ESCUELA DE PSICOLOGÍA

Tema:

LAS COMPETENCIAS LABORALES Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ELECTRODOMÉSTICOS

Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de Psicóloga Organizacional

Líneas de investigación:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Autora:

María Augusta Núñez Torres

Director:

Lic. M.A. Segundo Gonzalo Pazmay Ramos

Ambato – Ecuador

Julio 2016

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

SEDE AMBATO

HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

"LAS COMPETENCIAS LABORALES Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ELECTRODOMÉSTICOS"

Líneas de investigación:

Gerencia, Planificación, Organización, Dirección y/o Control de Empresas

Autora:

María Augusta Núñez Torres

Segundo Gonzalo Pazmay Ramos Lic. M.A. **f. _____**

CALIFICADOR

Eleonor Virginia Pardo Paredes Psic. Ind. Mg. **f. _____**

CALIFICADORA

Amparito del Rocío Pérez Barrionuevo Ing. Mg. **f. _____**

CALIFICADORA

Aitor Larzabal Fernández Lic. Mg. **f. _____**

DIRECTOR ESCUELA PSICOLOGIA

Hugo Altamirano Villarroel, Dr. Msc. **f. _____**

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato – Ecuador

Julio 2016

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, María Augusta Núñez Torres, portadora de la cédula de ciudadanía No 180466929-7, declaro que los resultados obtenidos en este proyecto de investigación que presento como informe final, previo a la obtención del título de PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL 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.

María Augusta Núñez Torres

C.I. 180466929-7

AGRADECIMIENTO

A mis maestros, miembros de la comunidad universitaria de la Pontificia Universidad Católica por sus enseñanzas durante los años que cursé en sus aulas. Y en especial a mi tutor de trabajo de investigación el señor Segundo Gonzalo Pazmay Ramos, Lic. M.A.

María Augusta Núñez Torres

DEDICATORIA

A mi madre inspiración y ejemplo de trabajo, a mi hija pequeña princesa, impulso permanente para seguir adelante, la luz de mis días.

Con cariño y respeto a mi padre y a mis hermanos.

María Augusta Núñez Torres

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo investigativo fue determinar las competencias laborales y de esta manera establecer su relación con la gestión de los procesos en una empresa comercializadora de electrodomésticos. Se utilizó la metodología cualitativa y cuantitativa mediante la recopilación de información bibliográfica del tema, en base a lo cual se elaboraron los instrumentos de evaluación para el personal de la empresa a través de encuesta y entrevistas. Posteriormente fue necesaria la tabulación los datos alcanzados, de donde se obtuvieron los resultados de la investigación. En el trabajo se fundamentó el tema de las competencias laborales y su relación con los respectivos procesos en una empresa comercializadora, la cual constituye una etapa fundamental dentro del desarrollo del proceso en general, a partir de lo cual se intentará implementar una gestión basada en competencias laborales en toda la organización comercializadora de electrodomésticos. Como resultados del trabajo de investigación, se encontró una inadecuada organización y equidad en la gestión de los procesos y también de una gestión basada en competencias dentro de una empresa comercializadora de electrodomésticos, para lo cual se elaboró como propuesta un adecuado modelo de procesos, puesto a disposición de la empresa para su ejecución.

Palabras Claves: competencias, gestión, procesos.

ABSTRACT

The aim of this research project was to determine work competences and in this way establish their relationship with the management of processes in an appliance merchandising company. Qualitative and quantitative methodologies were used with the gathering of bibliographical information about the topic. This led to the creation of the evaluation instruments for the company staff, including a survey and interview. Subsequently, it was necessary to tabulate the data collected and the results of the study were obtained from there. In the project, the topic of work competencies and their relationship with the corresponding processes in a merchandising company was substantiated, which becomes an essential stage within process development in general. This is where an attempt will be made to implement management based on work competences in the entire appliance merchandising organization. As a result of the research project, inadequate organization and equality was found in the management of the processes as well as a competence-based management in an appliance merchandising company. For this reason, an adequate process model was developed as a proposal for the company to use.

