007). El cual consta de tres fases y ocho pasos, los cuales se muestran en la figura 2.1

Figura 2.1 Procedimiento específico para la identificación, diagnóstico y propuesta de mejora de las competencias laborales.



Fuente: Hernández y Lorenzo (2007).

Elaborado por: Granja S.C.2015

El procedimiento metodológico es adaptado a la presente investigación, en la tercera fase solo se realiza el séptimo paso que es la identificación de las competencias laborales de la organización, procesos y personal de puestos clave, que pueden ser

mejoradas a través de la formación y control, lo que dio como resultado la tabla 2.1 con cada una de sus actividades.

Tabla 2.1 Procedimiento metodológico empleado.

FASE	PASOS	ACTIVIDADES	MÉTODO	PARTICIPANTES	
Primera fase: Identificación de las competencias laborales	Primer paso: Identificación de las competencias organizacionales	Actividad 1: Elaboración del mapa procesos de la organización.	Entrevista	Accionistas de la empresa Impofreico S.A.	
		Actividad 2: Reunión con los accionistas de la empresa para la identificación de las competencias laborales para lo que se recuerda la misión y visión de la empresa para en base a eso determinar que competencias laborales que son necesarias y posteriormente diagnosticar las competencias laborales necesarias a nivel organizacional.	Dinámica de grupos		
	Segundo paso: Selección de los procesos y puestos claves.	Actividad 1: Elaboración de los Diagramas de Procesos de bodega, producción	Diagrama de Flujo	Investigador	
		Actividad 2: Selección de los procesos y los puestos a ser evaluados.	Observación		
	Tercer paso: Identificación de las competencias laborales de procesos y puestos claves.	Identificación de las competencias laborales de procesos y puestos claves.	Actividad 1: Aplicar el procedimiento para selección de expertos a nivel de procesos y puestos clave.	Procedimiento para selección de expertos	Investigador
			Actividad 2: Capacitación a los expertos sobre el tema.	Taller	Investigador

		<p>Actividad 3: Elaboración primer cuestionario, para la primera ronda del método de Delphi con la ayuda del coordinador de la empresa y algunos especialistas propuestos.</p>	Dinámica de grupo	Especialistas propuestos para la bolsa de expertos
		<p>Actividad 4: Aplicación de la primera ronda para determinar las competencias necesarias para cada puesto de trabajo y proceso. Analizando la frecuencia con que se repiten las competencias laborales escogidas por los expertos, necesarias para los procesos y puestos de trabajo, logrando realizar un primer listado de competencias.</p>	Método de Delphi	Expertos seleccionados
		<p>Actividad 4.1: Aplicación de la segunda ronda para ordenar las competencias según el grado de importancia con la que se necesita en los procesos y puesto clave; se ordena las competencias por su grado de importancia propuesta por los expertos</p>	Método de Delphi y coeficiente de Concordancia de Kendall	Expertos seleccionados
		<p>Actividad 5: Aplicación de la tercera ronda para la determinación del estado deseado de cada competencia laboral identificadas en los procesos y puestos clave, en el cual los expertos otorgan un puntaje a las competencias según una escala del 1 al 10, distribuidos en tres categorías, alto, medio y bajo, referente al grado de desarrollo que se desea se encuentren las competencias laborales dentro de los procesos y puestos clave. Analizar los datos obtenidos de la tercera ronda.</p>	Método de Delphi, coeficiente de Concordancia de Kendall , media y mediana	Expertos seleccionados

Segunda fase: Diagnóstico de las competencias laborales	Cuarto Paso: Diagnóstico del estado actual de las competencias laborales de la organización, de los procesos y del personal de los puestos claves.	Actividad 1: Determinar las competencias laborales de la organización, procesos y puestos clave, que pueden ser evaluadas por entrevista, observación o prueba de conocimientos.	Análisis-síntesis	Investigador
		Actividad 2: Elaboración de los instrumentos para la evaluación de las competencias laborales a nivel de procesos y puestos clave.	Análisis. síntesis, inducción-deducción	Expertos de los diferentes niveles
		Actividad 3: Aplicación de los instrumentos de evaluación para determinar el estado actual de las competencias laborales y análisis del diagnóstico	Prueba de conocimientos, entrevista y observación	Trabajadores de la empresa Impofreico
	Quinto Paso: Análisis de la brecha entre el estado actual y estado deseado de las competencias identificadas a nivel de organización, procesos y puestos claves.	Actividad 1: Análisis de la brecha del estado actual y el estado deseado de las competencias laborales, representadas por un gráfico de barras	Mediana	Investigador

<p>Tercera fase: Propuesta de mejora de las competencias laborales</p>	<p>Sexto paso: Identificación de las competencias laborales de la organización, procesos, y personal de puestos claves, que pueden ser mejoradas a través de la formación y control</p>	<p>Actividad 1: Análisis de las competencias laborales que pueden ser mejoradas.</p>	<p>Análisis, síntesis, inducción y deducción</p>	<p>Investigador</p>
---	--	---	--	---------------------

Fuente: Hernández y Lorenzo (2007)

Elaborado por: Granja S.C.2015

2.8. Descripción de los Métodos y Técnicas

- **Dinámica de Grupos**

Objetivo: Determinar las competencias laborales a nivel organizacional.

Descripción: Es una técnica de discusión verbal para debatir sobre un tema y alcanzar un acuerdo sobre el mismo.

Muestra: Expertos Seleccionados.

- **Diagrama de flujo de procesos**

Objetivo: Describir las actividades que se realizan en los procesos de producción y bodega.

Descripción: El diagrama permite la visualizar los procesos que la empresa desarrolla, permitiendo tener información más clara de cómo se llevan a cabo las actividades dentro de ellos. Se realiza una representación gráfica identificada por varios símbolos, los cuales informan el flujo de las operaciones de principio a fin.

Muestra: Procesos de Bodega y Producción.

- **Procedimiento para la selección de Expertos:**

Objetivo: Seleccionar los expertos que van a colaborar con la investigación.

Descripción: Según Pimentel y Macías (2003), la complejidad que encierra los procesos de evaluación, ha creado la necesidad de recurrir a expertos, que nos ayuden con el fin de encontrar respuestas; este procedimiento consta de 3 partes inicia con la elaboración de una bolsa de especialistas, la cual se forma por el número de personas que se proponen como expertos del tema,

después se aplica un cuestionario para determinar el grado de experticidad que poseen Anexo II.1, se realiza una modificación en función de las características del objeto de estudio, en el cálculo de coeficiente de argumentación Anexo II.2, en cuanto a la puntuación de tres ítems ya que las personas que responden dicho cuestionario tienen una formación académica básica, y se realizan estos cambios con la finalidad de adaptar a la realidad la presente investigación. Para el cálculo del índice de experticidad se utiliza la fórmula:

$$IE = \sum_{j=1}^M w_j * c_j^{A_j} = 1, 2, \dots, n$$

Dónde:

IE: índice de experticidad del candidato

W_j: importancia que se le atribuye al criterio j para el cálculo del IE

C_j: valor normalizado de la característica j

n: total de candidatos propuestos

m: cantidad de características que se evaluarán.

El investigador le asigna la importancia relativa y normalización (W_j) utilizando el método de Tabucanon (1988).

Los candidatos que obtengan un $IE \geq 0,7$ serán seleccionados para integrar el grupo de expertos.

Muestra: Bolsa de expertos propuestos.

▪ **Método Delphi**

Objetivo: Determinar las competencias laborales de los procesos y puestos claves.

Descripción: Según Chian-Chien & Stanford(2007), se utiliza para la elección de las competencias laborales, que implica la formación de un grupo de expertos, los cuales a través de diferentes rondas de cuestionarios, se detienen después de haber alcanzado un consenso sobre el tema en discusión.

Muestra: Expertos Seleccionados

- **Cuestionario del método Delphi**

Objetivo: Determinar las competencias laborales.

Descripción: Se trata de un conjunto de preguntas que se realiza a los expertos, para que faciliten la obtención de respuestas, este cuestionario debe ser elaborado de forma cuidadosa, ya que si no se formulan bien las preguntas podría presentarse errores posteriormente.

Muestra: Expertos Seleccionados

- **Coefficiente concordancia de Kendall**

Objetivo: Determinar el grado de acuerdo entre varios expertos sobre lo que se investiga, en este caso la importancia y estado deseado de las competencias laborales a nivel de procesos y puestos clave.

Descripción: Según Hernández y Lorenzo (2007) para determinar la relación entre varias ordenaciones de N objetos o individuos. Cuando existen k ordenaciones, se determina la asociación entre ellas, usando el coeficiente de concordancia Kendall, que expresa el grado de asociación entre k variables semejantes.

Donde

N = número de factores

K= números de jueces

S= Suma de los cuadrados de las desviaciones observadas de la media de R_j ; su cálculo se realiza a través de la siguiente ecuación.

$$S = \sum (R_j / N)^2$$

R_j = Es la suma de los rangos asignados a ese factor por los K jueces.

Se procede al cálculo de W. Si la proporción de ligas de los k conjuntos de rangos es grande, se usa esta fórmula para calcular el valor de W.

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12}k^2(N^3 - N)}$$

1. La variante para decidir si W es significativamente distinta de 0 depende del tamaño de N:

- a) Si N es 7 o menor se calcula como está referenciado anteriormente.
- b) Si N es mayor que 7, la fórmula es la siguiente.

$$x^2 = \frac{S}{0.083K * N(N+1)}$$

Participante: Investigador.

▪ **Paquete estadístico IBM SPSSSTATISTIC 20.0**

Objetivo: Analizar los resultados obtenidos en el diagnóstico de las competencias laborales.

Descripción: Es un programa usado en las Ciencias Sociales como herramienta para obtener análisis estadísticos, como la media y la mediana para esta investigación.

- **Muestreo No Probabilístico**

Objetivo: Seleccionar a los trabajadores que colaborarán en el diagnóstico de las competencias laborales.

Descripción: Según Sampiere (2010), consiste en un subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación, en este caso se utiliza el muestreo no probabilístico caso tipo, con la finalidad de obtener riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad ni la estandarización, se utiliza en estudios cuantitativos exploratorios y cualitativos. Se busca que los evaluadores sean justos, que conozcan y tengan buenas relaciones con la persona evaluada, y sepan sobre el trabajo que desempeñan.

Muestra: Trabajadores que cumplen con las características planteadas, en los proceso de producción y bodega de Impofreico.

- **Prueba de Conocimientos:**

Objetivo: Evaluar el grado de conocimiento que forma parte de las competencias laborales identificadas del puesto seleccionado.

Descripción: Se elaboran por los expertos las competencias laborales que puedan ser evaluadas por este método, las cuales son respondidas por el

personal de la empresa que ocupan los puestos clave y calificados según el criterio de los expertos sobre las respuestas concretas

Muestra: Grupo de trabajadores seleccionados aleatoriamente.

- **Entrevista**

Objetivo: Determinar el estado actual en que se encuentran las competencias laborales a nivel de procesos y puestos clave.

Descripción: Se realiza una entrevista semi-estructurada (alternar preguntas estructuradas con preguntas espontaneas), para conocer el grado de desarrollo de las competencias laborales a nivel de procesos y puestos clave.

Muestra: Grupo de trabajadores seleccionados aleatoriamente en los puestos clave.

- **Observación Científica**

Objetivo: Evaluar el estado actual en que se encuentran las competencias laborales.

Descripción: Consiste en examinar las competencias laborales de los trabajadores y analizar sus actividades elaborando una lista de actividades que posteriormente se controla con su cumplimiento, para a un diagnóstico del estado actual de las mismas

Muestra: Grupo de trabajadores seleccionados aleatoriamente en determinados puestos.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En el siguiente capítulo se presenta los resultados obtenidos según los pasos del procedimiento metodológico descritos por cada nivel estudiado en el capítulo anterior la investigación.

En la presente investigación se seleccionan para cada nivel: 3 expertos a nivel de la organización, procesos y puestos clave, así como también se determina 9 competencias laborales a nivel de la organización, 10 competencias laborales en el proceso de bodega, 13 competencias laborales en el proceso de producción y en puestos clave, se establece 12 competencias laborales en el puesto de Jefe de Bodega, 14 competencias laborales en el puesto de Jefe de Producción, 9 competencias laborales en el puesto de Bodeguero y 7 competencias laborales en el puesto de tornero.

Se analiza los procesos de bodega y producción, los puestos clave a evaluar son: Jefe de Bodega, Jefe de Producción, Bodegueros y Torneros, con la ayuda del organigrama de la organización. Anexo N° III.1

Con la ayuda de la base científica se realiza un diccionario de competencias laborales específicas necesarias para determinar las mismas a nivel de organización, procesos y puestos clave. Anexo III.2

Primera fase: Identificación de las competencias laborales

3.1 Primer paso: Identificación de las competencias organizacionales.

Para determinar las competencia laborales a nivel de la organización, se elabora el mapa de procesos de la organización Anexo N° III.3 para poder observar gráficamente que procesos son esenciales y que competencias laborales requieren, para lo cual se realiza una capacitación sobre cómo se identifican las competencias laborales a través del método de Delphi, y se recuerda la misión y visión de la institución, teniendo en cuenta estos aspectos para determinar las competencias organizacionales mediante la dinámica de grupo con los accionistas que conforman la junta directiva de la empresa Impofreico.

Se obtiene como resultado del acuerdo de los accionistas, la tabla de las competencias laborales ya ordenadas por su grado de importancia y el estado deseado para cada una de ellas, tal como se muestra en la tabla 3.1

Tabla 3.1 Competencias organizacionales según su grado de importancia y el estado deseado.

N°	Competencias Laborales ordenadas por su importancia	Estado Deseado	Calificación
1	Planificación y control	Alto	10
2	Toma de decisiones	Alto	10
3	Habilidad de negociación	Alto	10
4	Conocimientos financieros	Alto	10
5	Orientación estratégica	Alto	10
6	Orientación a resultados	Alto	10
7	Gestión de manejo de personal	Alto	10
8	Habilidad para resolver problemas	Alto	10
9	Gestión de Calidad	Alto	10

Fuente: Granja S.C.2015.

Elaborado por: Granja S.C.2015.

Segunda fase: Diagnóstico de las competencias laborales

Situación actual de las competencias laborales a Nivel de la Organización.

Para determinar el estado actual de las competencias laborales a nivel de la organización se realiza una entrevista con los 3 accionistas de la empresa, para la evaluación de los mismos, se solicita a los accionistas que asignaran una ponderación a las competencias laborales identificadas, a través de una escala del 1al 10tal como se muestra en la tabla 3.2

Tabla 3.2 Ponderaciones de las escalas para determinar el grado de desarrollo deseado

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

Fuente: Granja S.C.2015.

Elaborado por: Granja S.C.2015.

Se determina que, la habilidad de negociación y orientación a resultados tienen un calificación de 10 lo que quiere decir que están dentro de un nivel de desarrollo actual alto, las competencias de planificación y control, conocimientos financieros, orientación estratégica, habilidad para resolver problemas y gestión de calidad poseen una calificación de 9, en tanto que la gestión de manejo de personal tiene una calificación de 8 y toma de decisiones posee una calificación de 7 lo que la ubica en un nivel de desarrollo medio.

En la entrevista realizada con los accionistas, se determina que la competencia laboral que requirieren desarrollar, por alcanzar una calificación de 7, perteneciente al nivel medio, es la toma de decisiones, pues les resulta difícil llegar a tomar decisiones entre los socios, no se ponen de acuerdo para reunirse, y se posterga la toma de decisiones sin llegar a soluciones para los problemas, y en algunos casos se adoptan decisiones en que solo algunos socios han dado su opinión, ya que el resto no se encontraba.

Tabla No. 3.3 Competencias laborales del cargo a Nivel de la Organización con su nivel de desarrollo actual.

N ^o	Competencias Laborales	Estado Actual	Calificación
1	Planificación y Control	Alto	9
2	Toma de decisiones	Medio	7
3	Habilidad de negociación	Alto	10
4	Conocimientos financieros	Alto	9
5	Orientación estratégica	Alto	9
6	Orientación a resultados	Alto	10
7	Gestión de manejo de personal	Alto	8
8	Habilidad para resolver problemas	Alto	9
9	Gestión de Calidad	Alto	9

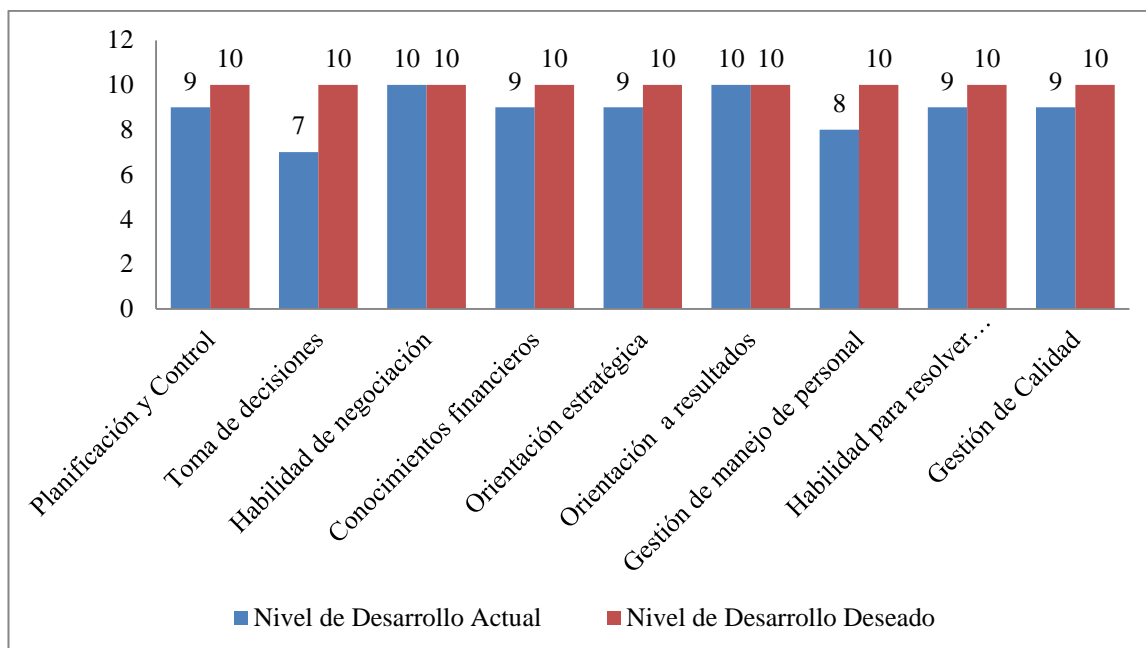
Fuente: Granja S.C.2015.

Elaborado por: Granja S.C.2015.

Brecha del estado actual y el estado deseado de las competencias laborales a Nivel Organizacional.

De las nueve competencias laborales ocho presentan un nivel de desarrollo deseado, la gestión del manejo de personal posee una brecha de 2, pero se mantiene en un nivel de desarrollo alto y la toma de decisiones tiene una brecha de 3, pasando a un nivel de desarrollo medio en tanto ninguna de las competencias laborales sobrepasa el nivel de desarrollo deseado, tal como se muestra en el grafico 3.1.

Gráfico 3.1 Brecha del estado actual con el estado deseado a Nivel Organizacional.



Elaborado por: Granja S.C.2015.

Primera fase: Identificación de las competencias laborales

3.2 Segundo paso: Selección de los procesos y puestos claves.

Se elaboran los diagramas de flujo de los procesos de Bodega y Producción los cuales forman parte del área operativa de la empresa que es objeto de estudio, Anexo N°III.4. Analizados los procesos antes mencionados, se determina que los puestos claves según los diagramas de procesos son: Jefe de Bodega, Bodegueros, Jefe de Producción y Torneros.

3.3 Tercer paso: Identificación de las competencias laborales de procesos y puestos claves.

Elección de expertos.

Según Pimentel & Macías (2003), se elabora una bolsa de expertos, que inicia con 7 candidatos por cada puesto clave y procesos, se determina que la cantidad de expertos a seleccionar debe ser mayor o igual que $\alpha * m$, donde α es un número entre 0.7 y 1, prefijado por el investigador y m es el número de criterios seleccionados. En este caso es 4, ya que son los puestos claves a evaluar; se toma como α el número 0.8 * 4 = 3.2, de esta forma se obtiene como resultado 3 expertos por cada nivel a evaluar.

Para la selección de los expertos se aplica un cuestionario para evaluar el índice de experticidad que poseen, si $IE < 0.7$ es rechazado como experto, por lo que no alcanza el valor requerido, para ser seleccionado como experto.

A partir de este análisis se conforma la lista de expertos que colaboran con la investigación, los cuales poseen años de experiencia en el cargo como se muestra en el Anexo N° III.5

Se realiza una capacitación a los expertos sobre la identificación de las competencias laborales a través del método Delphi.

Identificación de las competencias laborales a nivel de procesos

Para la identificación de competencias laborales se aplica el método Delphi, en 3 rondas, en las cuales se determinan las competencias laborales, su grado de importancia y se establece su estado deseado.

Proceso de Bodega.

Primera Ronda del Método de Delphi para determinar las competencias laborales en el Proceso de Bodega

Se elabora un listado inicial de competencias laborales, elaboradas por 4 especialistas propuestos en la bolsa de expertos, para la identificación de competencias necesarias para el proceso de bodega, llegando a la conformación del primer cuestionario para la presentación a los expertos. Anexo N° III.6

Una vez aplicado el cuestionario se obtiene las competencias laborales del proceso, se les pide a los expertos que otorguen 1 cuando significa que el experto escogió esa como una competencia laboral como necesaria para el proceso de bodega, y 0 significa que el experto no la consideró, se analiza la frecuencia con que fue seleccionada la competencia y se selecciona aquella que posee 100% y de 66.66% formando un listado de 10 competencias escogidas de las 14 con las que se inició.

Tabla 3.4 Resultados de la primera ronda del método de Delphi para determinar las competencias laborales del Proceso de Bodega.

N°	COMPETENCIAS	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Frecuencia
1	Pensamiento analítico	0	0	1	33,33%
2	Tolerancia a la presión	1	1	1	100%
3	Comunicación Adecuada	0	1	0	33,33%
4	Trabajo en equipo	1	1	1	100%
5	Administración de bodega y control Inventario	1	1	1	100%
6	Aprendizaje continuo	0	1	1	66,66%
7	Manejo de sistemas.	1	1	1	100%
8	Análisis numérico	0	1	0	33,33%
9	Habilidad para resolver problemas	1	1	1	100%
10	Detección de fallas y deficiencias	0	1	1	66,66%
11	Dinámico	0	0	1	33,33%
12	Capacidad para Organizar la bodega	1	1	1	100%
13	Habilidad para empaquetamiento	1	1	1	100%
14	Orientación a resultados	1	1	1	100%

Fuente: Granja S.C.2015.

Elaborado por: Granja S.C.2015.

Tabla. 3.5 Competencias laborales necesarias para el Proceso de Bodega.

N°	Competencias Laborales identificas con su grado de importancia	Estado deseado	Calificación
1	Administración de bodega y control Inventario	Alto	10
2	Manejo de sistemas.	Alto	9
3	Capacidad para Organizar la bodega	Alto	9
4	Habilidad para resolver problemas	Alto	9
5	Detección de fallas y deficiencias	Alto	9
6	Orientación a resultados	Alto	9
7	Aprendizaje continuo	Alto	9
8	Trabajo en equipo	Alto	9
9	Tolerancia a la presión	Alto	8
10	Habilidad para empaquetamiento	Alto	8

Fuente: Granja S.C.2015.

Elaborado por: Granja S.C.2015.

Segunda Ronda del Método de Delphi para determinar el grado de importancia de las competencias laborales en el Proceso de Bodega

En esta segunda ronda se aplica a los expertos un segundo cuestionario, Anexo N°III.7 en el cual se determina el grado de importancia que poseen las competencias laborales, a través de la media y la mediana, los cuales nos dio como resultados la siguiente tabla.

Para determinar el coeficiente de concordancia de Kendall de forma manual se realiza de la siguiente manera:

$$S = \sum (R_j / N)^2$$

$$S = 682.5$$

Después se procede a reemplazar los valores y obtenemos el valor de W

$$K = \text{Número de jueces (3)}$$

$$N = \text{Número de factores (10)}$$

$$W = \frac{S}{\frac{1}{2}k^2(N^3 - N)}$$

$$W = 682.5 / 722.7$$

$$W = 0.93$$

Cuando se tiene más de 7 factores, como en este caso, se procede a la aplicación de la siguiente fórmula:

$$x^2 = \frac{s}{0.083K * N(N+1)}.$$

$$x^2 = 24.8$$

Tabla 3.6 Resultados de la segunda ronda del método de Delphi de las competencias laborales del Proceso de Bodega.

N°	Competencias Laborales	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Media	Mediana	RJ	$RJ - \sum RJ/N$	$(RJ - \sum RJ/N)^2$
1	Tolerancia a la presión	9	9	9	9.00	9	27	10.5	110.25
2	Trabajo en Equipo	7	8	8	7.66	8	23	6.5	42.25
3	Administración de bodega y control de inventario	1	1	1	1.00	1	3	-13.5	182.25
4	Aprendizaje continuo	8	7	7	7.33	7	22	5.5	30.25
5	Orientación a resultados	5	2	2	3.00	6	9	7.5	56.25
6	Manejo de Sistemas	6	6	4	5.33	2	16	-0.5	0.25
7	Habilidad para resolver problemas	2	4	5	3.66	4	11	-5.5	30.25
8	Detección de fallas y deficiencias	3	5	6	4.66	5	14	-2.5	6.25
9	Capacidad para organizar la Bodega	4	3	3	3.33	3	10	-6.5	42.25
10	Habilidad para empaquetar	10	10	10	10.00	10	30	-13.5	182.25
Sumatoria							165		682.5

Fuente: Cuesta. 2010

Elaborado por: Granja S.C.2015

Con la utilización del programa estadístico IBM SPSS STATISTIC 20.0 se obtienen los mismos resultados, que los realizados manualmente con la fórmula del coeficiente de concordancia de Kendall, 0.9 es el valor del coeficiente, lo que significa que está más aproximado a 1, posee un grado de concordancia entre los expertos alto, y el nivel de significación de la prueba Chi Cuadrado (0,003) existe dependencia entre las dos variables, es decir si la una cambia la otra también.

Como resultado se consigue las competencias laborales ordenadas por su grado de importancia como se muestra en la tabla 3.6

Tabla 3.7 Resultados de las pruebas estadísticas

Kendall W	0.929
Chi-cuadrado	24.818
Nivel de significación	0.003

Fuente: IBM SPSS

Elaborado por: Granja S.C.2015.

Tercera Ronda del Método de Delphi para la determinación del estado deseado de las competencias laborales identificadas en el Proceso de Bodega

En esta ronda se les pide a los expertos que identifiquen el estado deseado para cada competencia laboral a través de una escala del 1 al 10, para obtener un estado deseado de las mismas, lo que se utiliza para determinar la brecha que existe entre el estado actual y el estado deseado de las competencias laborales. Anexo N° III.8

Se obtiene la mediana de las competencias del puntaje otorgado a las mismas para designar a un grado de su estado deseado tal como muestra la tabla 3.8

Una vez obtenida la media de las calificaciones otorgadas por los expertos a las competencias laborales, se logra identificar el estado deseado de las mismas tal como se muestra en la tabla 3.5

Tabla 3.8 Resultado de aplicación de la tercera ronda del método Delphi para determinar el estado deseado de las competencias laborales del Proceso de Bodega.

	Competencias Laborales Ordenadas	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Mediana
1	Administración de bodega y control inventario	10.00	9.00	10.00	10
2	Manejo de sistemas	9.00	9.00	10.00	9
3	Capacidad para organizar la bodega	9.00	9.00	10.00	9
4	Habilidad para resolver problemas	9.00	9.00	10.00	9
5	Orientación a resultados	9.00	9.00	10.00	9
6	Detección de fallas y deficiencias	9.00	9.00	10.00	9
7	Aprendizaje continuo	9.00	9.00	9.00	9
8	Trabajo en equipo	8.00	9.00	9.00	9
9	Tolerancia a la presión	8.00	9.00	7.00	8
10	Habilidad para empaquetar	8.00	9.00	8.00	8

Fuente: Granja S.C.2015.

Elaborado por: Granja S.C.2015.

Se aplica el coeficiente de concordancia de Kendall y se obtiene 0.59 lo que indica que si existe concordancia entre los expertos y con el nivel de significación del chi cuadrado de 0.06 se establece que existe dependencia entre las variables.

Tabla 3.9 Resultados de las pruebas estadísticas

Kendall W	0.591
Chi-cuadrado	15.944
Nivel de significación	0.068

Fuente: IBM SPSS

Elaborado por: Granja S.C.2015.

Proceso de Producción.

Primera Ronda del Método de Delphi para determinar las competencias laborales en el Proceso de Producción.

El primer paso para determinar las competencias laborales del proceso de producción, es realizar un primer listado Anexo N°III.9, con la ayuda de especialistas, el cual es evaluado por los expertos, obteniéndose un listado de 13 competencias laborales que el proceso requiere.

Con la aplicación del cuestionario se obtiene el porcentaje con el que los expertos escogen las competencias laborales, se procede de igual manera que en el proceso de bodega tal como se muestra en el Anexo N°III.10

Del cuadro obtenido se toman las competencias que tiene porcentajes de 100% y de 66.66%, se selecciona todas las competencias planteadas a los expertos ya que considera que todas eran necesarias para el proceso de producción.

Tabla 3.10 Competencias laborales identificadas para el Proceso de Producción.

N°	Competencias Laborales identificadas con su grado de importancia	Nivel de desarrollo deseado	Calificación
1	Planificación de Producción	alto	10
2	Control de calidad del producto.	alto	10
3	Manejo de maquinaria (Torno)	alto	9
4	Conocimiento de la Industria y el Mercado	alto	8
5	Conocimiento de costos y finanzas	alto	9
6	Orientación a resultados	alto	9
7	Habilidad para la Innovación.	alto	9
8	Pensamiento estratégico	alto	9
9	Habilidad para resolver problemas	alto	10
10	Capacidad para detectar errores	alto	9
11	Habilidad para establecer prioridades	alto	9
12	Tolerancia a la presión	alto	10
13	Trabajo en equipo	alto	8

Fuente: Granja S.C.2015.

Elaborado por: Granja S.C.2015.

Segunda Ronda del Método de Delphi para determinar el grado de importancia de las competencias laborales en el Proceso de Producción.

En esta segunda ronda se solicita a los expertos que ordenen las competencias laborales según su grado de importancia, aplicando un cuestionario Anexo N°III.11, se analiza la media y la mediana para de esta forma establecer el grado de importancia de las competencias laborales. Anexo N°III.12y con el coeficiente de concordancia de Kendall de (0.86), se establece que si existe concordancia en los resultados y con el nivel de significación del chi cuadrado de (0.001) se determina que existe dependencia de las variables.

Tabla 3.11 Resultados de las pruebas estadísticas

Kendall W	0.863
Chi-cuadrado	33.667
Nivel de significación	0.001

Fuente: IBM SPSS

Elaborado por: Granja S.C.2015.

Se obtiene como resultado las competencias laborales ordenadas por su grado de importancia tal como muestra la tabla 3.10

Tercera Ronda del Método de Delphi para la determinación del estado deseado de las competencias laborales en el Proceso de Producción

En esta ronda se les pide a los expertos que identifiquen el estado deseado para cada competencia laboral a través de una escala del 1 al 10, para obtener un estado deseado de las mismas, lo que se utiliza para determinar la brecha que existe entre el estado actual y el estado deseado de las competencias laborales. Anexo N° III.13

Se obtiene la mediana de las competencias del puntaje otorgado a las mismas para designar a un grado de su estado deseado tal como muestra en el Anexo N°III.14

Una vez obtenida la media de las calificaciones otorgadas por los expertos a las competencias laborales, se logra identificar el estado deseado de las mismas tal como se muestra en la Tabla3.10

Logrando determinar el coeficiente de concordancia de Kendall de 0.69 podemos determinar que si existe concordancia en los datos obtenidos de los cuestionarios y con el nivel de significación del chi cuadrado de (0.012) se estable que existe dependencia entre las variables.

Tabla 3.12 Resultados de las pruebas estadísticas

Kendall W	0.698
Chi-cuadrado	27.230
Nivel de significación	0.012

Fuente: IBM SPSS

Elaborado por: Granja S.C.2015.

Determinación de competencias laborales a través del Método de Delphi a nivel de puestos clave

Se realiza un primer listado de competencias laborales según las funciones del puesto y la literatura científica, con la ayuda de especialistas propuestos para la bolsa de expertos, se conforma el primer cuestionario que se presenta a los expertos del puesto de Jefe de Bodega y al resto de puestos clave.

Jefe de Bodega

Primera Ronda del Método de Delphi para determinar las competencias laborales del puesto de Jefe de Bodega

Tres expertos seleccionados, escogen cuales de las competencias que se les presenta necesita el puesto de trabajo. Anexo N° III.15.

Se obtiene como resultado el porcentaje con la que los expertos escogen las competencias laborales, siendo que 1 significa que el experto escoge esa como una competencia necesaria para ocupar su puesto de trabajo, y 0 significa que el experto no la considera.

Tabla 3.13 Resultados de la primera ronda para la determinación de competencias laborales para el cargo de Jefe de Bodega

N°	Competencias Laborales	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Frecuencia
1	Orientación a resultados	1	1	1	100%
2	Tolerancia a la presión	1	1	0	66,66%
3	Comunicación Adecuada	1	1	1	100%
4	Honestidad	1	1	1	100%
5	Trabajo en equipo	1	1	1	100%
6	Creatividad	0	0	1	33,33%
7	Habilidad Analítica	0	0	1	33,33%
8	Orientación al cliente	0	0	0	0%
9	Control y manejo de Inventario	1	1	1	100%
10	Perseverancia	0	0	0	0%
11	Nivel de compromiso	1	1	0	66,66%
12	Orientar y desarrollar a otras personas	1	1	0	66,66%
13	Liderazgo	1	1	1	100%

14	Preocupación por el Orden y la claridad	1	1	0	66,66%
15	Pensamiento estratégico	0	0	1	33,33%
16	Aprendizaje continuo	1	1	0	66,66%
17	Organización del tiempo del personal	1	1	1	100%

Fuente: Granja S.C.2015.

Elaborado por: Granja S.C.2015.

Se selecciona las competencias laborales que obtienen el 100% y el 66.66%, se alcanza 12 competencias laborales de las 17 que se les presenta, representada en la siguiente tabla.

Tabla 3.14 Competencias laborales identificadas para el cargo de Jefe de Bodega

N°	Competencias Laborales identificadas con su grado de importancia	Estado deseado	Calificación
1	Control y manejo de inventario	Alto	10
2	Liderazgo	Alto	9
3	Orientación a resultados	Alto	9
4	Organización del tiempo del personal	Alto	9
5	Trabajo en equipo	Alto	9
6	Honestidad	Alto	10
7	Desarrollar a otras personas	Alto	8
8	Comunicación adecuada	Alto	8
9	Tolerancia a la presión	Medio	7
10	Nivel de compromiso	Alto	9
11	Aprendizaje continuo	Medio	7
12	Preocupación por el orden	Medio	7

Fuente: Granja S.C.2015.

Elaborado por: Granja S.C.2015.

Segunda Ronda del Método de Delphi para determinar el estado deseado del puesto de Jefe de Bodega.

En esta segunda ronda se solicita a los expertos que ordenen las competencias laborales según su grado de importancia, aplicando un cuestionario Anexo N°III.16, se analiza la media y la mediana para de esta forma establecer el grado de importancia de las competencias laborales tal como muestra la tabla 3.14

Tabla 3.15 Resultado de la aplicación de cuestionarios para determinar el nivel de desarrollo deseado de las competencias laborales en el puesto de Jefe de Bodega

N°	Competencias Laborales	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Media	Mediana
1	Orientación a resultados	3	4	3	3.33	3
2	Comunicación adecuada	8	9	7	8.00	8
3	Honestidad	6	8	6	6.66	6
4	Trabajo en equipo	7	5	5	5.66	5
5	Control y manejo de inventario	1	2	1	1.33	1
6	Liderazgo	2	1	2	1.66	2
7	Organización del tiempo del personal	4	3	4	3.66	4
8	Tolerancia a la presión	10	6	9	8.33	9
9	Nivel de compromiso	9	12	11	10.66	11
10	Orientar y desarrollar a otras personas	5	7	8	6.66	7
11	Preocupación por el orden y la claridad	12	10	12	11.33	12
12	Aprendizaje continuo	11	11	10	10.66	11

Fuente: Granja S.C.2015.

Elaborado por: Granja S.C.2015.

Se obtiene los resultados del coeficiente de concordancia de Kendall, 0.92 lo que significa que ese valor está más aproximado a 1, lo que representa un grado de concordancia alto, y según el nivel de significación de la prueba Chi Cuadrado (0,001) existe dependencia entre las dos variables es decir si la una cambia la otra también.

Tabla 3.16 Resultados de las pruebas estadísticas

Kendall W	0.927
Chi-cuadrado	30.590
Nivel de significación	0.001

Fuente: IBM SPSS

Elaborado por: Granja S.C.2015

Se analiza el cuadro de resultados y se ordena las competencias laborales de acuerdo a la media, mientras que la función de la media es otorgar el lugar correcto de la competencia laboral, obteniendo como resultado las competencias debidamente ordenadas tal como se muestra en la tabla 3.14

Tercera ronda del Método de Delphi para la determinación del estado deseado de las competencias laborales del puesto de Jefe de Bodega.

En esta tercera ronda aplicada a los expertos se les orienta que identifiquen el grado de desarrollo consideren debe tener las competencias laborales identificadas, para obtener el estado deseado de las mismas, lo que se utiliza para determinar la brecha que existe entre el estado actual y el estado deseado de las competencias laborales.

Anexo N° III.17

Tabla3.17 Resultado de la aplicación de cuestionarios para determinar el nivel de desarrollo de deseado de las competencias laborales del cargo de Jefe de Bodega.

N°	Competencias	Experto1	Experto 2	Experto3	Mediana
1	Control y manejo de inventario	10.00	9.00	10.00	10
2	Liderazgo	8.00	9.00	10.00	9
3	Orientación a resultados	8.00	9.00	9.00	9
4	Organización del tiempo del personal	8.00	9.00	9.00	9
5	Trabajo en Equipo	7.00	9.00	9.00	9
6	Honestidad	10.00	10.00	9.00	10
7	Desarrollar a otras personas	7.00	8.00	9.00	8
8	Comunicación Adecuada	8.00	8.00	9.00	8
9	Tolerancia a la presión	7.00	7.00	9.00	7
10	Nivel de compromiso	9.00	8.00	9.00	9
11	Aprendizaje Continuo	7.00	7.00	8.00	7
12	Preocupación por el orden	7.00	7.00	8.00	7

Fuente: Granja S.C.2015.

Elaborado por: Granja S.C.2015.

Se obtiene la mediana de las competencias laborales para de esta manera, con el puntaje otorgado a las mismas, designar a un grado de su estado deseado como se muestra en la tabla3.17

Se aplica el coeficiente de concordancia de Kendall y se obtiene (0.74), que es una tendencia a 1, lo que significa que posee concordancia los resultados obtenidos y con el nivel de significación del chi cuadrado de (0.011), determinamos que las variables son dependientes.

Tabla 3.18 Resultados de las pruebas estadísticas

Kendall W	0.744
Chi-cuadrado	24.546
Nivel de significación	0.011

Fuente: IBM SPSS

Elaborado por: Granja S.C.2015.

Jefe de Producción

Primera Ronda del método de Delphi para determinar las competencias laborales del puesto de Jefe de Producción

Se elabora un primer listado en base a las funciones realizadas en el puesto, con la colaboración de algunos especialistas propuestos para la bolsa de expertos, se llega a la conformación del primer cuestionario para la presentación a los expertos.

Anexos N° III.18

Del cuadro de respuestas obtenido se toman las competencias laborales que obtienen porcentajes de 100% y de 66.66% con lo cual se forma un listado de 14 competencias escogidas de las 19 con las que se inicia. Anexos N° III.19

Tabla 3.19 Competencias laborales identificadas para el cargo de Jefe de Producción.

	Competencias Laborales identificadas con su grado de importancia	Estado deseado	Calificación
1	Planificación de Producción	alto	10
2	Liderazgo	alto	9
3	Control preventivo de abastecimiento	alto	9
4	Control de Calidad	alto	10
5	Organización de Trabajo	alto	10
6	Conocimiento de costos y finanzas	alto	8
7	Orientación a resultados	alto	9
8	Conocimiento de la Industria y el Mercado	alto	9
9	Calibración de torno	medio	7
10	Dirección de equipos de trabajo	alto	9
11	Orientar y desarrollar a otras personas	alto	9
12	Tolerancia a la presión	medio	7
13	Trabajo en equipo	alto	8
14	Apoyo a los Compañeros	alto	9

Elaborado por: Granja S.C.2015

Segunda Ronda del Método de Delphi para determinar el estado deseado del puesto de Jefe de Producción.

En esta segunda ronda se emplea un cuestionario para determinar el grado de importancia que poseen las competencias laborales. Anexos N° III.20

A través de la media y la media se logra ordenar las competencias laborales tal como se muestra en el Anexos N°III.21

Se obtiene el coeficiente de concordancia de Kendall de (0.88), que indica que existe concordancia entre los expertos ya que su valor está en una tendencia a 1 y con el nivel de significación de la prueba del chi cuadrado se obtiene (0.001) lo que nos demuestra que las variables son dependientes.

Tabla 3.20 Resultados de las pruebas estadísticas

Kendall W	0.886
Chi-cuadrado	34.543
Nivel de significación	.001

Fuente: IBM SPSS

Elaborado por: Granja S.C.2015

Se obtiene como resultado las competencias laborales ordenadas por su grado de importancia tal como se muestra en la tabla 3.19

Tercera ronda del Método de Delphi para la determinación del estado deseado de las competencias laborales del puesto de Jefe de Producción

Se aplica un cuestionario para determinar el grado de desarrollo deseado, por lo que se asigna una ponderación antes detallada a las competencias laborales Anexos N° III.22

Se calcula la media y mediana de las competencias laborales se designa a un grado de su estado deseado Anexos N°III.23 con lo cual se logra designar a las competencias laborales un grado de su estado deseado tabla 3.19

Con la aplicación del coeficiente de concordancia de Kendall el cual se obtiene (0.745), el cual indica que si existe un grado de concordancia en los resultados obtenidos y con nivel de significación del chi cuadrado de (0.006) se determina que las variables son dependientes.

Tabla 3.21 Resultados de las pruebas estadísticas

Kendall W	0.745
Chi-cuadrado	29.067
Nivel de significación	0 .006

Fuente: IBM SPSS

Elaborado por: Granja S.C.2015.

Bodeguero

Primera Ronda del Método de Delphi para identificar las competencias laborales del puesto de Bodeguero.

El primer paso para determinar las competencias laborales del puesto de Bodeguero, es realizar un primer listado, con la ayuda de especialistas, el cual será evaluado por los expertos, de esta forma se obtienen un listado de competencias laborales que el puesto necesita. Anexo N° III.24

Los resultados logrados enseñan el porcentaje con la que los expertos escogieron las competencias laborales, siendo que 1 significa que el experto escogió esa como una competencia necesaria para ocupar su puesto de trabajo, y 0 significa que el experto no la considero, se selecciona las competencias laborales que obtienen el 100% y de 66.66%, se alcanza 9 competencias escogidas de las 10 que se presenta. Anexo N°III.25

Tabla 3.22 Competencias laborales identificadas para el cargo de Bodeguero

	Competencias Laborales identificadas con su grado de importancia	Nivel de desarrollo deseado	Calificación
1	Elaboración y Control de pedidos de bodega	alto	10
2	Conocimiento y manejo del control de inventario	alto	10
3	Aprendizaje Continuo	alto	9
4	Responsabilidad	alto	10
5	Orientación a Resultados	alto	9

6	Dinamismo- Energía	alto	9
7	Creatividad	alto	8
8	Trabajo en Equipo	alto	9
9	Tolerancia a la presión	medio	7

Fuente: Granja S.C.2015.

Elaborado por: Granja S.C.2015.

Segunda Ronda del Método de Delphi para determinar el grado de importancia del puesto de Bodeguero

En esta segunda ronda se orienta a los expertos para ordenar las competencias laborales según su grado de importancia, aplicando un cuestionario Anexo N° III.26

Se obtiene la media y la mediana de los resultados, para de esta forma establecer el grado de importancia de las competencias laborales. AnexoN°III.27

Se obtiene los resultados del coeficiente de concordancia de Kendall W el cual es (0.859), lo que significa que existe concordancia en los resultados obtenidos de los expertos, y con el nivel de significación del chi cuadrado de (0.008) indica que las variables son dependientes.

Tabla 3.23 Resultados de las pruebas estadísticas

Kendall W	0.859
Chi-cuadrado	20.622
Nivel de significación	.008

Fuente: IBM SPSS

Elaborado por: Granja S.C.2015

Se obtiene como resultado las competencias laborales ordenadas por su grado de importancia tal como muestra la tabla 3.22

Tercera ronda del Método de Delphi para la determinación del estado deseado de las competencias laborales del puesto de Bodeguero

Se aplica un cuestionario a los expertos para determinar el grado de desarrollo deseado de las competencias laborales. Anexo N° III.28

Se obtiene la mediana de las competencias laborales Anexo N° III.29 para de esta forma con el puntaje concedido a las competencias, designar un grado de su estado deseado tabla 3.22

Con la aplicación del coeficiente de concordancia de Kendall se obtiene (0.67) lo que representa concordancia en los resultados y con el nivel de significación del chi cuadrado de (0.039) se determina que las variables son dependientes.

Tabla 3.24 Resultados de las pruebas estadísticas

Kendall W	0.676
Chi-cuadrado	16.235
Nivel de significación	0.039

Fuente: IBM SPSS

Elaborado por: Granja S.C.2015.

Tornero

Primera Ronda del Método de Delphi para determinar las competencias laborales del puesto de Tornero

El primer paso para determinar las competencias laborales del puesto de Tornero, se realizar un primer listado, según las funciones del cargo y la literatura científica, con la ayuda de especialistas, el cual será evaluado por los expertos, obteniendo un listado de competencias laborales que el puesto necesita. Anexo N°III.30

Se determina el porcentaje con la que los expertos escogieron las competencias laborales, siendo que 1 significa que el experto escogió esa como una competencia necesaria para ocupar su puesto de trabajo, y 0 significa que el experto no la considero. Anexo N°III.31

Se tomaron las competencias que obtienen el 100% y de 66.66% con lo cual se forma un listado de 7 competencias escogidas de las 9 con las que se inicia.

Tabla 3.25 Competencias laborales identificadas para el cargo de Tornero

	Competencias Laborales identificas con su grado de importancia	Nivel de desarrollo deseado	Calificación
1	Concentración en la Tarea	alto	10
2	Dinamismo-Energía	alto	9
3	Control de Calidad del producto	alto	9
4	Calibración del Torno	alto	9
5	Mantenimiento de Maquinaria	medio	7

6	Aprendizaje Continuo	medio	6
7	Orientación a Resultados	medio	7

Fuente: Granja S.C.2015.

Elaborado por: Granja S.C.2015.