Key words: competences, management, processes.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRELIMINARES

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD iii

AGRADECIMIENTO iv

DEDICATORIA.....v

RESUMEN.....vi

ABSTRACT..... vii

ÍNDICE DE CONTENIDOS..... viii

ÍNDICE DE GRÁFICOS..... xii

CAPÍTULO I 1

PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE TRABAJO 1

1.1 Antecedentes 1

1.2 Problema 1

1.2.1 Descripción del problema 1

1.2.2 Preguntas Básicas.....3

1.3 Justificación.....3

1.4 Objetivos: 4

1.4.1 Objetivo General 4

1.4.2 Objetivos Específicos.....5

1.5 Pregunta de Estudio, Meta y/o Hipótesis de Trabajo 5

1.5.1 Meta: 5

1.5.2Hipótesis de trabajo:.....5

1.5.3 Pregunta de estudio: 5

1.6 Variables 5

1.7 Delimitación funcional.....6

CAPÍTULO II 7

MARCO TEÓRICO 7

2.1 Cultura Organizacional 7

2.2 Administración del Talento Humano 8

2.2.1Formación de competencias.....10

2.2.2 Competencias Laborales 12

2.2.2.1 Clasificación de las Competencias Laborales.....13

2.2.2.2 Diseño de las competencias laborales.....15

2.2.3. Desarrollo de la empresa.....16

2.2.4. Competitividad de la Organización.....17

2.2.5 Calidad 19

2.2.6 Gestión de Procesos 20

2.2.6.1 Concatenación de los procesos 21

2.2.6.2 Identificación de los procesos 22

2.2.6.3 Mejora de los procesos.....23

2.3 Estudios Relacionados 25

CAPÍTULO III.....28

METODOLOGÍA 28

3.1. Metodología de Investigación.....28

3.1.1.Alcance.....28

3.1 2 Métodos aplicados.....28

3.1.3 Técnicas e Instrumentos de recolección de información 28

3.1.4. Población y Muestra.....30

3.1.4. Procedimiento Metodológico.....30

CAPÍTULO IV.....33

ANÁLISIS Y RESULTADOS.....33

4.1. Resultados de la aplicación del cuestionario para identificar los procesos internos de la empresa W N Macrobahía Cía.....33

4.2. Validación de Resultados.....67

CAPÍTULO V.....70

LA PROPUESTA.....70

5.1 DATOS INFORMATIVOS.....70

Institución Ejecutora: Empresa Comercializadora de Electrodomésticos W N Macrobahía Cia. Ltda.....70

5.2. Antecedentes de la Propuesta.....70

5.3 Justificación.....71

5.4 Objetivos.....72

5.4.1 General.....72

5.4.2 Específicos.....72

5.5 Análisis de Factibilidad.....72

5.5.1. Social.....72

5.5.2. Económica.....73

5.5.3. Legal.....73

5.6. Fundamentación Teórica.....73

5.6.1. Competencias 73

5.7. Desarrollo del modelo por competencias de acuerdo a los cargos de la empresa.79

5.7.1. Identificación de competencias en la empresa comercializadora de electrodomésticos W N MACROBAHÍA Cia. Ltda. 79

5.7.2. Perfiles de Cargo por competencias 82

5.7.3. Formulación del modelo 91

5.7.4. Evaluación del modelo 97

CAPÍTULO VI 100

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 100

6.1 Conclusiones 100

6.2 Recomendaciones 102

BIBLIOGRAFÍA 103

GLOSARIO 111

ANEXOS 112

Anexo 1. Resultados de la Prueba piloto 112

Anexo N° 2. Cuestionario para identificar los procesos internos con el fin de conocer las competencias laborales adecuadas para cada cargo 134