Segunda Ronda del Método de Delphi para determinar el estado deseado del puesto de Tornero

En esta segunda ronda se solicita a los expertos para ordenaran las competencias laborales según su grado de importancia, aplicando un cuestionario Anexo N° III.32

Se obtiene la media y la mediana de los resultados, para de esta forma establecer el grado de importancia de las competencias laborales. Anexo N° III. 33

Se obtiene el coeficiente de concordancia de Kendall W con el valor de (0.913), lo que significa que si existe concordancia en los resultados y con el nivel de significación del chi cuadrado de (0.12) las variables son dependientes.

Tabla 3.26 Resultados de las pruebas estadísticas

Kendall W	0.913
Chi-cuadrado	16.429
Nivel de significación	.012

Fuente: IBM SPSS

Elaborado por: Granja S.C.2015.

Ordenadas las competencias laborales obtenemos el siguiente resultado tal como muestra la tabla3.25

Tercera ronda del Método de Delphi para la determinación del estado deseado de las competencias laborales del puesto de Tornero

Se aplica un cuestionario a los expertos para determinar el grado de desarrollo deseado de las competencias laborales. Anexo N° III.34

Se calcula la mediana de las competencias laborales Anexo N° III.35 para de esta forma con el puntaje concedido a las competencias, designar un grado de su estado deseado, tal como se muestra en la tabla 3.25

Con la aplicación del coeficiente de concordancia de Kendall de (0.929) se determina que si existe concordancia en los datos obtenidos de los cuestionarios y con el nivel de significación de chi cuadrado de (0.010) se establece que existe dependencia entre las variables.

Tabla 3.27 Resultados de las pruebas estadísticas

Kendall W	0.929
Chi-cuadrado	16.720
Nivel de significación	0.010

Fuente: IBM SPSS

Elaborado por: Granja S.C.2015.

Con las competencias laborales ya determinadas de los puestos clave, se pudo realizar los perfiles de cargo de cada uno de los puestos claves. Que se pueden observar en el Anexo N° III.36

3.4 Cuarto Paso: Diagnóstico del estado actual de las competencias laborales de los procesos y del personal de los puestos claves.

Para establecer el estado actual de las competencias laborales se aplica una prueba de conocimientos elaborada por los expertos, además se realizan entrevistas a compañeros de trabajo y observación; se analiza que método es más factible utilizar según la competencia a evaluar, en los procesos y personal de los puestos clave, tal como se muestra en el Anexo N° III.37.

Situación actual de las competencias laborales de los procesos de Bodega y Producción.

Situación actual de las competencias del proceso de Bodega

Mediante la realización de la entrevistas para evaluar el estado actual de sus competencias laborales del proceso de bodega, se efectúa entrevistas a subordinados del jefe de bodega, un superior que es el gerente, y una persona que se encuentre a su mismo nivel organizacional, como el jefe de producción ya que es el que más se encuentra en contacto con el jefe de bodega.

Todas las competencias de este proceso fueron evaluadas a través de entrevista y los resultados obtenidos se corroboran con la observación de las actividades diarias desarrolladas en el proceso de la organización Impofreico S.A

Tabla 3.28 Resultados de la entrevista y observación para el diagnóstico del estado actual de las competencias laborales del Proceso de Bodega.

Entrevista	Observación
<p>Se realiza entrevistas al gerente, al jefe de bodega, y a 3 bodegueros que son las personas encargadas de esta área, se determina que en el manejo de sistemas de software para control de inventario, les hace falta a los bodegueros capacitarse de mejor manera, de cómo se trata su funcionamiento de inventario para poder evitar errores al ingresar artículos en el sistema; en la detección de fallas y deficiencias, poseen problemas que aún falta resolver, ya que se demoran en la detección de fallas, en los productos faltantes de mercadería, ya que por la cantidad de tareas que realizan durante el día la revisión continua para detectar las fallas se vuelve una actividad que casi no la pueden cumplir periódicamente.</p>	<p>Se observa que en esta área se trabaja de una manera adecuada, aunque poseen deficiencias, ya que por falta de tiempo, no se indica a los colaboradores otras tareas, además se puede ver la falta de capacitación del personal, en cuanto al manejo del sistema que la empresa utiliza para llevar el inventario, ya que la mayoría de los bodegueros solicita ayuda al jefe en cualquier asunto que se relaciona con el sistema.</p>

Fuente: Granja S.C.2015.

Elaborado por: Granja S.C.2015.

En el desarrollo de la entrevista Anexo N° III.38 se solicita a cada uno de los colaboradores, que otorguen un puntaje del uno al diez siendo 1 la puntuación más baja, y 10 la más alta, de acuerdo a su criterio sobre el estado actual o desarrollo de las competencias laborales, a partir de los resultados se calcula la mediana para el diagnóstico como se muestra en el Anexo N° III.39 y corroborando con la observación, Anexo N° III.40obteniendo como resultado el estado actual de las mismas, para después restar con el estado deseado y determinar la brecha existente, existen algunas competencias laborales que sobrepasaron el nivel de desarrollo

deseado, por lo que en las tablas se les representa con el signo + y el nivel por la que sobrepasa, tal como se muestra en la tabla 3.29

Tabla 3.29 Competencias laborales del Proceso de Bodega con su nivel de desarrollo actual y deseado con la brecha existente.

N°	Competencias	Estado actual	Calificación	Estado deseado	Brecha
1	Administración de bodega y control Inventario	alto	8	10	2
2	Manejo de sistemas.	medio	7	9	2
3	Capacidad para Organizar la bodega	alto	9	9	0
4	Habilidad para resolver problemas	alto	9	9	0
5	Detección de fallas y deficiencias	medio	7	9	2
6	Organización del tiempo del personal	medio	7	9	2
7	Aprendizaje continuo	alto	9	9	0
8	Trabajo en equipo	alto	9	9	0
9	Tolerancia a la presión	alto	9	8	+1
10	Habilidad para empaquetamiento	alto	9	8	+1

Fuente: Granja S.C.2015.

Elaborado por: Granja S.C.2015.

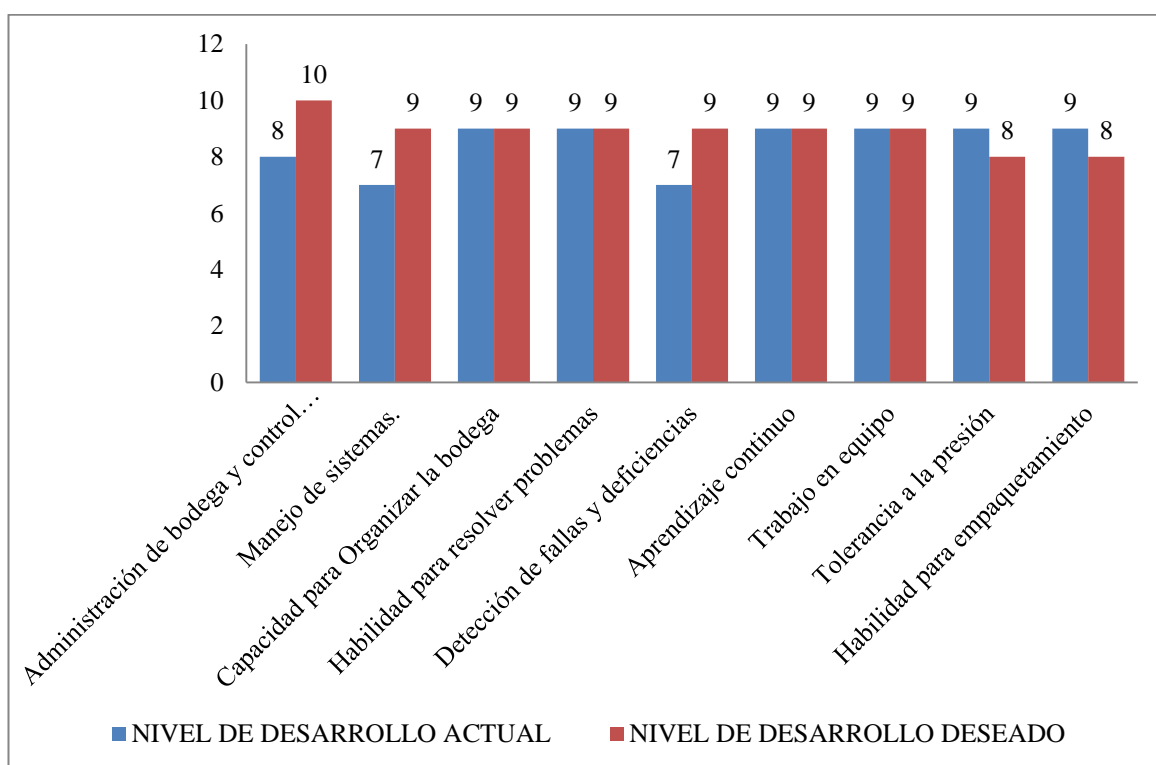
3.5. Quinto Paso: Análisis de la brecha entre las competencias laborales actuales y las competencias identificadas a nivel de procesos y puestos claves (estado deseado).

Brecha del estado actual con el estado deseado del proceso de Bodega

Existe una brecha de 2 puntos en las competencias laborales de: administración de bodega y control inventario, manejo de sistemas, detección de fallas y deficiencias y organización del tiempo del personal, se observa que el personal de bodega tiene dificultades en el manejo del software que utiliza la empresa para el control de

inventario, ya que no recibieron capacitación y esto resta tiempo en el día, también fallan el re chequeo de los pedidos elaborados y muchas veces envían mal la mercadería a los clientes en las diferentes provincias del país. Las competencias laborales de: capacidad para organizar la bodega, habilidad para resolver problemas, aprendizaje continuo y trabajo en equipo poseen una brecha de 0 puntos es decir coincide su desarrollo actual con el deseado, 2 competencias laborales como es tolerancia a la presión y habilidad para empaquetamiento sobrepasan el nivel de desarrollo deseado, tal como muestra el gráfico 3.2

Gráfico 3.2 Brecha del estado actual con el estado deseado del Proceso de Bodega.



Fuente: Granja S.C.2015.

Elaborado por: Granja S.C.2015.

Estado actual de las competencias del proceso de Producción

Mediante la aplicación de la entrevista para evaluar el estado actual de las competencias laborales del proceso de producción, se realiza la entrevista a subordinados del Jefe de Producción, que son los torneros en este caso, fueron entrevistados 3 torneros, al igual que un superior, que en esta situación es el gerente, y una persona que se encuentre a su mismo nivel organizacional, se toma al Gerente ya que es el que más se encuentra en contacto con el proceso de producción

Todas las competencias de este proceso fueron evaluadas a través de entrevista y se corrobora la información obtenida, con la observación de las actividades diarias de los trabajadores de la organización Impofreico S.A como se detalla en la tabla 3.30

Tabla 3.30 Resultados de la entrevista y observación para el diagnóstico del estado actual de las competencias laborales del Proceso de Producción.

Entrevista	Observación
<p>En las entrevistas se manifiesta que reciben ayuda de la parte administrativa para poder establecer precios y costos de las piezas, es por esta razón que ellos no pueden cumplir con un nivel de desarrollo deseado, pero explican que próximamente serán capacitados para realizar esta actividad, en tanto que en el conocimiento del mercado poseen un nivel de desarrollo medio, ya que el poco conocimiento que poseen es por el gerente que les informa o les da a saber algunas cosas que pasan en el exterior de su empresa, para el mejoramiento del taller en la empresa.</p>	<p>Se observa que el área de producción trabaja de una forma eficiente, trabajando todo el tiempo en los tornos y cumpliendo con las órdenes de producción que tienen para el día, trabajan en equipo y comparten conocimiento.</p>

Fuente: Granja S.C.2015.

Elaborado por: Granja S.C.2015.

En las entrevista después de las preguntas realizadas según la guía, con el fin de diagnosticar las competencias laborales en su estado actual, se solicita a cada uno de los colaboradores que otorguen un puntaje del uno al diez siendo 1 la puntuación más baja, y 10 la más alta, de acuerdo a su criterio sobre el estado actual o desarrollo de las competencias laborales, para de esta manera lograr facilitar los resultados, con lo cual se obtiene un cuadro con las respuesta de la entrevista y se calcula la mediana para establecer las competencias laborales en su estado actual, y se corrobora con la observación, obteniendo como resultado el estado actual de las mismas, para después restar con el estado deseado y determinar la brecha existente. Anexo N° III.41, existen algunas competencias laborales que sobrepasan el estado deseado, por lo que se les representa dentro de la tabla con el signo + y el valor con el que sobrepasan, tal como se muestra en la tabla 3.31

Tabla 3.31 Competencias laborales del Proceso de Producción con su nivel de desarrollo actual.

N ^o	Competencias ordenadas	Estado actual	Calificación	Estado deseado	Brecha
1	Planificación de Producción	alto	9	10	1
2	Control de calidad del producto.	alto	9	10	1
3	Manejo de maquinaria (Torno)	alto	10	9	+1
4	Conocimiento de la Industria y el Mercado	medio	5	8	3
5	Conocimiento de costos y finanzas	bajo	0	9	9
6	Organización del tiempo del personal	alto	9	9	0
7	Habilidad para la Innovación.	alto	8	9	1
8	Pensamiento estratégico	alto	9	9	0
9	Habilidad para resolver problemas	alto	9	10	1
10	Capacidad para detectar errores	alto	9	9	0
11	Habilidad para establecer prioridades	alto	8	9	1
12	Tolerancia a la presión	alto	8	10	2
13	Trabajo en equipo	alto	9	8	+1

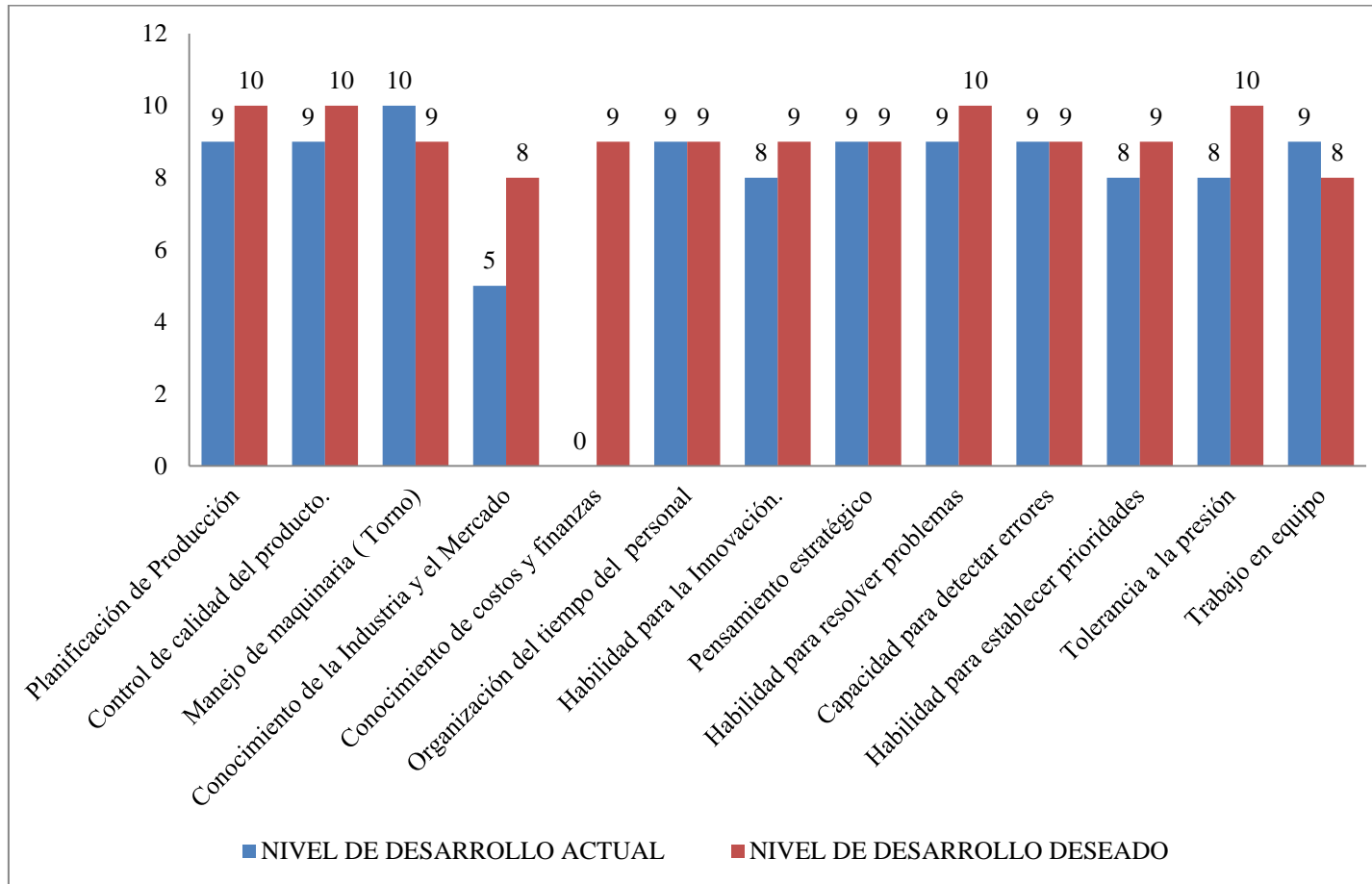
Fuente: Granja S.C.2015.

Elaborado por: Granja S.C.2015.

Brecha del estado actual con el estado deseado.

Para el análisis de la brecha se obtiene que las competencias laborales de planificación de producción, control de calidad del producto, habilidad para la Innovación, habilidad para resolver problemas y habilidad para establecer prioridades que poseen una brecha de 1 punto, y la competencia laboral de tolerancia a la presión, tiene una brecha de 2 puntos, en tanto que las competencia laboral de conocimiento de la industria y el mercado alcanza una brecha de 3 puntos , la competencia laboral de conocimiento de la industria y el mercado tiene una brecha de 9 puntos siendo la más alta, esta competencia es determinada por los expertos que son externos a la empresa, y que la definen como parte de las competencias del proceso, las competencias laborales de manejo de maquinaria y trabajo en equipo sobrepasan el nivel de desarrollo deseado, tal como muestra el gráfico 3.3.

Gráfico 3.3 Brecha del estado actual con el estado deseado del Proceso de Producción.



Fuente: Granja S.C.2015.

Elaborado por: Granja S.C.2015.

Estado actual de las competencias laborales a Nivel de Puestos Clave

Estado actual de las competencias del puesto Jefe de Bodega

Mediante la aplicación de la entrevista para evaluar el estado actual de las competencias laborales, se realiza la entrevista a subordinados del jefe de bodega, que son los bodegueros en este caso, fueron entrevistados 5 bodegueros, al igual que un superior, que en esta situación es el gerente, y una persona que se encuentre a su mismo nivel organizacional, se escoge al jefe de producción ya que es el que más se encuentra en contacto con el jefe de bodega.

Las competencias laborales de este puesto son evaluadas por: prueba de conocimientos, entrevista y observación, para de esta forma obtener una evaluación completa de las competencias.

Tabla 3.32 Resultados de la prueba de conocimientos, entrevista y observación para el diagnóstico del estado actual de las competencias laborales del cargo de Jefe de Bodega.

Prueba de Conocimientos	Entrevista	Observación
Se realiza una prueba de conocimientos, para evaluar el control y manejo de inventario, la cual el Jefe de Bodega obtuvo 9. Anexo N°III.42	Durante la entrevista se logra obtener información sobre el estado actual de las competencias laborales del jefe de bodega, en las cuales la mayor parte de ellas las cumple con el nivel de desarrollo deseado, mientras se necesita desarrollar algunas competencias como son la organización del tiempo del personal, ya que sus subordinados manifestaban que	En la observación se corrobora lo obtenido en las entrevistas realizadas, llegando a obtener el mismo diagnóstico de las competencias laborales del jefe de bodega; se consigue observar que en las mañanas no se logra organizar el tiempo del personal, ya que cada uno llega a la empresa y realiza lo cualquier tarea sin algún orden, en tanto que el jefe realiza trabajo del día anterior y no

	<p>por la gran cantidad de actividades que realizan durante el día, el jefe trata de organizar lo que harán, pero siempre salen actividades imprevistas y no se cumple con lo establecido, al igual que con la competencia laboral de la comunicación adecuada, el jefe posee un nivel de desarrollo medio, ya que los bodegueros muchas veces no saben de algunas disposiciones, porque el jefe de bodega se olvida de comunicarles.</p>	<p>organiza a su grupo de trabajadores , de igual forma se observa tarjetas de comunicados por parte de gerencia, que no se da a conocer a los bodegueros, ya que el jefe siempre pasa por alto comunicar lo que le pide su superior.</p>
--	---	---

Fuente: Granja S.C.2015.

Elaborado por: Granja S.C.2015.

En las entrevista después de las preguntas realizadas según la guía, con el fin de diagnosticar las competencias laborales en su estado actual, se solicita a cada uno de los colaboradores que otorguen un puntaje del uno al diez siendo 1 la puntuación más baja, y 10 la más alta, de acuerdo a su criterio sobre el estado actual o desarrollo de las competencias laborales, para de esta manera lograr facilitar los resultados, para obtener un cuadro con las respuesta de la entrevista y se calcula la mediana para establecer las competencias laborales en su estado actual, y se corrobora con la observación, obteniendo como resultado el estado actual de las mismas, para después restar con el estado deseado y determinar la brecha existente. Anexo N° III.43, existen algunas competencias laborales que sobrepasan el estado deseado, por lo que en la tabla se le representa con el signo + y el valor que obtiene, tal como se muestra en la tabla N 3.33

Tabla 3.33 Competencias laborales del cargo de Jefe de Bodega con su nivel de desarrollo actual.

N°	Competencias laborales	Estado actual	Calificación Actual	Estado deseado	Brecha
1	Control y manejo de inventario	alto	9	10	1
2	Liderazgo	alto	9	9	0
3	Orientación a resultados	alto	9	9	0
4	Organización del tiempo del personal	medio	7	9	2
5	Trabajo en Equipo	alto	9	9	0
6	Honestidad	alto	10	10	0
7	Desarrollar a otras personas	alto	9	8	+1
8	Comunicación Adecuada	medio	7	8	1
9	Tolerancia a la presión	alto	9	7	+2
10	Nivel de compromiso	alto	10	9	+1
11	Aprendizaje Continuo	alto	9	7	+2
12	Preocupación por el orden	alto	9	7	+2

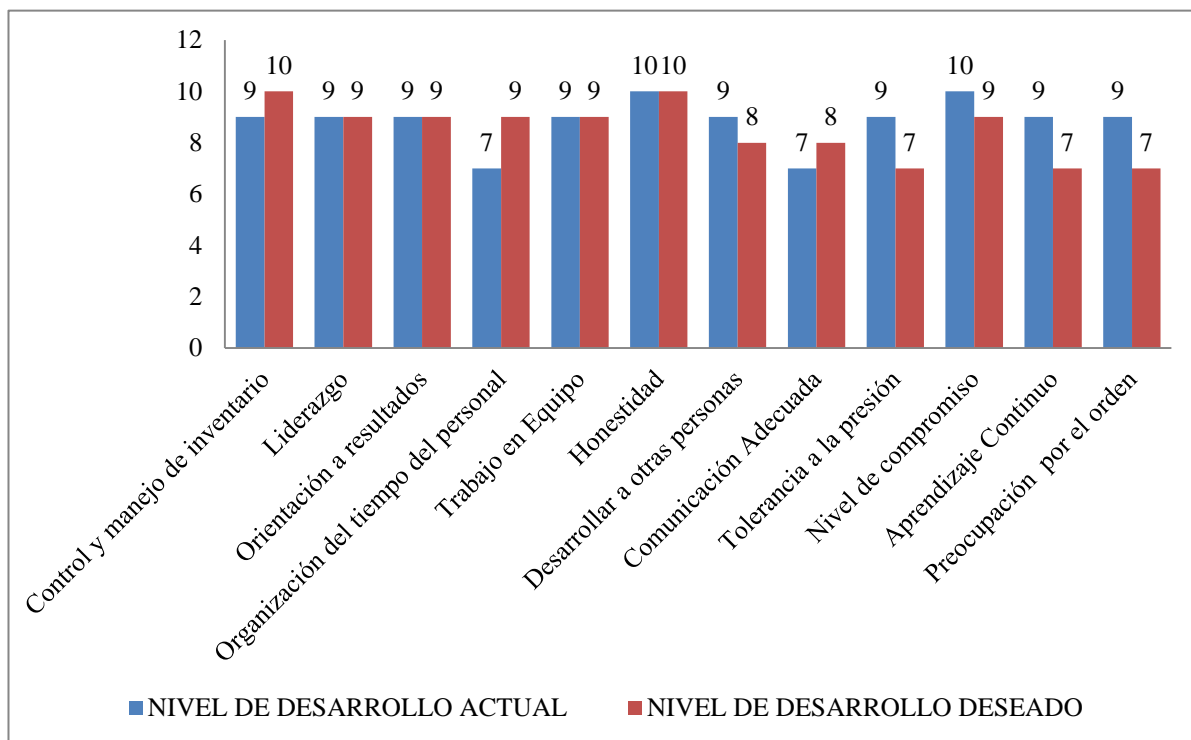
Fuente: Granja S.C.2015.

Elaborado por: Granja S.C.2015.

Brecha del estado actual con el estado deseado

Para el análisis de la brecha se obtiene que las competencias laborales de: control y manejo de inventario, comunicación adecuada posean una brecha de 1 punto, y la competencia laboral de: organización del tiempo del personal tiene una brecha de 2 puntos, en tanto que las competencias laborales de: liderazgo, orientación a resultados, trabajo en equipo, honestidad, obtienen una brecha de 0 es decir coincide su desarrollo actual con el deseado y por encima del estado deseado las competencias laborales de: desarrollar a otras personas, tolerancia a la presión, nivel de compromiso, aprendizaje continuo, preocupación por el orden sobrepasan el nivel, tal como muestra el gráfico 3.4

Gráfico 3.4 Brecha del estado actual con el estado deseado del cargo de Jefe de Bodega



Elaborado por: Granja S.C.2015.

Estado actual de las competencias del puesto Jefe de Producción.

Para establecer el estado actual de las competencias laborales se realiza una prueba de conocimientos elaborada por expertos para las competencias que requieren un estudio más específico.

Las entrevistas para evaluar el estado actual de las competencias laborales, se realizan a los subordinados del jefe de producción, que son los torneros en este caso, fueron entrevistados 5 torneros, al igual que un superior, que en esta situación es el gerente, y una persona que se encuentre a su mismo nivel organizacional, se escoge

al jefe de bodega ya que es el que más se encuentra en contacto con el jefe de producción.

Tabla 3.34 Resultados de la prueba de conocimientos, entrevista y observación para el diagnóstico del estado actual de las competencias laborales del cargo de Jefe de Producción.

Prueba de Conocimientos	Entrevista	Observación
Se realiza pruebas de conocimientos de las competencias: conocimiento de costos y finanzas, la cual obtiene 0 puntos, lo que muestra un nivel de desarrollo bajo, en el conocimiento de la industria y el mercado, se obtiene 6 puntos, lo que significa que se encuentra en un nivel de desarrollo medio según el estado deseado y en cuanto a la competencia de calibración de torno, se obtiene 10 puntos que es una nivel de desarrollo alto. Anexo N° III.44	Se realiza entrevistas para determinar el estado actual de las 11 competencias laborales, que se evalúan por este método, se obtiene que en 3 competencias laborales el jefe consigue un nivel medio, las cuales son: liderazgo, organización del trabajo y dirección de equipos de trabajo, ya que los trabajadores manifestaron que es una persona muy tranquila y no ejerce su autoridad.	Se observa que al jefe de producción requiere desarrollar liderazgo, ya que se le hace difícil organizar su grupo de trabajadores, y existen subordinados que tienen más autoridad y el mismo acepta lo que dicen sin poderles dirigir como líder, por consecuencia hace que algunas otras competencias relacionadas con estas, obtenga un nivel de desarrollo medio y no el deseado como organización del trabajo y dirección de equipos de trabajo.

Fuente: Granja S.C.2015.

Elaborado por: Granja S.C.2015.

En las entrevista después de las preguntas realizadas según la guía, con el fin de diagnosticar las competencias laborales en su estado actual, se solicita a cada uno de los colaboradores que otorguen un puntaje del uno al diez siendo 1 la puntuación más baja, y 10 la más alta, para de esta manera lograr facilitar los resultados, para obtener un cuadro con las respuesta de la entrevista y se calcula la mediana para establecer las competencias laborales en su estado actual, al igual que se corrobora con la observación, obteniendo como resultado el estado actual de las mismas, para después restar con el estado deseado y determinar la brecha existente. Anexo N° III. 45

Se obtiene la tabla 3.35 con las competencias laborales ordenadas con su grado de importancia, su estado actual con su estado deseado, para ser analizadas posteriormente.

Tabla 3.35 Competencias laborales del cargo de Jefe de Producción con su nivel de desarrollo actual.

	Competencias Laborales	Estado actual	Calificación actual	Estado deseado	Brecha
1	Planificación de Producción	alto	9	10	1
2	Liderazgo	medio	7	9	2
3	Control preventivo de abastecimiento	alto	9	9	0
4	Control de Calidad	alto	9	10	1
5	Organización de Trabajo	medio	7	10	3
6	Conocimiento de costos y finanzas	bajo	0	8	8
7	Orientación a resultados	alto	9	9	0
8	Conocimiento de la Industria y el Mercado	medio	6	9	3
9	Calibración de Torno	alto	10	7	+3
10	Dirección de equipos de trabajo	medio	7	9	2
11	Orientar y desarrollar a otras personas	alto	9	9	0
12	Tolerancia a la presión	alto	9	7	+2
13	Trabajo en equipo	alto	9	8	+1
14	Apoyo a los Compañeros	alto	9	9	0

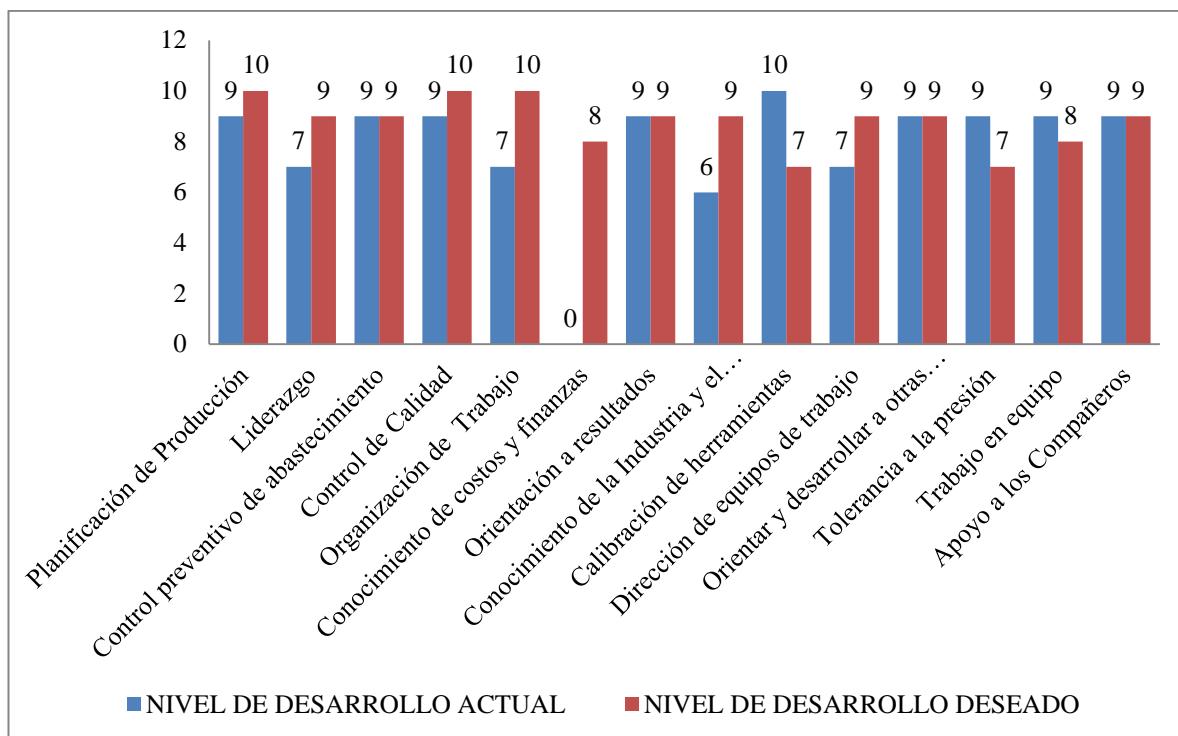
Fuente: Granja S.C.2015.

Elaborado por: Granja S.C.2015.

Brecha del estado actual con el estado deseado del Jefe de Producción

Se analiza la brecha y se determina que la competencia laboral de conocimiento de costos y finanzas, tiene una brecha de 8 puntos , esto se debe a que en este departamento no se realizan las cotizaciones de las piezas, reciben ayuda del departamento de contabilidad para esta operación, esta competencia laboral se propone como necesaria para este cargo según los expertos del puesto, en tanto que la competencia laboral de:organización de trabajo, tienen una brecha de 3 puntos y las competencias laborales de:liderazgo y dirección de equipos de trabajo obtienen una brecha de 2 puntos, ya que mediante la observación se puede apreciar que la persona no puede mantener el orden, y le cuesta trabajo dar disposiciones a los demás, en las competencias laborales de:planificación de producción y control de calidad, posee una brecha de 1punto y en las competencias laborales de: control preventivo de abastecimiento, orientación a resultados, orientar y desarrollar a otras personas y apoyo a los compañeros, tienen una brecha de 0 puntos cumpliendo con el estado deseado, pero las competencias laborales de: calibración de torno, tolerancia a la presión y trabajo en equipo sobrepasan el nivel de desarrollo deseado, tal como se muestra en el gráfico 3.5

Gráfico 3.5 Brecha del estado actual con el estado deseado del cargo de Jefe de Producción.



Fuente: Granja S.C.2015.

Elaborado por: Granja S.C.2015.

Estado actual de las competencias laborales del puesto de Bodeguero

Para establecer el estado actual de las competencias laborales se realiza una prueba de conocimientos elaborada por expertos para las competencias que requieren un estudio más profundo, se entrevistas a compañeros de trabajo y se observa para corroborar los resultados obtenidos en las entrevistas, para cada una de las competencias laborales se estable un método por el cual es más factible su evaluación, como se puede observar en la tabla 3.36

Tabla 3.36 Resultados de la prueba de conocimientos, entrevista y observación para el diagnóstico del estado actual de las competencias laborales del cargo de Bodeguero.

Prueba de Conocimientos	Entrevista	Observación
<p>Se realiza una prueba de conocimientos para evaluar la competencia laboral de: conocimiento y manejo del control de inventario en la cual obtiene 9 puntos, lo que indica que posee un nivel de desarrollo alto. Anexo N° III.46</p>	<p>Se realiza a 5 personas la entrevista los cuales son su jefe de bodega que es la persona encargada de supervisar su trabajo, se señala que la persona debe ser más responsable en su trabajo, ya que sus compañeros y jefe manifestaron que esta persona realiza los pedidos de una forma adecuada, pero en ocasiones llega tarde, o no asiste a la empresa por problemas ajenos a la organización, por lo que su ausencia hace más pesado el trabajo del día, esto se ve reflejado en la competencia laboral de responsabilidad obteniendo en nivel medio.</p>	<p>Se corrobora la información obtenida en la entrevista, ya que esta persona realiza su trabajo de una manera eficiente pero, existe días en que llega tarde y solicita permiso para resolver asuntos personales dejando su trabajo a otros compañeros, que durante el día no podían culminar con sus pendientes.</p>

Fuente: Granja S.C.2015.

Elaborado por: Granja S.C.2015.

En las entrevista después de las preguntas realizadas según la guía, con el fin de diagnosticar las competencias laborales en su estado actual, se solicita a cada uno de los colaboradores que otorguen un puntaje del uno al diez siendo 1 la puntuación más baja, y 10 la más alta, para de esta manera lograr facilitar los resultados, y obtener un cuadro con las respuesta de la entrevista y se calcula la mediana para establecer las competencias laborales en su estado actual, al igual que se corrobora con la observación, obteniendo como resultado el estado actual de las mismas, para después restar con el estado deseado y determinar la brecha existente. Anexo N° III.47

Tabla 3.37 Competencias laborales del cargo de Bodeguero con su nivel de desarrollo actual.

	Competencias Laborales	Estado actual	Calificación	Estado deseado	Brecha
1	Elaboración y Control de pedidos de bodega	alto	9	10	1
2	Conocimiento y manejo del control de inventario	alto	9	10	1
3	Aprendizaje Continuo	alto	9	9	0
4	Responsabilidad	medio	7	10	3
5	Orientación a Resultados	alto	8	9	1
6	Dinamismo- Energía	alto	9	9	0
7	Creatividad	alto	9	8	+1
8	Trabajo en Equipo	alto	9	9	0
9	Tolerancia a la presión	alto	9	7	+2

Fuente: Granja S.C.2015.

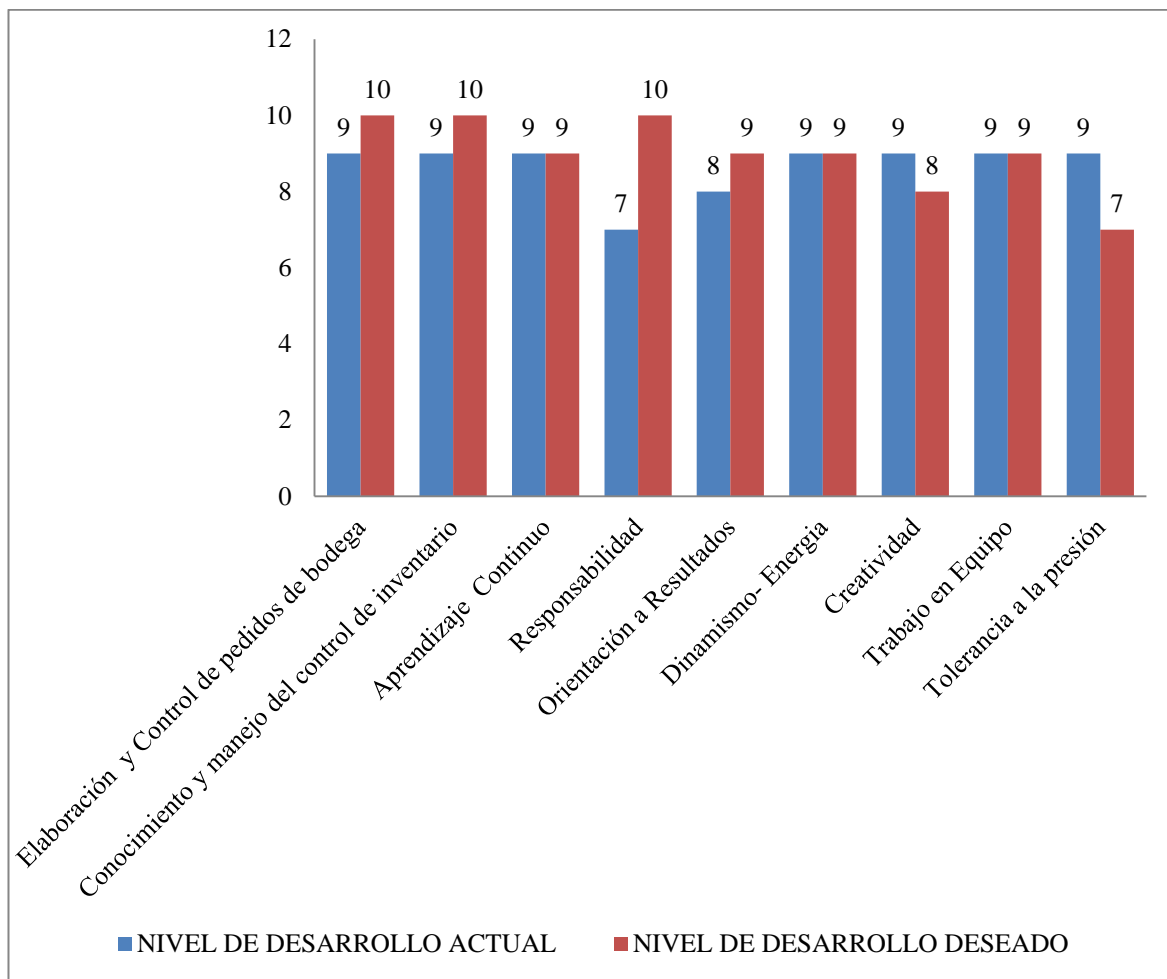
Elaborado por: Granja S.C.2015.

Brecha del estado actual con el estado deseado del puesto de Bodeguero

Para el análisis de la brecha se determina que la competencia laboral de: responsabilidad posee una brecha de 3 puntos, en la observación se puede determinar que esto sucede ya que la persona posee problemas personales lo que infiere en las llegadas tarde al trabajo y los permisos que pide con frecuencia, mientras que en las competencias laborales de: elaboración y control de pedidos de bodega, conocimiento y manejo del control de inventario y orientación a resultados, tiene una brecha de 1 punto y en las competencias laborales de: aprendizaje continuo y dinamismo- energía , posee una brecha de 0 puntos, en tanto que las competencias

laborales de: creatividad y tolerancia a la presión, sobrepasan el nivel de desarrollo deseado, tal como se muestra en el gráfico 3.6

Gráfico 3.6 Brecha del estado actual con el estado deseado del cargo de Bodeguero.



Fuente: Granja S.C.2015.
 Elaborado por: Granja S.C.2015.

Estado actual de las competencias del puesto de Tornero

Para establecer el estado actual de las competencias laborales se realiza una prueba de conocimientos elaborada por expertos para las competencias que requieren un

estudio, se realiza entrevistas a compañeros de trabajo y se observa las actividades diarias para corroborar con las entrevistas, para cada una de las competencias laborales se estable un método por el cual es más factible su evaluación como se detalla en la tabla 3.38

Tabla 3.38 Resultados de la metodología aplicada para el diagnóstico del estado actual de las competencias laborales del cargo de Tornero.

Prueba de Conocimientos	Entrevista	Observación
<p>Se realiza pruebas de conocimientos de las competencias de calibración del torno, en la que obtuvo 9 puntos y mantenimiento de la maquinaria, que adquirió 9 esto significa que poseen un nivel alto de desarrollo actual. Anexo N° III.48</p>	<p>Se le realiza la entrevista a 5 personas las cuales son: su superior que es el jefe de bodega y a sus compañeros de taller señalándose que esta persona posee la mayor parte de sus competencias en un nivel de desarrollo alto, ya que en algunas competencias sobrepasa el estado deseado como: mantenimiento de maquinaria, aprendizaje continuo y orientación a resultados.</p>	<p>Se observa que en la competencia de control de calidad, a la persona le hace falta seguir el procedimiento establecido de control de calidad para lograr que las piezas salgan en perfecto estado para su venta, pues se salta procesos por hacer más piezas en menos tiempo, lo cual debe corregir.</p>

Fuente: Granja S.C.2015.

Elaborado por: Granja S.C.2015.

Con el fin de diagnosticar las competencias laborales en su estado actual, se solicita a cada uno de los colaboradores que otorguen un puntaje del uno al diez siendo 1 la puntuación más baja, y 10 la más alta, para de esta manera lograr facilitar los resultados, obteniendo un cuadro con las respuesta de la entrevista y se calcula la mediana para establecer las competencias laborales en su estado actual, y corroborando con la observación, obteniendo como resultado el estado actual de las mismas, para después restar con el estado deseado y determinar la brecha existente.

Anexo N° III.49

Tabla 3.39 Competencias laborales del cargo de Tornero con su nivel de desarrollo actual.

	Competencias Laborales	Nivel de desarrollo actual	Calificación	Nivel de desarrollo deseado	Brecha
1	Concentración en la Tarea	alto	10	10	0
2	Dinamismo-Energía	alto	9	9	0
3	Control de Calidad del producto	medio	7	9	2
4	Calibración del Torno	alto	9	9	0
5	Mantenimiento de Maquinaria	alto	9	7	+2
6	Aprendizaje Continuo	alto	8	6	+2
7	Orientación a Resultados	alto	9	7	+2

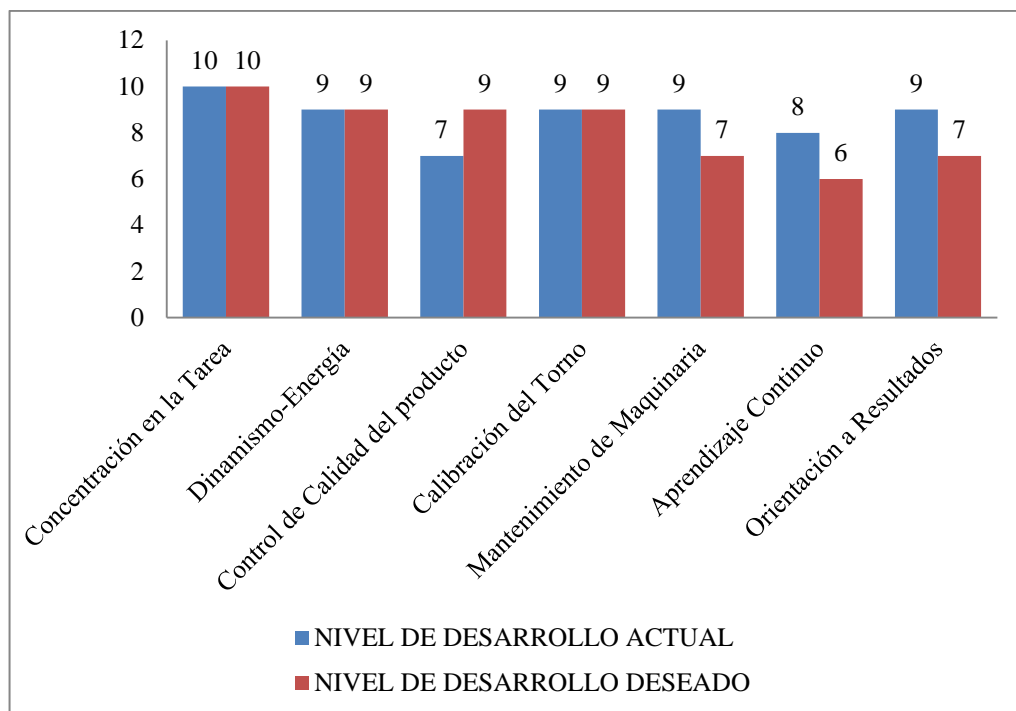
Fuente: Granja S.C.2015.

Elaborado por: Granja S.C.2015.

Brecha del estado actual con el estado deseado del puesto de Tornero

El tornero posee una brecha de 2 puntos en la competencia de: control de calidad del producto, en tanto que en las competencias laborales de: concentración en la tarea, dinamismo- energía y calibración de torno tiene una brecha de 0 puntos y en las competencias de: mantenimiento de maquinaria, aprendizaje continuo y orientación a resultados, sobrepasa el estado deseado tal como se observa en el grafico 3.7

Gráfico 3.7 Brecha del estado actual con el estado deseado del cargo de Tornero.



Elaborado por: Granja S.C.2015.

3.6 Sexto paso: Identificación de las competencias laborales de la organización, procesos, y personal de puestos claves, que pueden ser mejoradas a través de la formación y control

Competencias laborales que pueden ser mejoradas a nivel de organización, procesos y puesto de clave.

Se analizan las competencias laborales que en su estado actual se encuentran por debajo del estado deseado, son 13 competencias teniendo en cuenta en todos los niveles como: toma de decisiones, conocimiento de la industria y el mercado, conocimiento de costos y finanzas, manejo de sistemas, detección de fallas y

deficiencias, orientación a resultados, control de calidad del producto, responsabilidad, liderazgo, organización del trabajo, organización del tiempo del personal, dirección de equipos de trabajo, comunicación adecuada estas pueden ser mejoradas a través de capacitación, para así lograr el estado deseado y en algunos casos hasta sobrepasar el estado deseado, con excepción de la competencia de responsabilidad que se orienta más al valor que la persona posee, desde su formación y que es más difícil de lograr a través de una capacitación.

Tabla 3.40 Competencias laborales que pueden ser mejoradas según el puesto de trabajo, proceso y organización.

Nivel organizacional	Competencias que pueden ser mejoradas
Organización	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Toma de decisiones
PROCESOS	COMPETENCIAS QUE PUEDEN SER MEJORADAS
Proceso de bodega	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de sistemas. • Detección de fallas y deficiencias • Orientación a resultados
Proceso de Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la industria y el mercado • Conocimiento de costos y finanzas
PUESTOS CLAVE	COMPETENCIAS QUE PUEDEN SER MEJORADAS
Jefe de Bodega	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Organización del tiempo del personal ▪ Comunicación adecuada
Jefe de Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Organización de trabajo • Conocimiento de costos y finanzas • Conocimiento de la industria y el mercado • Dirección de equipos de trabajo
Bodeguero	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad
Tornero	<ul style="list-style-type: none"> • Control de calidad del producto

Fuente: Granja S.C.2015.

Elaborado por: Granja S.C.2015.

Se realiza un resumen de todas las competencias laborales identificadas, con que se obtiene que a nivel de puestos clave, existen 9 competencias labores que necesitan ser mejoradas siendo este el nivel con mayor número de competencias ya que el

personal no recibe capacitaciones para mejorar sus habilidades ni actualizar sus conocimientos.

Evaluación de las competencias laborales de todos los niveles en la empresa Impofreico S.A

Se analizan de forma global las competencias laborales identificadas y se identifican 41 competencias laborales en la empresa, de las cuales 33 se repiten en al menos dos niveles, puestos y procesos, siendo 74 competencias laborales determinadas en todos los niveles, de las cuales 59 poseen un nivel de desarrollo alto, lo que significa que el 79.72 % del 100% de las competencias laborales identificadas, poseen un nivel de desarrollo deseado, 13 competencias laborales poseen un nivel de desarrollo medio, para un 17.56% y dos competencias laborales en un nivel de desarrollo bajo, para un 2.70% lo que significa que poseen un nivel bajo de desarrollo, tabla 3.41.

Se identifican 9 competencias a nivel organizacional, 10 competencias a nivel de procesos de bodega, 13 a nivel del proceso de producción, y 42 competencias laborales en puestos clave. En un nivel desarrollo alto se encuentran 59 competencias laborales, 13 en un nivel de desarrollo medio y dos competencias en un nivel de desarrollo bajo.

Se constata una brecha entre el estado actual y el deseado de un punto en 16 competencias laborales, una brecha de dos puntos en nueve competencias, una brecha de tres puntos en cinco competencias.

Tabla 3.41 Competencias laborales de todos los niveles estudiados en la empresa Impofreico S.A

Puestos clave	Total de competencias laborales identificadas	Alto	Medio	Bajo	Estado deseado	N° de competencias que poseen Brechas
Nivel Organizacional	9	8	1	0	8	1
Proceso de Bodega	10	7	3	0	7	3
Proceso de producción	13	11	1	1	11	2
Jefe de Bodega	12	10	2	0	10	2
Jefe de Producción	14	9	4	1	9	5
Bodeguero	9	8	1	0	8	1
Tornero	7	6	1	0	6	1
Total	74	59	13	2	59	15

Fuente: Granja S.C.2015.

Elaborado por: Granja S.C.2015.

Con los resultados obtenidos se puede determinar cuáles son los puestos y procesos en donde hace falta mejorar, en este caso en ambos procesos se requiere la mejora como en el proceso de bodega y producción, el puesto clave que mayor cantidad de competencias presenta brechas es el jefe de producción, las brechas mayores de 8 y 9 puntos solo se observan en una competencia: conocimiento de costos y finanzas, que se encuentra en el proceso de bodega y en el puesto jefe de producción. Las competencias pueden ser mejoradas ya sea través de capacitación y control. Estos resultados permiten a la organización tomar medidas para perfeccionar su trabajo y obtener mejores resultados con el desempeño de sus trabajadores.

CAPÍTULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1 Conclusiones.

- Las competencias laborales son de vital importancia, pues con la identificación de las mismas a nivel organizacional, procesos y puestos clave, se puede desarrollar una adecuada gestión del talento humano, lo que contribuye a la mejora en el desempeño de los trabajadores y por consiguiente en un mejor servicio al cliente.
- El procedimiento metodológico aplicado permite identificar, diagnosticar y proponer mejoras en las competencias laborales, a nivel organizacional, de procesos y de puestos clave, además de su fácil aplicación.
- Se identifican 41 competencias laborales en la empresa, de las cuales 33 se repiten en al menos dos niveles, puestos y procesos, siendo 74 el total de competencias laborales identificadas en todos los niveles, nueve a nivel organizacional, 23 competencias a nivel de procesos y 42 competencias a nivel de puestos clave.

- Se constatan brechas entre el estado actual y el deseado en 16 competencias, en todos los niveles, una a nivel organizacional, seis a nivel de procesos y nueve a nivel de puestos clave, las brechas oscilan entre uno y nueve puntos; 16 competencias se encuentran en la brecha de un punto. Se identifican 17 competencias laborales que superan el nivel de desarrollo deseado.

4.2 Recomendaciones

- Implementar el procedimiento metodológico utilizado en la presente investigación para la determinación y diagnóstico de competencias laborales en los restantes puestos de trabajo y procesos de la empresa Impofreico S.A.
- Evaluar el desarrollo de las competencias laborales anualmente, para monitorear su desarrollo hasta alcanzar los niveles deseados.
- Realizar los perfiles de cargo basados en competencias de los restantes puestos y procesos para así contribuir con una mejor gestión de la fuerza laboral de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2002). *Dirección. Estratégica de RR.HH.* Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica, S, A.
- Alles, M. (2006). *Selección por competencias.* Argentina: Ediciones Granica, S, A. y Martha Alles, S, A.
- Alles, M. (2007). *Dirección estratégica de Recursos Humanos, gestión por competencia.* (2da edición) Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica, S, A.
- Alles, M. (2010). *Rol de jefe* (2 ed.). Buenos Aires: Editorial Granica
- Alles, M. (2013). *Diccionario de Competencias. La Trilogía. Las 60 competencias más utilizadas.* Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica, S.A.
- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional* Perú: Escuela de Economía.
- Asociación Española de Normalización y Certificación AENOR (2012). *Configuración y uso de un mapa de procesos.* Madrid.
- Asociación Oaxaqueña de Psicología (2006). *El análisis de puesto Network de Psicología Organizacional,* México.
- Atehortua, F. Bustamante, R & Valencia, J. (2008). *Sistema de Gestión Integral. Una sola gestión, un solo equipo.* Colombia: Universidad de Antioquía.
- Bálcazar, P. González, N. Garrola, G. Moysén, G. (2005). *Investigación cualitativa.* (1era ed.) México: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Beltrán, J. Carmona, M. Carrasco, R. Rivas, M. Tejedor, F. (2014). *Guía para una investigación basada en procesos.* España: Berekintza.
- Bonilla, José & Urquijo, José. (2008). *La Remuneración del Trabajo.* Caracas, Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello,

- Brull, Enric. (2011). *La Gestión de los Procesos en las Organizaciones*. España: Editorial Arola,
- Calderón, G. & Castaño, G. (2005). *Investigación en administración en América Latina* Colombia: Universidad Nacional de Colombia, sede Manizales, facultad de ciencias y administración.
- Castillo, M. (2013). *Identificación de los estilos de liderazgo a nivel gerencial y jefaturas de una empresa manufacturera con operaciones en Centroamérica y Caribe, para la elaboración de un programa de coaching*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar. Recuperado de: <http://biblio2.url.edu.gt/Tesis/2013/05/43/Castillo-Maria.pdf>
- Cepeda, J (2012). *Elaboración de perfiles de cargo por competencias como medio para optimizar el proceso de selección de personal en la empresa CEPESA de la ciudad de Ambato durante el período junio – diciembre 2012*. Pontificia Universidad Católica Del Ecuador Sede Ambato, Ecuador.
- Cobo, J (2012). *El Desarrollo del Talento Humano por Competencias y la Productividad de Carrocerías Pérez en la Ciudad de Ambato*. Universidad Técnica De Ambato, Ecuador.
- Contreras, José Lino. (2011). *Formación de competencias: tendencias y desafíos en el siglo XXI*. Ecuador: Revista de Ciencias Sociales y Humanas, 15(15).
- Cuesta, A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Bogotá, Colombia: Ecoe.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión de Talento Humano*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. (5ta. Edición). México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009b). *Gestión del talento humano*. (3era. Edición). México: McGraw Hill.

- De Ansorena Cao, Alvarado. (1996) *15 Pasos para la selección de personal con éxitos*. Paidós, Barcelona.
- El Ministerio de Educación Nacional República de Colombia (2005). *Articulación de la educación con el mundo productivo, competencias laborales generales*. Colombia: General
- El Ministerio de Trabajo y Prevención Social, Perú (2009). *Desafíos en la construcción de un modelo de formación por competencias*. Suiza: Copyright.
- Fernández, J. (2010). *Fundamentos del comportamiento humano en la empresa*. Madrid: Ediciones Encuentro.
- Fernández, Manuel (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo: Teoría, Métodos y ejercicios*. España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Gallart, María & Jacinto, Claudia (1995). *Competencias Laborales: Tema clave en la articulación de la educación-trabajo*. Boletín de la Red Latinoamericana de Educación y Trabajo. Año 6, No. 2. Buenos Aires, Argentina.
- Guerrero, O (2004). *Gerencia pública: Una aproximación plural*. México: Universidad Nacional Autónoma, de Ciudad Universitaria.
- Hernández Fuensanta, Martínez Pilar, Da Fonseca Pedro y Rubio Marta (2005). *Aprendizaje, competencias y rendimiento en Educación Superior*. Madrid: La Muralla.
- Hernández Sampieri, Roberto. (2003). *Metodología de la investigación*. México, D.F., México: McGraw-Hill.
- Hernández, V. & Lorenzo, M (2007). *Evaluación de las competencias laborales y su influencia en la calidad del servicio del hospital Dr. Mario Muñoz Monroy*. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría. La Habana, Cuba.
- Hernández R, Fernández, C & Baptista, P (2010). *Metodología de la investigación*. Cuarta edición. México: Editorial Mc Graw Hill Interamericana Editores SA,
- Irigorin, María & Vargas, Fernando (2001). *Competencia Laboral, Manual de conceptos, métodos y aplicación en el sector salud*. Oficina Internacional del Trabajo, Organización Panamericana de la Salud. Cinterfor.

- López, M. (2006). *Elaboración de descriptor de puestos de bodeguero de producto terminado en empresas de helados, a través del análisis conductista de competencias laborales propuesto por INTECAP*. Tesis inédita, Universidad Rafael Landívar. Recopilada en: <http://biblio2.url.edu.gt/Tesis/05/43/Lopez-Gonzalez-Maria-Natividad/Lopez-Gonzalez-Maria-Natividad.pdf> Contenido de tesis (PDF)
- Maqueda, J. y Llaguno, J (1995). *Marketing estratégico para empresas de servicios*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S, A.
- McClelland, D.C. (1973). *Testing for competence rather than for intelligence*. *American Psychologist* 28.
- McClelland, David (1989). *Estudio de la Motivación Humana*. Madrid, España: Ediciones Narcea.
- Mertens, Leonard (2005). *El enfoque de Competencia Laboral en la Empresa*. Editorial de la Organización Internacional de Trabajo (OIT)
- Mondy, R. & Wayne, N. (2005). *Administración de Recursos Humanos* (9na. Ed.) México: Person Educación.
- Oficina Internacional del Trabajo (OIT) (2002). *Informe anual de Trabajo en América Latina*.
- Pellicer, T. (2004). *El control de gestión en empresas consultoras*. España, Valencia: Editorial universidad politécnica de Valencia.
- Pimentel, M. & Macias, J. (2003). *Procedimientos para la selección de expertos desde la perspectiva multicriterio*. Cuba.
- Pino, M. Pino, M. y Sánchez, M. (2008). *Recursos Humanos*. Madrid, España: Editorial Editex.
- Saracho, José (2011). *Talento Organizacional: un modelo para la definición organizacional del Talento*. Santiago, Chile: RIL editores.

Secretaría Nacional de educación superior, ciencia, tecnología e innovación (2013). *Política pública de la senescyt para el fomento del talento humano en educación superior*. Ecuador.

Soria, Victor (2004). *Relaciones Humanas*. México: Editorial Limusa.

Spencer, L. & Spencer, S. (1993). *Evaluación de competencias en el trabajo*. New York: John Wiley and Sons

Zarifian, P. (2001). *Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*. Rueils Malmaison. París, Francia: Editions Liaisons.

Zenger, J. & Folkman, J. (2002). *The extraordinary leader: Turning good managers into Great Leaders*. New York. USA: Mac Graw Hill.

ANEXOS

ANEXOS

Anexo N° II.1 Cuestionario para selección de expertos según Pimentel & Macías (2003)



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR SEDE
AMBATO
ESCUELA DE PSICOLOGIA INDUSTRIAL**

Nombre: _____ **Empresa:** _____

Usted ha sido propuesto como posible experto. Le pedimos nos proporcione la siguiente información.

- Primera parte:*

Años de experiencia en la actividad:

Años de experiencia profesional o especialista:

Años de trabajo en la empresa:

Nivel técnico o directivo:

- Segunda parte.*

Marque con una X en la casilla atendiendo al nivel de conocimiento que usted opina tener.

Mínimo
→
 Máximo

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Ahora marque, en la siguiente tabla, según el grado de influencia que han tenido sobre su conocimiento acerca del tema, cada una de las fuentes que aparecen a continuación. En caso de no haber utilizado alguna marque la opción bajo.

FUENTES DE ARGUMENTACIÓN.	Grado de influencia		
	ALTO	MEDIO	BAJO
1. Análisis técnicos realizados por usted.			
2. Su experiencia propia.			
3. Trabajos de autores nacionales.			
4. Trabajos de autores extranjeros.			
5. Su propio conocimiento del estado del tema en el exterior.			
6. Su intuición.			

• *Tercera parte:*

Nos gustaría conocer el nivel de motivación que usted presenta para ser seleccionado como experto en este estudio. Por favor, indique hasta qué punto está de acuerdo o en desacuerdo con los siguientes enunciados. Circule el número adecuado, utilizando para ello la siguiente escala.

(Desde -5 hasta -4) No estoy en absoluto de acuerdo con este enunciado. (NA)

(Desde -3 hasta -2) Estoy en desacuerdo con este enunciado. (D)

(Desde -1 hasta 1) No estoy de acuerdo, ni tampoco en desacuerdo con este enunciado. (N)

(Desde 2 hasta 3) Estoy de acuerdo con este enunciado. (A)

(Desde 4 hasta 5) Estoy muy de acuerdo con este enunciado. (MA)

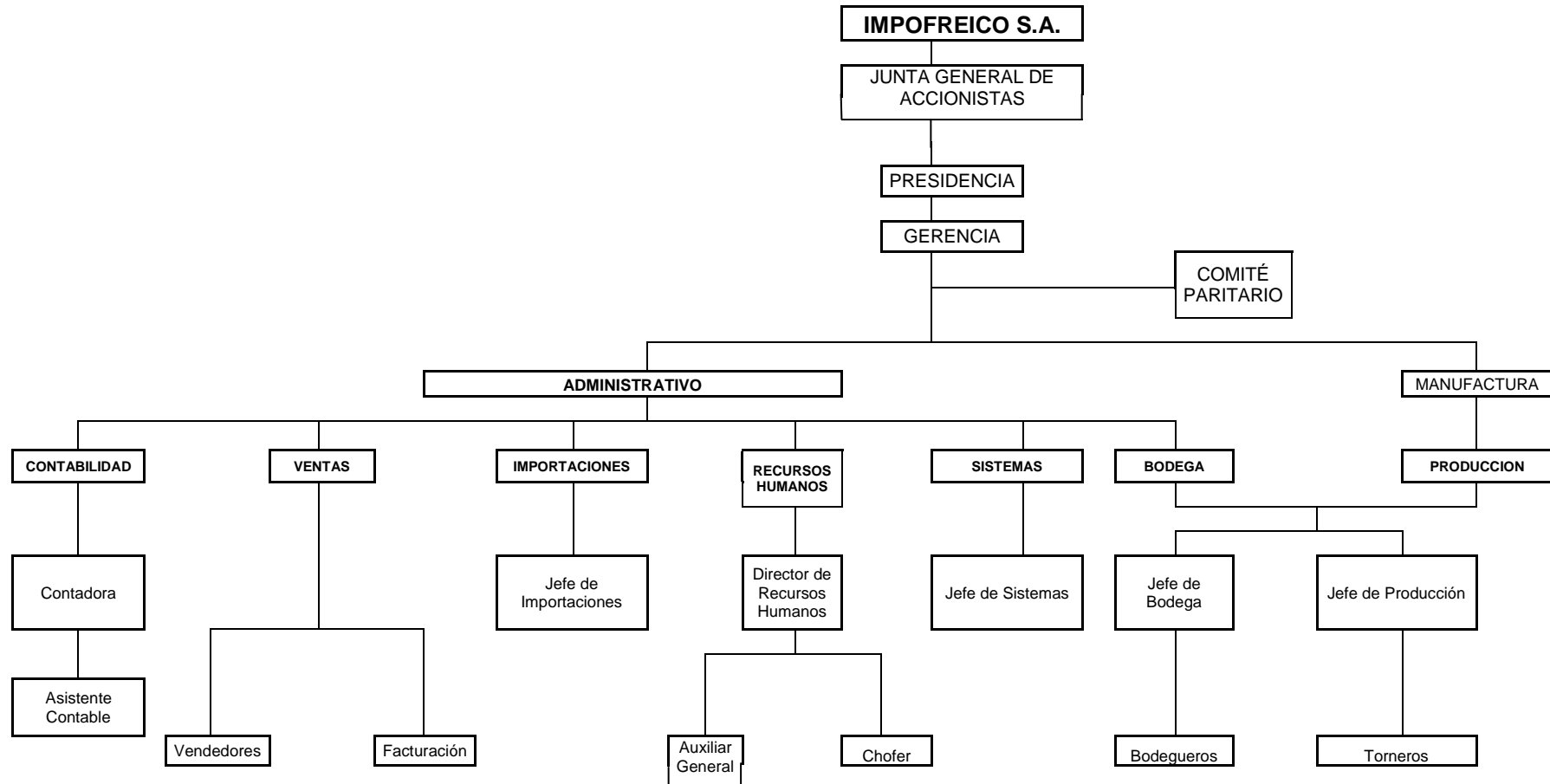
Enunciado sobre su nivel de motivación para ser posible experto.	NA		D		N		A		MA		
1. Me motiva el tema objeto de investigación.	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
2. Pueden obtener mi ayuda en esta investigación cuando lo necesiten.	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5
3. Me resulta provechosa esta investigación.	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5

Anexo N° II.2 Cuadro modificado por la autora para obtener el coeficiente de Argumentación ka,

Fuentes	Alto	Medio	Bajo
1	0.30	0.20	0.10
2	0.60	0.50	0.30
3	0.00	0.00	0.00
4	0.00	0.00	0.00
5	0.05	0.05	0.05
6	0.05	0.05	0.05

Se modifica el presente cuadro ya que se adapta a la realidad de la investigación, los participantes de la misma, poseen un nivel de estudio bajo por lo cual se modifica para obtener valores reales adaptados a nuestra cultura.

Anexo N° III. 1 Organigrama de la empresa Impofreico S.A



Anexo N° III.2 Diccionario de competencias laborales

Diccionario de Competencias Laborales	
Apoyo a Compañeros	Habilidad para trabajar con colegas y ser un soporte en momentos que ellos lo necesiten para poder continuar con éxito la labor de trabajo diario.
Aprendizaje Continuo	Es la habilidad que posee la persona para lograr adquirir nuevos conocimientos y utilizarlos en el trabajo diario.
Calibración de Torno	Es el conocimiento de la persona para realizar un conjunto de operaciones que permitan la realización de una pieza.
Capacidad para detectar errores	Capacidad para reconocer acciones que dentro del área laboral se estén realizando de manera errónea.
Capacidad para organizar la bodega	Es la capacidad para determinar con eficacia metas y la forma de lograr las mismas a través de una planificación para mantener el orden en el área de trabajo.
Comunicación adecuada	Es la capacidad que se tiene para escuchar y entender al otro, transmitiendo de forma clara las

	necesidades de cada individuo de manera oportuna y efectiva. Muchas veces, el sólo hecho de comunicarse no es suficiente, para que exista una comunicación eficaz, el mensaje debe haber sido captado y la retroalimentación dada de manera espontánea.
Conocimiento de costos y finanzas	Se refiere a la información requerida de la persona para poder determinar el costo de una pieza, sujetas a las exigencias del mercado para su venta.
Conocimientos financieros	Es el conocimiento sobre finanzas que ayuden a la gerencia a tomar decisiones para que la empresa pueda operar de manera eficiente y eficaz
Concentración en la tarea	Es la capacidad de mantener la atención en el manejo del proceso de torneado.
Conocimiento y manejo del control de inventario	Se refiere a la capacidad y habilidad que posee la persona para lograr una excelente administración de los insumos, que se encuentran bajo su custodia en el área de bodega.
Conocimiento de la Industria y del Mercado	Siendo una competencia que pudiera estar ligada al área de ventas, siempre es

	necesario que el colaborador conozca la industria a la cual pertenece así como las características del mercado donde se comercializa su marca, además que mejora la identificación y la pertenencia a la organización.
Control de calidad del producto.	Es el conocimiento sobre estrategias que ayuden a asegurar el cuidado y mejora continua en la calidad del producto.
Control preventivo de abastecimiento	Habilidad para analizar los máximos y mínimos de materia prima o productos en bodega para de esta manera no dejar a la organización sin sus productos de venta o su material para producción.
Creatividad	Es la generación de ideas innovadoras que ayuden a optimizar recursos en el proceso de empaque.
Orientar y desarrollar a otras personas	Los talentos son innatos y naturales, su desarrollo depende de esa capacidad del ser humano inteligente de poder potencializar no sólo los talentos propios sino los ajenos.
Dinamismo – Energía	Se refiere a la capacidad de trabajar activamente en situaciones cambiantes

	sin perder la energía y la serenidad, para no perder el profesionalismo.
Dirección de equipos de trabajo	Es la capacidad de distribuir las tareas en el equipo tomado en cuenta las competencias y conocimientos de cada individuo, integrándolos y conduciéndolos hacia un cumplimiento exitoso.
Elaboración y control de pedidos de bodega	Es la capacidad que tiene la persona para saber realizar una orden de pedido y llevarla a cabo con éxito.
Gestión de manejo de personal	Capacidad para administrar el capital humano de la organización.
Gestión de la calidad	Conocimiento para guiar las acciones de la fuerza de trabajo, mejorando de forma continua los procesos de la organización para garantizar la calidad en el servicio y productos ofrecidos al cliente.
Habilidad de Negociación	La persuasión, la influencia sobre los demás, el poder de negociación también es una competencia, que puede estar potenciada en talentos personales pero que se perfecciona a través de inducción y experiencia.

Habilidad para resolver problemas	Capacidad para identificar conflictos, analizar su origen y desarrollo, para posteriormente buscar una solución inmediata y eficiente que ayude a desaparecer el problema.
Habilidad para establecer prioridades	Destreza que la persona posee para organizar y determinar prioridades del trabajo que necesitan ser atendidas inmediatamente.
Habilidad para la Innovación	Capacidad para identificar oportunidades y crear nuevas propuestas, que permitan el mejoramiento y el éxito de la organización.
Habilidad para empaquetamiento	Destreza para analizar y realizar paquetes de mercadería, con la finalidad de ahorrar espacio y dinero a la empresa con envíos incensarios de bultos a nivel nacional.
Honestidad	Es la capacidad de obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales, profesionales y respetar las políticas organizacionales.
Liderazgo	Capacidad para conducir personas de forma adecuada, desarrollando sus

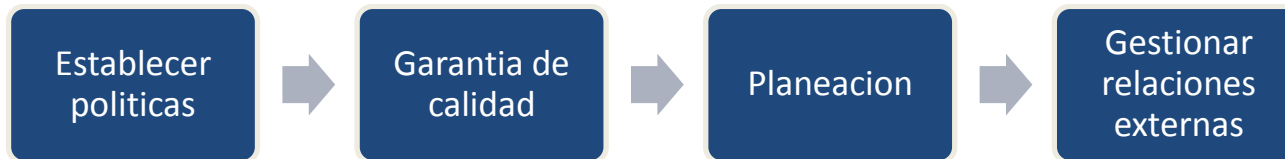
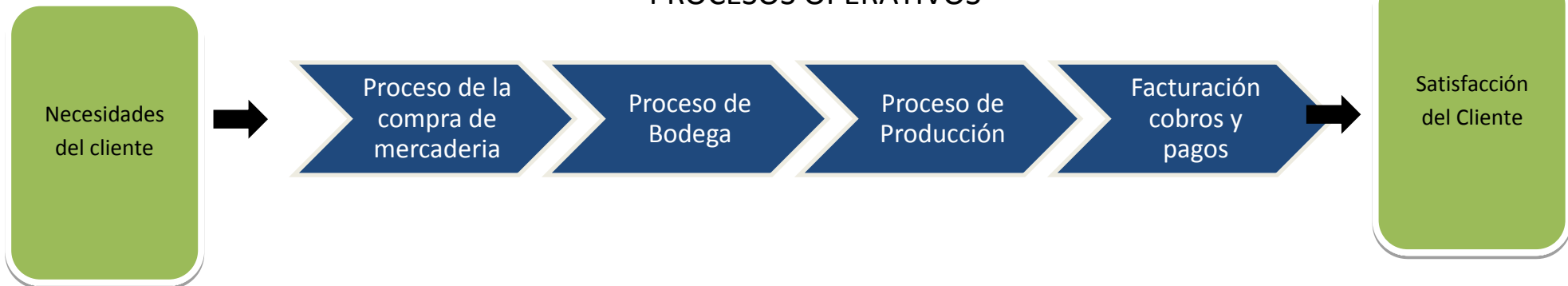
	talentos y así mantener un buen clima laboral en la organización.
Manejo de Maquinaria	Es la habilidad motriz para manipular un torno o maquinaria del área de producción.
Manejo de Sistemas	Conocimiento de sistemas de software que permiten el manejo de inventario dentro de una organización.
Nivel de compromiso	Es la capacidad de sentir como propios los objetivos organizacionales y cumplir con ellos de la mejor forma posible.
Organización del tiempo del personal	Capacidad para planificar estratégicamente el tiempo del personal para realizar tareas y cumplir con la meta del área o departamento.
Orientación a los resultados	Es la capacidad de orientar el comportamiento hacia el logro de los resultados esperados. Fijando metas que superen los estándares de calidad establecidos.
Orientación Estratégica	Pensar de manera estratégica es necesario en el área de liderazgo organizacional, se requiere una planificación mental, manejar escenarios

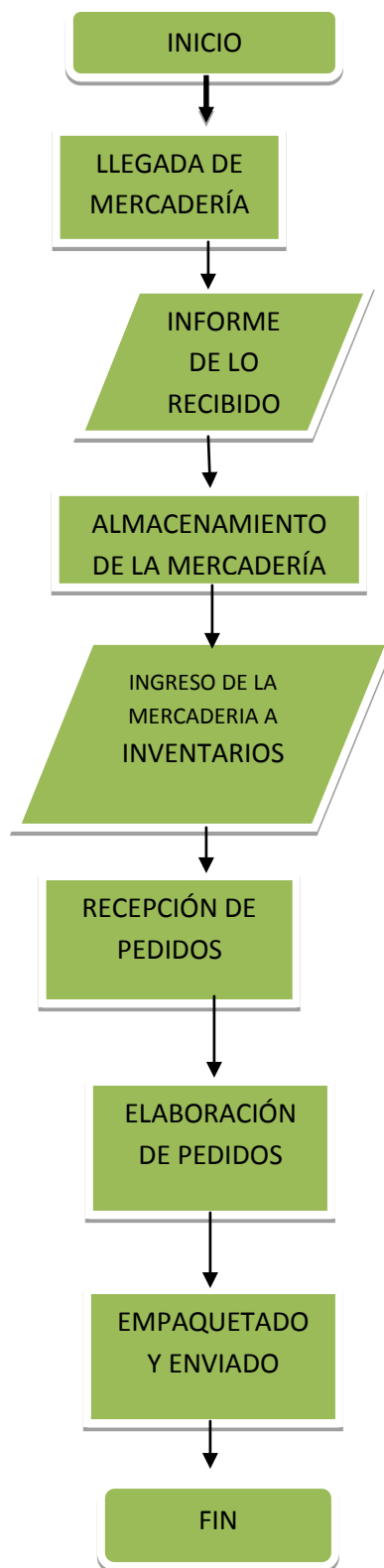
	<p>posibles con sus posibles decisiones. Sin embargo, de acuerdo al tipo de empresa, los mandos medios y la parte operativa también pueden desarrollar esta competencia, pues para todo se necesita tener un plan.</p>
Pensamiento estratégico	<p>Habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades y amenazas competitivas, capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio, realizar alianzas con proveedores o competidores.</p>
Planificación de Producción	<p>Capacidad para establecer la cantidad y el tiempo que conlleva realizar piezas, para maximizar la producción y la rentabilidad.</p>
Preocupación por el orden	<p>Capacidad para organizar y mantener adecuadamente el almacenaje de los productos debidamente perchados.</p>
Productividad	<p>Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos de manera satisfactoria. Contribuyendo para que la empresa mantenga su liderazgo en el</p>

	mercado.
Responsabilidad	Se refiere a la capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad. Con el propósito de aportar a través de su labor al objetivo empresarial.
Tolerancia a la presión	Es la capacidad para trabajar con determinación y perseverancia, manteniendo un alto desempeño aún en situaciones exigentes o cambiantes.
Toma de decisiones	La habilidad para acertar en cuanto a las decisiones que se toman, forman parte de la experiencia, de la madurez, pero también es una competencia que se amplía con la capacitación dependiendo del cargo que se tiene dentro de una organización.
Trabajo en equipo	Se refiere a la capacidad de colaborar con los demás, formando parte de un grupo para alcanzar los objetivos organizacionales en conjunto. (Alles, 2013)

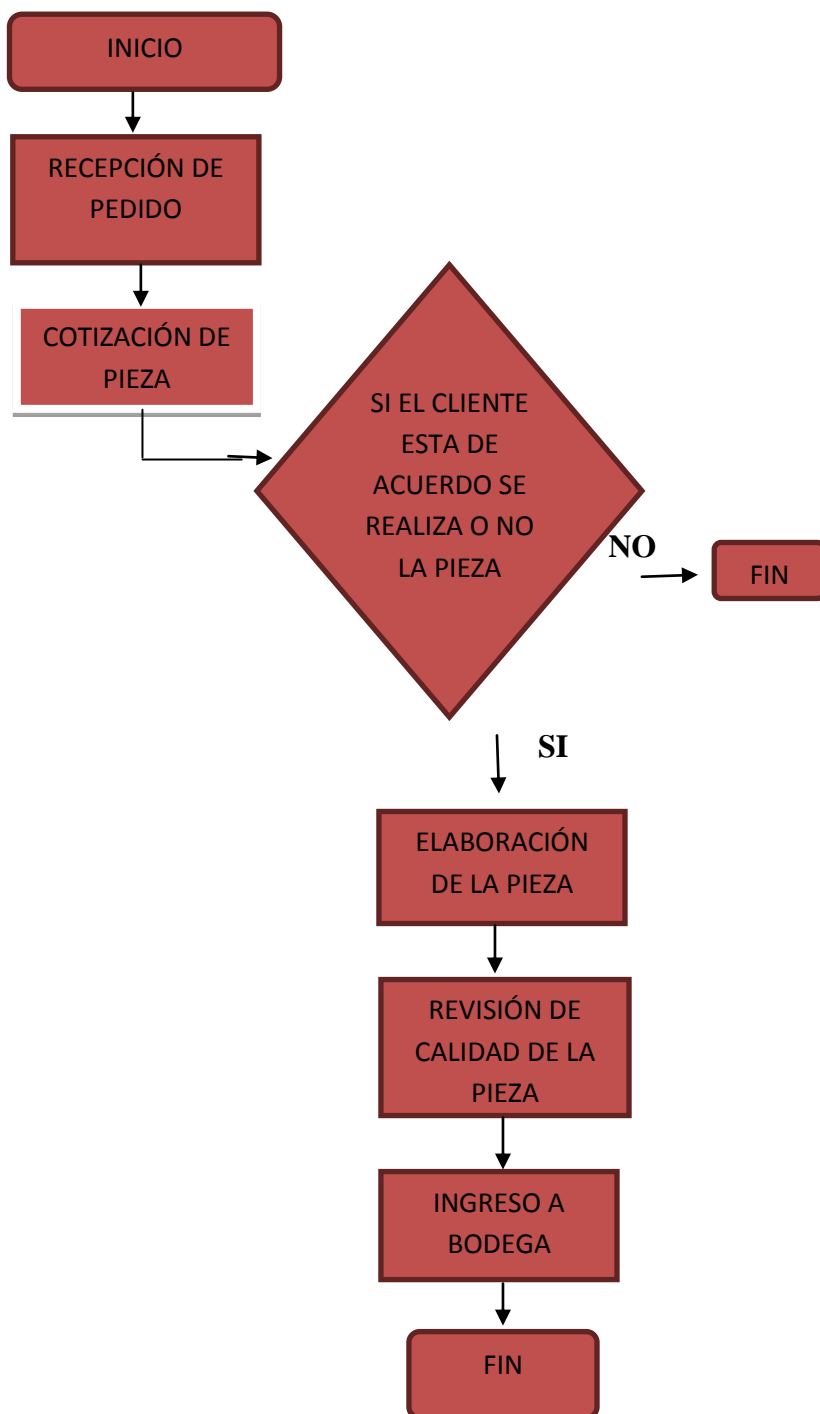
Fuente: Alles (2013)

Elaborado por: Granja S.C.2015.

Anexo N° III. 3 Mapa de Procesos de la empresa Impofreico S.A.**MAPA DE PROCESOS IMPOFREICO S.A****PROCESOS ESTRATÉGICO****PROCESOS OPERATIVOS****PROCESOS DE APOYO**

Anexo N° III.4 Diagramas de Flujo del proceso de Bodega y Producción.**Proceso De Bodega**

Proceso De Producción



Anexo N° III.5 Lista de Expertos Seleccionados

NOMBRES	NIVEL DE ESTUDIO	AÑOS DE EXPERIENCIA	CARGO QUE OCUPA ACTUALMENTE	EMPRESA	EXPERTICIDAD	NIVEL A EVALUAR
Sánchez Cadena Diego Antonio	Ing. marketing y gestión de negocios	8 AÑOS	Jefe de bodega	IMPOFREICO AMBATO	0.4	jefe de bodega
Granja Muñoz Carlos Manuel	Egresado de administración empresas	25 AÑOS	Gerente Administrativo	DIMAG	0.5	jefe de bodega
Carlos Iván Álvarez Solís	Ing. tecnológico en mecánica industrial	10 AÑOS	Jefe de bodega	TEIMSA	0.4	jefe de bodega
Villafuerte Torres Segundo Vicente	Bachiller	23 ANOS	Jefe de Producción	IMPOFREICO AMBATO	0.4	jefe de producción
Segundo Moisés Aldaz	Técnico en electricidad	20 ANOS	Jefe de Producción	TEIMSA	0.4	jefe de producción
Flavio Ismael Guzmán Mayorga	Ing. Mecánico	25 ANOS	Jefe de Producción	TEIMSA	0.6	jefe de producción
Juan Carlos Masabanda Masabanda	Bachiller	5 AÑOS	Bodeguero	TEIMSA	0.4	bodeguero
Edwin Marcelo López Bastidas	Tecnólogo	7 AÑOS	Bodeguero	TEIMSA	0.4	bodeguero
Patricio Mancero	Bachiller	4 AÑOS	Bodeguero	INDUSTRIAS CATEDRAL	0.2	bodeguero
Marco Tubon	Bachiller	10 AÑOS	Tornero	IMPOFREICO AMBATO	0.5	tornero

Daniel Lazcano	Bachiller	10 AÑOS	Tornero	IMPOFREICO AMBATO	0.5	tornero
William Acosta	Bachiller	15 AÑOS	Tornero		0.4	tornero
Granja Muñoz Carlos Manuel	Egresado de administración empresas	25 AÑOS	Gerente Administrativo	DIMAG	0.6	proceso de bodega
Wilson Freire	Egresado de Ing. en sistemas	7 AÑOS	Coordinador	IMPOFREICO AMBATO	0.5	proceso de bodega
Maritza Victoria Freire Viteri	Bachillerato	19 AÑOS	Gerente Administrativo	IMPOFREICO AMBATO	0.5	proceso de bodega
Galo Abito Freire Balladares	Bachiller	18 AÑOS	Accionista mayoritario	IMPOFREICO AMBATO	0.5	proceso de producción
Villafuerte Torres Segundo Vicente	Bachiller	23 AÑOS	Jefe de producción	IMPOFREICO AMBATO	0.6	proceso de producción
Flavio Ismael Guzmán Mayorga	Ing. mecánico	25 AÑOS	Jefe de producción	TEIMSA	0.6	proceso de producción
Especialistas de Impofreico S.A.						
Galo Abito Freire Balladares	Bachiller	18 AÑOS	Accionista mayoritario	IMPOFREICO AMBATO		nivel organizacional
Maritza Victoria Freire Viteri	Bachillerato	19 AÑOS	Gerente administrativo	IMPOFREICO AMBATO		nivel organizacional
Galo Renato Freire Viteri	Ing. administración de empresas	19 AÑOS	Jefe de importaciones	IMPOFREICO AMBATO		nivel organizacional

Fuente: Granja S.C.2015.

Elaborado por: Granja S.C.2015.

Anexo N°III.6 Cuestionario de la 1 Ronda del método de Delphi en el Proceso de Bodega.

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato

Primera Ronda

Proceso a ser analizado: Proceso de Bodega

¿Cuáles de las siguientes de estas competencias considera usted que debe tener el proceso de bodega?

MARQUE CON UNA X

N°	COMPETENCIAS	
1	Pensamiento analítico	
2	Tolerancia a la presión	
3	Comunicación Adecuada	
4	Trabajo en equipo	
5	Administración de bodega y control Inventario	
6	Aprendizaje continuo	
7	Organización del tiempo del personal	
8	Manejo de sistemas.	
9	Análisis numérico	
10	Habilidad para resolver problemas	
11	Detección de fallas y deficiencias	
12	Dinamismo- Energía	
13	Capacidad para Organizar la bodega	
14	Habilidad para empaquetamiento	

Anexo N°III.7 Cuestionario de la 2 Ronda del método de Delphi en el Proceso de Bodega.

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato

Segunda Ronda

Proceso a ser analizado: Proceso de Bodega

Ordene las competencias que a continuación se mencionan, según el grado de importancia que usted considere, siendo 1 el de mayor importancia y 10 el de menor importancia.

N°	COMPETENCIAS	IMPORTANCIA
1	Tolerancia a la presión	
2	Trabajo en equipo	
3	Administración de bodega y control Inventario	
4	Aprendizaje continuo	
5	Organización del tiempo del personal	
6	Manejo de sistemas.	
7	Habilidad para resolver problemas	
8	Detección de fallas y deficiencias	
9	Capacidad para Organizar la bodega	
10	Habilidad para empaquetamiento	

Anexo N°III.8 Cuestionario de la 3 Ronda del método de Delphi en el Proceso de Bodega.

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato

Tercera Ronda

Proceso a ser analizado: Proceso de Bodega

A continuación identifique el grado de desarrollo que usted considere debe tener las siguientes competencias.

NOTA: No todas las competencias deben tener el máximo puntaje de desarrollo.

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

N°	COMPETENCIAS ORDENADAS	NIVEL DE DESARROLLO DESEADO
1	Administración de bodega y control Inventario	
2	Manejo de sistemas.	
3	Capacidad para Organizar la bodega	
4	Habilidad para resolver problemas	
5	Detección de fallas y deficiencias	
6	Organización del tiempo del personal	
7	Aprendizaje continuo	
8	Trabajo en equipo	
9	Tolerancia a la presión	
10	Habilidad para empaquetamiento	

Anexo N°III.9 Cuestionario de la 1 Ronda del método de Delphi del método de Delphi en el Proceso de Producción.

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato

Primera Ronda

Proceso a ser analizado: Proceso de Producción

¿Cuáles de las siguientes de estas competencias considera usted que debe tener el proceso de producción?

MARQUE CON UNA X

N°	COMPETENCIAS	
1	Tolerancia a la presión	
2	Planificación de Producción	
3	Trabajo en equipo	
4	Pensamiento estratégico	
5	Orientación a resultados	
6	Capacidad para detectar errores	
7	Habilidad para resolver problemas	
8	Conocimiento de costos y finanzas	
9	Conocimiento de la Industria y el Mercado	
10	Manejo de maquinaria (Torno)	
11	Habilidad para establecer prioridades	
12	Habilidad para la Innovación.	
13	Control Calidad del producto.	

Anexo N°III.10 Resultados del primer cuestionario para determinar las competencias laborales para el Proceso de Producción

N°	COMPETENCIAS	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Frecuencia
1	Tolerancia a la presión	1	0	1	66,66%
2	Planificación de Producción	1	1	1	100%
3	Trabajo en equipo	0	1	1	66,66%
4	Pensamiento estratégico	1	1	1	100%
5	Orientación a resultados	1	1	1	100%
6	Capacidad para detectar errores	1	1	1	100%
7	Habilidad para resolver problemas	1	1	1	100%
8	Conocimiento de costos y finanzas	1	1	1	100%
9	Conocimiento de la Industria y el Mercado	1	1	1	100%
10	Manejo de maquinaria (Torno)	1	1	1	100%
11	Habilidad para establecer prioridades	1	1	1	100%
12	Habilidad para la Innovación.	1	1	1	100%
13	Control Calidad del producto.	1	1	1	100%

Fuente: Granja S.C.2015.

Elaborado por: Granja S.C.2015.

Anexo N°III.11 Cuestionario de la 2 Ronda del método de Delphi en el Proceso de Producción.

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato

Segunda Ronda

Proceso a ser analizado: Proceso de Producción

Ordene las competencias que a continuación se mencionan, según el grado de importancia que usted considere, siendo 1 el de mayor importancia y 10 el de menor importancia.

N°	COMPETENCIAS	IMPORTANCIA
1	Tolerancia a la presión	
2	Planificación de Producción	
3	Trabajo en equipo	
4	Pensamiento estratégico	
5	Orientación a resultados	
6	Capacidad para detectar errores	
7	Habilidad para resolver problemas	
8	Conocimiento de costos y finanzas	
9	Conocimiento de la Industria y el Mercado	
10	Manejo de maquinaria (Torno)	
11	Habilidad para establecer prioridades	
12	Habilidad para la Innovación.	
13	Control Calidad del producto.	

Anexo N°III.12 Resultados del cuestionario aplicado en la 2 ronda del método de Delphi para determinar el grado de importancia de las competencias laborales del Proceso de Producción.

	Competencias Laborales	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Media	Mediana
1	Tolerancia a la presión	14	10	13	12.33	13
2	Planificación de producción	1	2	1	1.33	1
3	Trabajo en equipo	13	14	14	13.66	14
4	Pensamiento Estratégico	12	9	8	9.66	9
5	Orientación a resultados	6	8	7	7.00	7
6	Capacidad para detectar errores	11	12	10	11.00	11
7	Habilidad para resolver problemas	10	11	9	10.00	10
8	Conocimiento de costos y finanzas	2	6	6	4.66	6
9	Conocimiento de la industria y el Mercado	3	7	5	5.00	5
10	Manejo de maquinaria (torno)	4	4	4	4.00	4
11	Habilidad para establecer prioridades	9	13	12	11.33	12
12	Habilidad para la innovación	8	5	11	8.00	8
13	Control de calidad del producto	5	3	3	3.66	3

Fuente: Granja S.C.2015.

Elaborado por: Granja S.C.2015.

Anexo N°III.13 Cuestionario de la 3 Ronda del método de Delphi en el Proceso de Producción.

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato

Tercera Ronda

Proceso a ser analizado: Proceso de Producción

A continuación identifique el grado de desarrollo que usted considere debe tener las siguientes competencias.

NOTA: No todas las competencias deben tener el máximo puntaje de desarrollo.

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

N°	COMPETENCIAS ORDENADAS	NIVEL DE DESARROLLO DESEADO
1	Planificación de Producción	
2	Control de calidad del producto.	
3	Manejo de maquinaria (Torno)	
4	Conocimiento de la Industria y el Mercado	
5	Conocimiento de costos y finanzas	
6	Organización del tiempo del personal	
7	Habilidad para la Innovación.	
8	Pensamiento estratégico	
9	Habilidad para resolver problemas	
10	Capacidad para detectar errores	
11	Habilidad para establecer prioridades	
12	Tolerancia a la presión	
13	Trabajo en equipo	

Anexo N°III.14 Resultado de la aplicación del 3 cuestionario del método de Delphi para determinar el nivel de desarrollo deseado de las competencias laborales del Proceso de Producción.

	Competencias Laborales Ordenadas	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Mediana
1	Planificación de producción	10	10	10	10
2	Control de calidad del producto	10	10	10	10
3	Manejo de maquinaria	9	8	9	9
4	Conocimientos de la industria y el mercado	8	8	9	8
5	Conocimientos de costos y finanzas	9	10	9	9
6	Organización del tiempo del personal	9	9	9	9
7	Habilidad para la innovación	9	9	9	9
8	Pensamiento estratégico	9	10	9	9
9	Habilidad para resolver problemas	10	10	10	10
10	Capacidad para detectar errores	9	9	9	9
11	Habilidad para establecer prioridades	9	8	10	9
12	Tolerancia a la presión	9	10	10	10
13	Trabajo en equipo	9	8	8	8

Fuente: Granja S.C.2015.

Elaborado por: Granja S.C.2015.

Anexo N°III.15 Cuestionario de la 1 Ronda del método de Delphi del cargo de Jefe de Bodega

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato

Primera Ronda

Cargo a ser analizado: Jefe de Bodega

¿Cuáles de las siguientes competencias considera usted debe tener que el puesto de Jefe de Bodega?

MARQUE CON UNA X

N°	COMPETENCIAS	
1	Orientación a resultados	
2	Tolerancia a la presión	
3	Comunicación Adecuada	
4	Honestidad	
5	Trabajo en equipo	
6	Creatividad	
7	Habilidad Analítica	
8	Orientación al cliente	
9	Control y manejo de Inventario	
10	Perseverancia	
11	Nivel de compromiso	
12	Orientar y desarrollar a otras personas	
13	Liderazgo	
14	Preocupación por el Orden y la claridad	
15	Pensamiento estratégico	
16	Aprendizaje continuo	
17	Organización del tiempo del personal	

Anexo N°III.16 Cuestionario de la 2 Ronda del método de Delphi del cargo de Jefe de Bodega

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato

Segunda Ronda

Cargo a ser analizado: Jefe de Bodega

Ordene las competencias que a continuación se mencionan, según el grado de importancia que usted considere, siendo 1 el de mayor importancia y 12 el de menor importancia.

N°	COMPETENCIAS	IMPORTANCIA
1	Orientación a resultados	
2	Comunicación Adecuada	
3	Honestidad	
4	Trabajo en equipo	
5	Control y manejo de Inventario	
6	Liderazgo	
7	Organización del tiempo del personal	
8	Tolerancia a la presión	
9	Nivel de compromiso	
10	Orientar y desarrollar a otras personas	
11	Preocupación por el Orden y la claridad	
12	Aprendizaje continuo	

Anexo N°III.17 Cuestionario de la 3 Ronda del método de Delphi del cargo de Jefe de Bodega

**Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato
Tercera Ronda**

Cargo a ser analizado: Jefe de Bodega

A continuación identifique el grado de desarrollo que usted considere debe tener las siguientes competencias.

NOTA: No todas las competencias deben tener el máximo puntaje de desarrollo.

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

	COMPETENCIAS ORDENADAS	GRADO DE DESARROLLO
1	Control y manejo de inventario	
2	Liderazgo	
3	Orientación a resultados	
4	Organización del tiempo del personal	
5	Trabajo en equipo	
6	Honestidad	
7	Orientar y desarrollar a otras personas	
8	Comunicación adecuada	
9	Tolerancia a la presión	
10	Nivel de compromiso	
11	Aprendizaje continuo	
12	Preocupación por el orden	

Anexo N°III.18 Cuestionario de la 1 Ronda del método de Delphi del cargo de Jefe de Producción.

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato

Primera Ronda

Cargo a ser analizado: Jefe de Producción

¿Cuáles de estas competencias cree usted que el puesto de Trabajo debe tener?

MARQUE CON UNA X

N°	COMPETENCIAS	
1	Orientación a Resultados	
2	Control de Calidad	
3	Dirección de equipos de trabajo	
4	Planificación de Producción	
5	Trabajo en Equipo	
6	Apoyo a los compañeros	
7	Limpieza de la maquinaria	
8	Producción de insertos	
9	Innovación de piezas (insertos)	
10	Honestidad	
11	Tolerancia a la presión	
12	Control preventivo de abastecimiento	
13	Conocimiento de costos y finanzas	
14	Conocimiento de la Industria y el Mercado	
15	Orientar y desarrollar a otras personas	
16	Calibración de torno	
17	Planificación de Producción	
18	Liderazgo	
19	Organización de Trabajo	

Anexo N°III.19 Resultados de la 1 ronda del método de Delphi para determinar las competencias laborales para el cargo de Jefe de Producción

	COMPETENCIAS	EXPERTO1	EXPERTO 2	EXPERTO 3	FRECUENCIA
1	Orientación a Resultados	1	1	1	100%
2	Control de Calidad	1	1	1	100%
3	Dirección de equipos de trabajo	1	1	1	100%
4	Planificación de Producción	1	1	1	100%
5	Trabajo en Equipo	1	1	1	100%
6	Apoyo a los compañeros	1	1	1	100%
7	Limpieza de la maquinaria	0	0	0	0%
8	Producción de insertos	1	0	0	33,33%
9	Innovación de piezas (insertos)	1	0	0	33,33%
10	Honestidad	1	0	0	33,33%
11	Tolerancia a la presión	1	1	1	100%
12	Control preventivo de abastecimiento	1	1	1	100%
13	Conocimiento de costos y finanzas	0	1	1	66,66%
14	Conocimiento de la Industria y el Mercado	0	1	1	66,66%
15	Orientar y desarrollar a otras personas	1	1	1	100%
16	Calibración de torno	1	1	1	100%
17	Planificación de Producción	1	1	1	100%
18	Liderazgo	1	1	1	100%
19	Organización de Trabajo	1	1	1	100%

Fuente: Granja S.C.2015.

Elaborado por: Granja S.C.2015.

Anexo N°III.20 Cuestionario de la 2 Ronda del método de Delphi del cargo de Jefe de Producción.

**Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato
Segunda Ronda**

Cargo a ser analizado: Jefe de Producción

Ordene las competencias que a continuación se mencionan, según el grado de importancia que usted considere, siendo 1 el de mayor importancia y 14 el de menor importancia.

N°	COMPETENCIAS	IMPORTANCIA
1	Orientación a Resultado	
2	Control de Calidad	
3	Dirección de equipos de trabajo	
4	Planificación de Producción	
5	Trabajo en Equipo	
6	Apoyo a los compañeros	
7	Tolerancia a la presión	
8	Control preventivo de abastecimiento	
9	Orientar y desarrollar a otras personas	
10	Calibración de torno	
11	Liderazgo	
12	Organización de Trabajo	
13	Conocimiento de costos y finanzas	
14	Conocimiento de la Industria y el Mercado	

**Anexo N°III.21 Resultados del cuestionario de la 1 ronda del método de Delphi
para determinar el grado de importancia de las competencias laborales del
cargo de Jefe de Producción**

	Competencias Laborales	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Media	Mediana
1	Orientación a Resultado	4	9	5	60.000	5
2	Control de Calidad	2	8	4	46.667	4
3	Dirección de equipos de trabajo	11	10	10	103.333	10
4	Planificación de Producción	1	2	2	16.667	2
5	Trabajo en Equipo	13	14	12	130.000	13
6	Apoyo a los compañeros	14	13	14	136.667	14
7	Tolerancia a la presión	12	12	11	116.667	12
8	Control preventivo de abastecimiento	3	4	3	33.333	3
9	Orientar y desarrollar a otras personas	9	11	13	110.000	11
10	Calibración de torno	10	7	9	86.667	9
11	Liderazgo	5	1	1	23.333	1
12	Organización de Trabajo	6	3	8	56.667	6
13	Conocimiento de costos y finanzas	7	5	6	60.000	6
14	Conocimiento de la Industria y el Mercado	8	6	7	7.000	7

Fuente: Granja S.C.2015.

Elaborado por: Granja S.C.2015.

Anexo N°III.22 Cuestionario de la 3 Ronda del método de Delphi del cargo de Jefe de Producción.

**Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato
Tercera Ronda**

Cargo a ser analizado: Jefe de Producción

A continuación identifique el grado de desarrollo que usted considere debe tener las siguientes competencias.

NOTA: No todas las competencias deben tener el máximo puntaje de desarrollo.

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

	COMPETENCIAS ORDENADAS	GRADO DE DESARROLLO
1	Planificación de Producción	
2	Liderazgo	
3	Control preventivo de abastecimiento	
4	Control de Calidad	
5	Organización de Trabajo	
6	Conocimiento de costos y finanzas	
7	Orientación a resultados	
8	Conocimiento de la Industria y el Mercado	
9	Calibración de torno	
10	Dirección de equipos de trabajo	
11	Orientar y desarrollar a otras personas	
12	Tolerancia a la presión	
13	Trabajo en equipo	
14	Apoyo a los Compañeros	

Anexo N°III.23 Resultado de la aplicación de cuestionarios en la 3 ronda del método de Delphi para determinar el nivel de desarrollo deseado de las competencias laborales del cargo de Jefe de Producción.

N°	Competencias Laborales	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Mediana
1	Planificación de Producción	10.00	10.00	9.00	10
2	Liderazgo	8.00	10.00	9.00	9
3	Control preventivo de abastecimiento.	9.00	10.00	9.00	9
4	Control de Calidad	10.00	10.00	10.00	10
5	Organización del Trabajo	10.00	10.00	9.00	10
6	Conocimiento de costos y finanzas	9.0	8.0	8.0	8
7	Orientación a resultados	9.00	9.00	9.00	9
8	Conocimiento de la Industria y el Mercado	9.00	9.00	10.00	9
9	Calibración de torno	7.00	5.00	8.00	7
10	Dirección de equipos de trabajo	9.00	9.00	9.00	9
11	Orientar y desarrollar a otras personas	9.00	10.00	9.00	9
12	Tolerancia a la presión	7.00	7.00	8.00	7
13	Trabajo en equipo	9.00	8.00	8.00	8
14	Apoyo a los compañeros	9.00	9.00	8.00	9

Fuente: Granja S.C.2015.

Elaborado por: Granja S.C.2015.

Anexo N°III.24 Cuestionario de la 1 Ronda del método de Delphi del cargo de Bodeguero.

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato

Primera Ronda

Cargo a ser analizado: Bodeguero

¿Cuáles de estas competencias cree usted que el puesto de Trabajo debe tener?

MARQUE CON UNA X

N°	COMPETENCIAS	
1	Elaboración y control de pedidos en bodega	
2	Creatividad	
3	Dinamismo – Energía	
4	Conocimiento y manejo del control de inventario	
5	Tolerancia a la presión	
6	Trabajo en equipo	
7	Orientación a resultados	
8	Aprendizaje continuo	
9	Responsabilidad	
10	Conducción de manejo de montacargas y camión	

Anexo N°III.25 Resultados de los cuestionarios aplicados en la 1 ronda del método de Delphi para determinar las competencias laborales para el cargo de Bodeguero.

	Competencias	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Frecuencia
1	Elaboración y control de pedidos en bodega	1	1	1	100%
2	Creatividad	1	1	0	66,66%
3	Dinamismo- Energía	1	1	1	100%
4	Conocimiento y manejo del control de inventario	1	1	0	66,66%
5	Tolerancia a la presión	1	0	1	66,66%
6	Trabajo en equipo	1	1	1	100%
7	Orientación a resultados	0	1	0	66,66%
8	Aprendizaje continuo	1	1	1	100%
9	Responsabilidad	1	1	1	100%
10	Conducción de manejo de montacargas y camión	0	0	1	33,33%

Fuente: Granja S.C.2015.

Elaborado por: Granja S.C.2015.

Anexo N°III.26 Cuestionario de la 2 Ronda del método de Delphi del cargo de Bodeguero.

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato

Segunda Ronda

Cargo a ser analizado: Bodeguero

Ordene las competencias que a continuación se mencionan, según el grado de importancia que usted considere, siendo 1 el de mayor importancia y 9 el de menor importancia.

N°	COMPETENCIAS	IMPORTANCIA
1	Elaboración y control de pedidos en bodega	
2	Dinamismo – Energía	
3	Trabajo en equipo	
4	Aprendizaje continuo	
5	Responsabilidad	
6	Creatividad	
7	Conocimiento y manejo del control de inventario	
8	Tolerancia a la presión	
9	Orientación a resultados	

Anexo N°III.27 Resultados del cuestionario aplicado para determinar el grado de importancia de las competencias laborales del cargo de Bodeguero

N°	Competencias Laborales	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Media	Mediana
1	Elaboración y control de pedidos en bodega	1	1	2	1.33	1
2	Dinamismo- Energía	5	5	7	5.67	5
3	Trabajo en equipo	8	8	8	8.00	8
4	Aprendizaje continuo	4	2	3	3.00	3
5	Responsabilidad	6	3	4	4.33	4
6	Creatividad	7	6	5	6.00	6
7	Conocimiento y manejo del control de inventario	2	4	1	2.33	2
8	Tolerancia a la presión	9	9	9	9.00	9
9	Orientación a resultados	3	7	6	5.33	6

Fuente: Granja S.C.2015.

Elaborado por: Granja S.C.2015.

Anexo N°III.28 Cuestionario de la 3 Ronda del método de Delphi del cargo de Bodeguero.

**Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato
Tercera Ronda**

Cargo a ser analizado: Bodeguero

A continuación identifique el grado de desarrollo que usted considere debe tener las siguientes competencias.

NOTA: No todas las competencias deben tener el máximo puntaje de desarrollo.

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

	COMPETENCIAS ORDENADAS	GRADO DE DESARROLLO
1	Elaboración y Control de pedidos de bodega	
2	Conocimiento y manejo del control de inventario	
3	Aprendizaje Continuo	
4	Responsabilidad	
5	Orientación a Resultados	
6	Dinamismo – Energía	
7	Creatividad	
8	Trabajo en Equipo	
9	Tolerancia a la presión	

Anexo N°III.29 Resultado de la aplicación de cuestionarios en la 3 ronda del método de Delphi para determinar el nivel de desarrollo de deseado de las competencias laborales del cargo de Bodeguero.

N°	COMPETENCIAS	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Mediana
1	Elaboración y control de pedidos	10.00	10.00	10.00	10
2	Conocimiento y manejo del control de inventario	8.00	10.00	10.00	10
3	Aprendizaje continuo	9.00	10.00	9.00	9
4	Responsabilidad	10.00	10.00	10.00	10
5	Orientación a resultados	9.00	10.00	8.00	9
6	Dinamismo – Energía	9.00	9.00	10.00	9
7	Creatividad	9.00	8.00	8.00	8
8	Trabajo en equipo	9.00	7.00	9.00	9
9	Tolerancia a la presión	7.00	6.00	7.00	7

Fuente: Granja S.C.2015.

Elaborado por: Granja S.C.2015.

**Anexo N°III.30 Cuestionario de la 1 Ronda del método de Delphi del cargo de
Tornero.**

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato

Primera Ronda

Cargo a ser analizado: Tornero

¿Cuáles de estas competencias cree usted que el puesto de Trabajo debe tener?

MARQUE CON UNA X

N°	COMPETENCIAS	
1	Concentración en la tarea	
2	Dinamismo- Energía	
3	Control de calidad del producto	
4	Calibración del torno	
5	Codificación de maquinaria CNC	
6	Mantenimiento de maquinaria	
7	Orientación a resultados	
8	Trabajo en Equipo	
9	Aprendizaje continuo	

Anexo N°III.31 Resultados de los cuestionarios aplicados en la 1 ronda del método de Delphi par la determinar las competencias laborales para el cargo Tornero.

	COMPETENCIAS	EXPERTO 1	EXPERTO 2	EXPERTO 3	FRECUENCIA
1	Concentración en la tarea	1	1	1	100%
2	Dinamismo- Energía	1	1	1	100%
3	Control de calidad del producto	1	1	1	100%
4	Calibración del torno	1	1	1	100%
5	Codificación de maquinaria CNC	1	0	0	33,33%
6	Mantenimiento de maquinaria	0	1	1	66,66%
7	Orientación a resultados	0	1	1	66,66%
8	Trabajo en Equipo	1	0	0	33,33%
9	Aprendizaje continuo	1	1	1	100%

Fuente: Granja S.C.2015.

Elaborado por: Granja S.C.2015.

Anexo N°III.32 Cuestionario de la 2 Ronda del método de Delphi del cargo de Tornero.

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato

Segunda Ronda

Cargo a ser analizado: Tornero

Ordene las competencias que a continuación se mencionan, según el grado de importancia que usted considere, siendo 1 el de mayor importancia y 7 el de menor importancia.

N°	COMPETENCIAS	IMPORTANCIA
1	Concentración en la tarea	
2	Dinamismo- Energía	
3	Control de calidad del producto	
4	Calibración del torno	
5	Aprendizaje continuo	
6	Mantenimiento de maquinaria	
7	Orientación a resultados	

Anexo N°III.33 Resultados del cuestionario aplicado para determinar el grado de importancia de las competencias laborales del cargo de Tornero

	Competencias	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Media	Mediana
1	Concentración en la tarea	1	1	1	1.00	1
2	Dinamismo- Energía	2	2	3	2.33	2
3	Control de calidad del producto	3	4	2	3.00	3
4	Calibración del torno	5	3	5	4.33	5
5	Aprendizaje continuo	6	7	7	6.67	7
6	Mantenimiento de maquinaria	4	6	4	4.67	4
7	Orientación a resultados	7	8	6	7.00	7

Fuente: Granja S.C.2015.

Elaborado por: Granja S.C.2015.

**Anexo N°III.34 Cuestionario de la 3 Ronda del método de Delphi del cargo de
Tornero.**

**Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato
Tercera Ronda**

Cargo a ser analizado: Tornero

A continuación identifique el grado de desarrollo que usted considere debe tener las siguientes competencias.

NOTA: No todas las competencias deben tener el máximo puntaje de desarrollo.

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

	COMPETENCIAS ORDENADAS	GRADO DE DESARROLLO
1	Concentración en la Tarea	
2	Dinamismo-Energía	
3	Control de Calidad del producto	
4	Calibración del Torno	
5	Mantenimiento de Maquinaria	
6	Aprendizaje Continuo	
7	Orientación a Resultados	

Anexo N°III.35 Resultado de la aplicación de cuestionarios en la 3 ronda del método de Delphi para determinar el nivel de desarrollo de deseado de las competencias laborales del cargo de Tornero.

N°	COMPETENCIAS	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Mediana
1	Concentración en la tarea	10.00	10.00	10.00	10
2	Dinamismo-energía	9.00	9.00	9.00	9
3	Control de calidad del producto	9.00	9.00	9.00	9
4	Calibración del Torno	9.00	8.00	9.00	9
5	Mantenimiento de maquinaria	6.00	8.00	7.00	7
6	Aprendizaje continuo	6.00	5.00	7.00	6
7	Orientación a Resultados	7.00	8.00	7.00	7

Fuente: Granja S.C.2015.

Elaborado por: Granja S.C.2015.

Anexo N°III.36 Perfiles de puestos clave en base a las competencias laborales determinadas.

Cargo: **JEFE DE BODEGA**

Cód. 001	
FORMACIÓN	
EDUCACIÓN:	Ing. en Administración de empresas o a fines
EXPERIENCIA:	2 años
IDIOMAS:	Español
JEFE INMEDIATO:	Gerente
A QUIEN SUPERVISA :	Bodegueros
RESPONSABILIDAD	
Control preciso de las entradas y salidas de todos los productos de la bodega, y del personal bajo su cargo.	
FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Coordinar con el personal de bodega. • Pasar reportes de devoluciones e ingresos de mercadería. • Realizar un reporte de transferencia de mercadería. • Reajustes de inventario. • Revisión de pedidos terminados. • Revisión de facturas. • Empacado de mercadería y envío. • Coordinar con la aseguradora para elaborar informe de los productos recién llegados de importación. • Estar pendiente del personal que tiene a cargo. • Revisar el adecuado almacenaje del producto en bodega. • Revisar el adecuado funcionamiento del montacargas y las reparaciones del mismo. • Verificar que los documentos de despacho, órdenes de embarque y otra documentación sea debidamente autorizado. • Verificar la rotación adecuada del producto por fecha de antigüedad. • Realizar mensualmente inventario de bodega conjuntamente con el Jefe de Sistemas. • Resolver imprevistos en la atención del cliente. • Detectar deficiencias en la realización de pedidos y mejorar el sistema. • Realizar un informe de stock de mercadería, conjuntamente con el jefe de importaciones. • Aplicar medidas de seguridad industrial. • Mantener actualizado el control de los inventarios registrando las entradas y salidas de la mercancía. • Colaboración con el control de inventario anual. 	
COMPETENCIAS	

- Control y manejo de inventario
- Liderazgo
- Orientación a resultados
- Organización del tiempo del personal
- Trabajo en equipo
- Honestidad
- Orientar y desarrollar a otras personas
- Comunicación adecuada
- Tolerancia a la presión
- Nivel de compromiso
- Aprendizaje continuo
- Preocupación por el orden

Cargo: **JEFE DE PRODUCCIÓN**

Cód. 002

FORMACIÓN	
EDUCACIÓN:	Ing. Mecánico o a fines
EXPERIENCIA:	3 años
IDIOMAS:	Español e Ingles
JEFE INMEDIATO:	Gerente
A QUIEN SUPERVISA :	Bodegueros
RESPONSABILIDAD:	
Dirigir y tutelar al personal de producción.	
FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Control de calidad de todos los ítems que estén en cada máquina. • Control de medidas de las piezas de cada una de las maquinas. • Planificar la producción de cada máquina. • Planificación y organización de las piezas para enviar al tratamiento de tropicalizado. • Realización de informes sobre las piezas tropical izadas que ingresan a Bodega. • Elaboración de herramientas para la producción de cualquier ítem. • Afilas herramientas. • Dar mantenimiento de las maquinas cuando sufren algún daño. • Terminación del proceso de una pieza. • Dirigir y ayudar en la calibración de las herramientas a los auxiliares de tornos. • Explicación de tolerancias de las piezas a los auxiliares de torno. • Organización en limpieza del taller de producción. • Coordinación de los tanques de limalla. • Coordinación y planificación de maquinaria de prensar conjuntamente con gerencia. • Revisión de abastecimiento de la materia prima. • Revisión y planificación de abastecimiento de herramientas de corte para la producción. • Revisión y aceptación de planos de todas las piezas, con sus tolerancias. • Control de Inventario de materia prima • Presentar Informes mensuales de acuerdo al formato establecido. • Inspección, investigación y muestreo con el fin de controlar los factores que puedan afectar la calidad. • Aprobar los procedimientos relacionados con las operaciones de fabricación, incluyendo los controles en proceso y asegurar su estricto cumplimiento. • Colaborar con sus conocimientos cuando se requiera remodelar o implementar un área en la compañía. • Optimizar el espacio industrial, mejorando el flujo de los procesos productivos realizados, eliminando movimientos innecesarios de materiales y de mano de obra. • Determinación de estándares de calidad. 	

COMPETENCIAS

- Planificación de Producción
- Liderazgo
- Control preventivo de abastecimiento
- Control de Calidad
- Organización de Trabajo
- Conocimiento de costos y finanzas
- Orientación a resultados
- Conocimiento de la Industria y el Mercado
- Calibración de torno
- Dirección de equipos de trabajo
- Orientar y desarrollar a otras personas
- Tolerancia a la presión
- Trabajo en equipo
- Apoyo a los Compañeros

Cargo: **BODEGUERO**

Cód. 003

FORMACIÓN	
EDUCACIÓN:	Bachillerato.
EXPERIENCIA:	6 meses.
IDIOMAS:	Español
JEFE INMEDIATO:	Jefe de Bodega
A QUIEN SUPERVISA :	No Aplica
RESPONSABILIDAD	
Realización y entrega de pedidos.	
FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Realización de pedidos en bodega. • Revisión de pedidos. • Responsable de dar seguimiento al mantenimiento del camión y montacargas de la empresa. • Manejo del montacargas y camión para las diferentes tareas dentro de bodega. • Empacado de mercadería. • Entrega de pedidos a clientes y las distintas cooperativas de transportes, con su respectiva retención. • Limpieza del puesto de trabajo. • Y demás funciones relacionadas con el cargo. • Colaboración con el control de inventario anual. 	
COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración y Control de pedidos de bodega • Conocimiento y manejo del control de inventario • Aprendizaje Continuo • Responsabilidad • Orientación a Resultados • Dinámico • Creatividad • Trabajo en Equipo • Tolerancia a la presión 	

Cargo: **TORNERO**

Cód. 004

FORMACIÓN:	
EDUCACIÓN:	Bachillerato
EXPERIENCIA:	6 meses
IDIOMAS:	Español
JEFE INMEDIATO:	Jefe de Producción
A QUIEN SUPERVISA :	No Aplica
RESPONSABILIDAD:	
Manejo de maquinaria de producción.	
FUNCIONES:	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de maquinaria para la elaboración de los ítems. • Transportar la materia prima hacia la maquinaria. • Calibración de máquina. • Codificación de maquinaria CNC. • Compensación de maquina CNC. • Verificación de la calidad del producto final • Contabilización de las piezas. • Revisión periódica de las máquinas para ver su estado. • Limpieza de cada una de las máquinas. • Dar mantenimiento de las maquinas periódicamente. • Limpieza del puesto de trabajo. • Afilar instrumentos de la maquinaria. • Realizar un informe diario detallando la actividad realizada con sus respectivos horarios. • Y demás funciones relacionadas con el cargo. • Colaboración con el control de inventario anual. 	
COMPETENCIAS	
<ul style="list-style-type: none"> • Concentración en la Tarea • Dinamismo-Energía • Control de Calidad del producto • Calibración del Torno • Mantenimiento de Maquinaria • Aprendizaje Continuo • Orientación a Resultados 	

Anexo N°III.37 Identificación de los métodos de evaluación a utilizar para las competencias laborales identificadas.

Prueba de conocimientos	Entrevista y observación	Entrevista	Observación
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la industria y el mercado • Conocimiento de costos y finanzas • Control y manejo de inventario • Calibración de Torno • Conocimiento y manejo del control de inventario • Mantenimiento de Maquinaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de bodega y control Inventario • Manejo de sistemas. • Capacidad para Organizar la bodega • Habilidad para resolver problemas • Detección de fallas y deficiencias • Aprendizaje continuo • Trabajo en equipo • Tolerancia a la presión • Habilidad para empaquetamiento. • Planificación de Producción • Control de calidad del producto. • Habilidad para la Innovación. • Capacidad para detectar errores • Habilidad para establecer prioridades • Tolerancia a la presión • Liderazgo • Orientación a resultados • Organización del tiempo del personal • Honestidad • Orientación y Desarrollar a otras personas • Comunicación Adecuada • Nivel de compromiso. • Preocupación por el orden • Planificación de Producción • Control de Calidad • Organización de Trabajo • Dirección de equipos 	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento estratégico • Control preventivo de abastecimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de maquinaria (Torno) • Concentración en la Tarea

	<p>de trabajo</p> <ul style="list-style-type: none">• Apoyo a los Compañeros• Elaboración y control de pedidos de bodega• Responsabilidad• Dinámico• Creatividad• Aprendizaje Continuo		
--	---	--	--

Anexo N°III.38 Guía para la entrevista para diagnosticar el estado actual de las competencias laborales

Liderazgo

- ¿El jefe incide positivamente en el desempeño de sus subordinados?
- ¿Cómo incentiva el desarrollo de la gente del departamento?
- ¿Los subordinados apoyan las decisiones del jefe fundamentalmente por su carisma y sus conocimientos?

Orientación a resultados

- ¿El jefe organiza dirige y controla el desempeño de sus subordinados en función de las metas a cumplir?
- ¿El jefe encuentra alternativas para solucionar algún problema que ha surgido que dificulte el cumplimiento de las metas?

Organización del tiempo del personal

- ¿El jefe tiene planificado las tareas que se van a realizar durante la semana y mes?
- ¿El jefe sabe establecer prioridades en el orden de ejecución de las tareas y las designa a sus subordinados?

Trabajo en equipo

- ¿Al jefe le gusta trabajar en equipo?
- ¿El jefe pide y acepta ayuda, cuando la necesita para realizar una tarea?
- ¿El jefe hace sugerencias para mejorar el trabajo en equipo de los subordinados?

Honestidad

Cómo reacciona el jefe cuando se detectan situaciones en las que:

- No se dice la verdad de lo sucedido.
- No se realiza un buen uso de la información y o recursos que se le confían, tanto como subordinados como para jefe.

- ¿Es premiada la honestidad, verdad como valor a desarrollar en el trabajo de los subordinados?
- ¿Considera usted que la honestidad es una característica de su jefe?

Comunicación adecuada

- ¿El jefe de qué forma se comunica con el personal?
- ¿Cuándo el jefe tiene que informar algo se hace entender con lo que quiere decir, ósea emplea un lenguaje adecuado?
- ¿Si tiene alguna información que plantearle a su jefe, puede hacerlo abiertamente?
- ¿El jefe utiliza las vías adecuadas para comunicarse?
- ¿Cuándo el jefe tiene que llamar la atención a un subordinado lo hace en el momento y de la forma adecuada?

Tolerancia a la presión

- ¿El jefe cuándo tienen presión laboral y los problemas se aculan que hace para resolverlos?
- ¿El jefe puede mantener el control de sí mismo en situaciones estresantes?
- ¿El jefe frente a problemas que puedan surgir, puede identificar los motivos o razones que los han originado y buscar una solución?
- ¿El jefe corrige su forma de ejecutar una labor siempre y cuando lo considere necesario?

Nivel de compromiso

- ¿Si la empresa requiere de su trabajo un día de su descanso, asiste o no va porque está en su tiempo libre?

¿El jefe aporta ideas para el mejoramiento del trabajo propio y de sus subordinados aunque implique más trabajo, pero es esencial para la mejora del desempeño?

Aprendizaje continuo

¿El jefe cuándo se enfrenta a algún tema desconocido busca la forma de adquirir información?

¿El jefe constantemente busca como hacer mejor las cosas?

¿El jefe impulsa para que sus subordinados aprendan continuamente?

¿El jefe se preocupa por su superación personal?

¿Se comparte entre todos el nuevo conocimiento obtenido?

Preocupación por el orden

¿Están los productos correctamente etiquetados y en orden?

¿Considera usted que el jefe es ordenado en su trabajo?

¿Inmediatamente que llega nueva mercadería se procede a su adecuado almacenamiento, tanto jefe como subordinados?

¿Controla sistemáticamente el orden y organización del trabajo de sus subordinados?

Planificación de producción

¿Cada cuánto se realiza una planificación de producción?

¿Posee algún sistema para controlar el movimiento de producción?

Control preventivo de abastecimiento

¿Cada cuánto tiempo usted revisa la materia prima que tiene a su custodia?

¿Cómo se realiza el proceso de abastecimiento?

Control de calidad

¿Cada que tiempo usted revisaría el producto terminado?

¿Cuál es el proceso que usted sigue para medir el control de calidad de su producto?

Dirección de equipo de trabajo

¿Cuándo tiene varias tareas que realizar, usted las realiza por usted mismo o designa responsabilidades a sus subordinados para lograr terminar la tarea?

Orientar y desarrollar a otras personas

¿Su jefe inmediato le encomienda la realización de una pieza que solo usted lo sabe hacer, pero es un pedido muy grande, usted comparte su conocimiento a sus compañeros para que lo ayuden a terminar, o lo hace usted mismo?

Apoyo a los compañeros

¿Cuándo un compañero suyo no sabe cómo realizar una tarea, y usted la conoce, que hace?

¿Si un compañero suyo llega al trabajo con un problema personal que no le deja trabajar tranquilo, como lo ayudaría?

Responsabilidad

¿Cuándo tiene tiempo límite para entregar un trabajo, como administra su tiempo? De un ejemplo.

¿Relátame una situación donde usted tenía a cargo una tarea que requería de su concentración total, y cuáles fueron los resultados cuando la culmino?

Dinámico

¿Cuánto es el promedio de pedidos que realiza su compañero en un día?

¿Cuántas veces le da la orden a su compañero para que realice la tarea?

Creativo

¿Batalla a menudo con sus compañeros para implantar nuevos sistemas y formas de trabajar?

¿Usted intenta siempre una nueva manera de realizar las cosas?

Habilidad para resolver problemas

¿Cuándo se le presenta alguna dificultad en su trabajo, primero intenta resolverla por usted mismo, o enseguida busca ayuda?

Detección de fallas y deficiencias

¿Realiza muestreos dentro de sus productos para revisar que todo se encuentra en orden?

¿Ha recibido quejas de sus clientes por mal despachos de mercadería?

Habilidad para la innovación

¿Frecuentemente su jefe mejora su técnica de trabajo con propuestas nuevas?

¿En caso de tener una idea de innovación para optimizar su trabajo, lo comenta con su jefe inmediato?

Pensamiento estratégico

¿Puede desarrollar una visión estratégica para mejorar su producción?

¿Mencione una estrategia que usted utilizaría para mejorar su producto?

Habilidad para establecer prioridades

¿Cuándo se encuentra con una orden de pedido y la está elaborando, y llega su jefe y le pide que realice otra tarea que trabajo hace primero?

Anexo N°III.39 Resultados obtenidos en las entrevistas realizadas al personal de Impofreico S.A para la determinación del estado actual de competencias laborales del Proceso de Bodega.

Evaluadores	Administración de bodega y control Inventario	Manejo de sistemas.	Capacidad para Organizar la bodega	Habilidad para resolver problemas	Detección de fallas y deficiencias	Orientación a resultados	Aprendizaje continuo	Trabajo en equipo	Tolerancia a la presión	Habilidad para empaquetamiento
Gerente	alto 8	medio 7	alto 9	alto 9	medio 7	medio 7	alto 9	alto 9	alto 9	alto 9
Jefe de Bodega	alto 8	medio 7	alto 9	alto 9	medio 7	medio 7	alto 9	alto 9	alto 9	alto 9
Bodeguero 1	alto 9	alto 8	alto 8	alto 8	alto 8	alto 8	alto 9	alto 10	alto 9	alto 9
Bodeguero 2	alto 9	medio 7	alto 9	alto 9	medio 6	medio 7	alto 9	alto 10	alto 8	alto 9
Bodeguero 3	alto 8	medio 5	alto 9	alto 9	medio 7	medio 7	alto 9	alto 9	alto 9	alto 9
Mediana	8	7		9	7	7	9	9	9	9

Fuente: Granja S.C.2015.

Elaborado por: Granja S.C.2015.

Anexo N°III.40 Guía para la observación para diagnosticar el estado actual de las competencias laborales del puesto de jefe de Bodega.

	COMPETENCIAS	SI	NO
1	El jefe incide positivamente en el desempeño de sus subordinados		
2	Incentiva el desarrollo de la gente del departamento		
3	Los subordinados apoyan las decisiones del jefe fundamentalmente por su carisma y sus conocimientos		
4	El jefe organiza dirige y controla el desempeño de sus subordinados en función de las metas a cumplir		
5	El jefe encuentra alternativas para solucionar algún problema que ha surgido que dificulte el cumplimiento de las metas		
6	El jefe tiene planificado las tareas que se van a realizar durante la semana y mes		
7	El jefe sabe establecer prioridades en el orden de ejecución de las tareas y las designa a sus subordinados		
8	Al jefe le gusta trabajar en equipo		
9	El jefe pide y acepta ayuda, cuando la necesita para realizar una tarea		
10	El jefe hace sugerencias para mejorar el trabajo en equipo de los subordinados		
11	Es premiada la honestidad, verdad como valor a desarrollar en el trabajo de los subordinados		
12	La honestidad es una característica del jefe		
13	El jefe cuando va a informar se hace entender con lo que quiere decir, ósea emplea un lenguaje adecuado		
14	Cuando tienen alguna información que plantear a su jefe, lo hacen abiertamente		
15	El jefe utiliza las vías adecuadas para comunicarse		
16	Cuándo el jefe tiene que llamar la atención a un subordinado lo hace en el momento y de la forma adecuada		
17	El jefe cuándo tienen presión laboral y los problemas se aculan, sabe resolverlos.		
18	El jefe puede mantener el control de sí mismo en situaciones estresantes		
19	El jefe frente a problemas que puedan surgir, puede identificar los motivos o razones que los han originado y buscar una solución		
20	El jefe corrige su forma de ejecutar una labor siempre y cuando lo considere necesario		
21	Si la empresa requiere de su trabajo un día de su descanso, asiste o no va porque está en su tiempo libre		
22	El jefe aporta ideas para el mejoramiento del trabajo propio y de sus subordinados aunque implique más trabajo, pero es esencial para la mejora del desempeño		
23	El jefe cuándo se enfrenta a algún tema desconocido busca la forma de adquirir información		
24	El jefe constantemente busca como hacer mejor las cosas		
25	El jefe impulsa para que sus subordinados aprendan continuamente		
26	El jefe se preocupa por su superación personal		

27	Se comparte entre todos el nuevo conocimiento obtenido		
28	Están los productos correctamente etiquetados y en orden		
29	Considera usted que el jefe es ordenado en su trabajo		
30	Inmediatamente que llega nueva mercadería se procede a su adecuado almacenamiento, tanto jefe como subordinados		
31	Controla sistemáticamente el orden y organización del trabajo de sus subordinados		

Observaciones: _____

Anexo N°III.41 Resultados obtenidos en las entrevistas realizadas al personal de Impofreico S.A para la determinación del estado actual de competencias laborales del Proceso de Producción.

	Planificación de Producción	Control de calidad del producto.	Manejo de maquinaria (Torno)	Conocimiento de la Industria y el Mercado	Conocimiento de costos y finanzas	Orientación a resultados	Habilidad para la Innovación.	Pensamiento estratégico	Habilidad para resolver problemas	Capacidad para detectar errores	Habilidad para establecer prioridades	Tolerancia a la presión	Trabajo en equipo
Gerente	alto 9	alto 9	alto 10	Medio5	bajo 0	alto 9	alto 8	alto 9	alto 9	alto 10	medio7	alto9	alto 9
Jefe de Producción	alto 9	alto 9	alto 10	medio 5	bajo 0	alto 9	alto 8	alto 9	alto 9	alto 9	alto 8	alto9	alto 9
Tornero 1	alto 9	alto8	alto 10	bajo 4	bajo 0	alto 9	alto 8	alto 8	alto 8	alto 10	alto 8	alto8	alto 9
Tornero 2	alto 9	alto9	alto 9	medio 5	bajo 0	alto 9	alto 8	alto 9	alto 9	alto 9	alto 9	alto8	alto 8
Tornero 3	alto 9	alto9	alto 9	medio 5	bajo 0	alto 9	alto 8	alto 9	alto 9	alto 9	alto 9	alto8	alto 9
Mediana	9	9	10	5	0	9	8	9	9	9	8	8	9

Fuente: Granja S.C.2015.

Elaborado por: Granja S.C.2015.

Anexo N°III.42 Prueba de conocimientos de la competencia laboral de control y manejo de inventario

1.- Que es un inventario.

Es un registro de una revisión física de los bienes que posee una empresa o persona

2.- Indique en que consiste el sistema ABC de control de inventarios.

Es un método de clasificación de inventarios en función del valor contable de los productos almacenados.

Su clasificación e importancia se representa de la siguiente manera:

Los" artículos A" representan entre el 5 y el 15% de los artículos del inventario lo que representa entre el 70 y el 80%

Los" artículos B" representan aproximadamente el 30% del total de artículos almacenados, pero solo un 15% del valor total del inventario.

Los" artículos C" representan entre el 50 y 60% de todos los artículos almacenados pero representan un modesto 5 o 10% del total del valor del inventario.

3.- En el sistema ABC de control de inventarios indique cuál de los 3 tipos de artículos es el que necesita mayor control y porque.

Los artículos de tipo A, debido a que representan mayor inversión a la empresa.

4.-En una bodega de productos perecibles o de corta vida útil indicar cuál de los siguientes métodos de acomodo y/o almacenaje es el apropiado utilizar.

*PESPS (Primeras entradas primeras salidas).

*UEPS (Ultimas entradas primeras salidas).

5.-En una bodega que maneja más de 3000 ítems indique que tipo de inventario utilizaría y porque (Tomando en cuenta que la empresa no puede suspender sus operaciones).

* Inventario físico.

*Inventario cíclico.

*Inventario puntual.

Es un inventario que se lo realiza constantemente a un grupo de productos seleccionados, por lo general son los productos que representan mayor inversión para la empresa.

6.- De manera puntual indique cual es la diferencia entre un inventario en exceso y un inventario insuficiente.

El inventario en exceso representa falta de liquidez para la empresa por tener producto estocado, y el inventario insuficiente es la falta de productos en el inventario lo cual produce malestar en los clientes.

7.-Subrayar.

En una empresa importadora y productora que tipo de inventarios debe llevarse:

- Mercancías para venta.
- Materias primas
- Productos en proceso.
- Productos terminados
- Suministros y herramientas
- Todas las anteriores
- Ninguna

Anexo N°III.43 Resultados obtenidos en las entrevistas realizadas al personal de Impofreico S.A para la determinación del estado actual de competencias laborales del cargo de Jefe de Bodega.

Evaluable	Liderazgo	Orientación a resultados	Organización del tiempo del personal	Trabajo en Equipo	Honestidad	Desarrollar a otras personas	Comunicación Adecuada	Tolerancia a la presión	Compromiso
Bodeguero 1	alto 10	alto 9	medio 6	alto 9	alto 10	alto 9	medio 7	alto 9	
Bodeguero 2	alto 9	alto 8	alto 8	alto 9	alto 10	alto 9	alto 9	alto 9	
Bodeguero 3	medio 7	alto 8	medio 7	medio 7	alto 10	alto 8	medio 7	alto 8	
Bodeguero 4	alto 9	alto 8	medio 7	alto 10	alto 10	alto 9	alto 9	medio 7	
Bodeguero 5	alto 9	alto 9	alto 8	alto 9	alto 10	alto 9	medio 6	alto 9	
Gerente	alto 9	alto 9	medio 7	alto 9	alto 10	alto 9	medio 7	alto 9	
Jefe de Producción	alto 9	alto 9	alto 9	medio 7	alto 10	alto 9	medio 5	alto 9	
Media	8.85	8.57	7.42	8.57	10.00	8.85	7.14	8.57	
Mediana	9	9	7	9	10	9.00	7.00	9.00	

Fuente: Granja S.C.2015.

Elaborado por: Granja S.C.2015.

Anexo N°III.44 Pruebas de conocimiento de las competencias laborales de conocimiento de costos y finanzas, conocimiento de la industria y el mercado y calibración del torno

Prueba de conocimientos de la competencia laboral del conocimiento de costos y finanzas

- 1. Mencione el procedimiento que sigue para saber el costo de elaboración de una pieza.**

Para sacar el costo de una pieza se tiene que primero sumar los costos de:

Materia Prima.

Mano de Obra

Carga fabril

Después de que suman se obtiene el costo de la pieza y después se le suma la ganancia.

Prueba de conocimientos de la competencia laboral de conocimiento de la Industria y el Mercado

- 1. ¿Tiene usted conocimiento de los proveedores de materia prima para el abastecimiento?**

Sí, yo conozco a varios proveedores

- 2. ¿Tiene conocimiento de máquinas de última generación que pueda mejorar la producción?**

Si, los tornos CNC son los de última tecnología que realizan las piezas sin necesidad de una persona que lo maneje.

- 3. ¿Sabe usted de otras organizaciones que fabriquen el mismo producto que su empresa?**

Actualmente en el Ecuador no existen empresas que elaboren nuestro producto al por mayor, existen empresas Peruanas como Strobbe y Colombianas como Sur Americana de acoples, que es de donde proviene la competencia en nuestro mercado.

Prueba de conocimientos de la competencia laboral de calibración del Torno

- 1. ¿Cuáles son los pasos que sigue Usted para la calibración de un torno?**

Primero se reconoce la pieza, se mide la pieza sacando medidas, después se busca las herramientas necesarias para la fabricación, se prepara la máquina, y se procede a calibrar la maquina con las medidas exactas de la pieza para su elaboración.

- 2. ¿Cómo saca la longitud y el diámetro de una pieza?**

Se las obtiene midiendo a la pieza

Anexo N°III.45. Resultados obtenidos en las entrevistas realizadas al personal de Impofreico S.A para la determinación del estado actual de competencias laborales del cargo de Jefe de Producción.

Evaluable	Planificación de Producción	Liderazgo	Control preventivo de abastecimiento	Control de Calidad	Organización de Trabajo	Orientación a resultados	Dirección de equipos de trabajo	Orientar y desarrollar a otras personas	Tolerancia a la presión	Trabajo en equipo	Apoyo a los Compañeros
Tornero 1	alto 9	medio 7	alto 9	alto 9	alto 9	alto 10	medio 5	alto 10	alto 9	alto 9	alto 10
Tornero 2	alto 9	medio 6	alto 10	alto 8	medio 7	alto 9	medio 7	alto 9	alto 9	alto 9	alto 9
Tornero 3	alto 9	alto 8	alto 9	alto 9	alto 8	alto 9	medio 7	alto 9	alto 8	alto 9	alto 9
Tornero 4	alto 9	medio 7	alto 9	alto 10	medio 7	alto 9	alto 8	alto 9	alto 9	alto 9	alto 10
Tornero 5	alto 9	alto 8	alto 9	alto 9	medio 7	alto 9	alto 8	alto 9	alto 8	alto 9	alto 10
Gerente	alto 9	medio 5	alto 9	alto 10	medio 7	alto 9	medio 7	alto 10	alto 9	alto 8	alto 10
Jefe de Bodega	medio 7	alto 8	alto 9	alto 9	alto 8	alto 9	alto 9	alto 9	alto 9	alto 9	alto 10
Mediana	9	7	9	9	7	9	7	9	9	9	10

Fuente: Granja S.C.2015.

Elaborado por: Granja S.C.2015.

Anexo N°III.46. Prueba de conocimientos de la competencia laboral de conocimiento y manejo del control de inventario.

- 1. ¿Reconoce todos los productos que se encuentran en bodega?**
Si los conozco a todos con sus respectivas mediadas.
- 2. ¿Qué procedimiento realiza usted para la elaboración de un pedido?**
Se coge el pedido, se revisa en el sistema si lo tenemos en stock, después se procede a comprobar la mercadería físicamente, se sacan los productos, se devuelve al área de facturación el borrador con los códigos, se imprime la factura original, se re chequea lo que se va a enviar y se procede al empaquetamiento para el posterior envío a las distintas provincias del país.
- 3. ¿Al momento de realizar un pedido y no encuentra el producto en percha, que es lo que hace?**
Cuando no encuentro el producto informo a mi jefe inmediato para que pueda hacer una orden para el re abastecimiento.
- 4. ¿En caso de conocer el producto que solicitan que hace?**
Pido ayuda a mi jefe inmediato para que me ayude a encontrarle y me enseñe sus características.

Anexo N°III.47 Resultados obtenidos en las entrevistas realizadas al personal de Impofreico S.A para la determinación del estado actual de competencias laborales del cargo de Bodeguero.

Evaluadores	Elaboración y Control de pedidos de bodega	Aprendizaje Continuo	Responsabilidad	Orientación a Resultados	Dinámico	Creatividad	Trabajo en Equipo	Tolerancia a la presión
Jefe de Bodega	alto 9	alto 9	medio 7	medio 7	alto 9	alto 10	alto 9	alto 8
Compañero 1	alto 10	alto 9	medio 7	alto 8	alto 9	alto 9	alto 8	alto 8
Compañero 2	alto 9	alto 9	alto 8	alto 8	alto 9	alto 9	alto 9	alto 9
Compañero 3	alto 9	alto 9	alto 8	alto 9	alto 9	alto 9	alto 9	alto 9
Compañero 4	alto 9	alto 8	medio 7	medio 7	alto 9	alto 9	alto 9	alto 9
Mediana	9	9	7	8	9	9	9	9

Fuente: Granja S.C.2015.

Elaborado por: Granja S.C.2015.

Anexo N°III.48 Prueba de conocimientos de la competencia de mantenimiento de maquinaria

1. **¿Qué color tiene el aceite para realizar el cambio?**
Tiene color negro
2. **¿Porque realizaría Usted un cambio de afilado de las herramientas?**
Por qué el acabado de las piezas es malo
La pieza no sale con las medidas con las que se inició a fabricar
3. **¿Cuántas veces se necesita hacer una limpieza a la maquina?**
1 vez al día.

Anexo N°III.49 Resultados obtenidos en las entrevistas realizadas al personal de Impofreico S.A para la determinación del estado actual de competencias laborales del cargo de Torneo.

Evaluadores	Concentración en la Tarea	Dinamismo-Energía	Control de Calidad del producto	Aprendizaje Continuo	Orientación a Resultados
Jefe de Producción	alto 10	alto 9	medio 7	alto 9	alto 8
Compañero 1	alto 10	alto 9	alto 9	alto 8	alto 9
Compañero 2	alto 9	alto 9	medio 7	alto 8	alto 9
Compañero 3	alto 10	alto 9	medio 6	alto 8	alto 9
Compañero 4	alto 9	alto 9	medio 7	alto 9	alto 9
Mediana	10	9	7	8	9

Fuente: Granja S.C.2015.

Elaborado por: Granja S.C.2015.