Anexos N° 3. Estructura organizacional 140

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráficos

Grafico 4.1: Actividades y funciones - Contador.....33

Grafico 4.2: Actividades y funciones - Auxiliar contabilidad 1 34

Grafico 4.3: Actividades y funciones -Auxiliar contable-garantías.....35

Grafico 4.4: Actividades y funciones - Auxiliar contable 2.....36

Grafico 4.5: Actividades y funciones -Vendedor externo junior 37

Grafico 4.6: Actividades y funciones – Vendedor junior 38

Grafico 4.7: Actividades y funciones senior 39

Grafico 4.8: Actividades y funciones - Facturadora. 40

Grafico 4.9: Actividades y funciones -Asistente de bodega 41

Grafico 4.10: Actividades y funciones - Chofer 42

Grafico 4.11: Validación de resultados.....69

Grafico 5.1: Competencias cardinales.....78

Grafico 5.2: Identificación de Competencias en la Empresa Comercializadora de Electrodomésticos W N MACROBAHÍA CIA. LTDA.....81

Tablas

Tabla 3.1: Preguntas utilizadas en la prueba piloto.....31

Tabla 4.1: Actividades y funciones.....43

Tabla 4.2: Tareas de cada departamento. 44

Tabla 4.3: Software de tareas**.**.....45

Tabla 4.4: Pregunta de almacenamiento 46

Tabla 4.5: Departamento afecta mi actividad 47

Tabla 4.6: Tiempos en caso del sistema dañado**.** 48

Tabla 4.7 Periodo más atareado del año.....49

Tabla 4.8: Actividades de mejora del servicio. 50

Tabla 4.9: Competencias personales.....51

Tabla 5.1: Características de competencias 75

Tabla 5.2: Listado de competencias.....76

Tabla 5.3:Competencias específicas por área 79

Tabla 5.4: Funciones del contador de la Empresa Comercializadora de Electrodomésticos W N MACROBAHÍA CIA. LTDA.....82

Tabla 5.5: Funciones del Auxiliar contable 1, de la Empresa Comercializadora de Electrodomésticos W N MACROBAHÍA CIA. LTDA.....83

Tabla 5.6: Funciones de Auxiliar contable-garantía de la Empresa Comercializadora de Electrodomésticos W N MACROBAHÍA CIA. LTDA. 84

Tabla 5.7: Funciones de Auxiliar contable 2 de la Empresa Comercializadora de Electrodomésticos W N MACROBAHÍA CIA. LTDA.....85

Tabla 5.8: Funciones de Vendedor externo Jr. de la Empresa Comercializadora de Electrodomésticos W N MACROBAHÍA CIA. LTDA.....86

Tabla 5.9: Funciones de Vendedor Jr. de la Empresa Comercializadora de Electrodomésticos W N MACROBAHÍA CIA. LTDA.....87

Tabla 5.10: Funciones de Vendedor senior de la Empresa Comercializadora de Electrodomésticos W N MACROBAHÍA CIA. LTDA.....88

Tabla 5.11: Funciones de Facturadora de la Empresa Comercializadora de Electrodomésticos W N MACROBAHÍA CIA. LTDA.....89

Tabla 5.12: Funciones Asistente de bodega de la Empresa Comercializadora de Electrodomésticos W N MACROBAHÍA CIA. LTDA.....90

Tabla 5.13: Funciones del chofer de la Empresa Comercializadora de Electrodomésticos W N MACROBAHÍA CIA. LTDA.....91

Tabla 5.14: Competencias para cada cargo en la Empresa 91

INTRODUCCIÓN

El proyecto de investigación titulado “Las Competencias Laborales y su relación con la Gestión de los Procesos en una empresa Comercializadora de Electrodomésticos”, se detalla como parte de la motivación de contribuir a la gestión de la dirección de la empresa, para lo cual se establece el cumplimiento de acuerdo a las normas específicas de la PUCESA, descritos por capítulos.

En el capítulo I, se encuentra una descripción breve de la propuesta del trabajo, que contiene los antecedentes, el problema, las preguntas básicas, los objetivos, tanto el general como los específicos, la pregunta de estudio, la meta y la delimitación funcional, aspectos que sirvieron para el cumplimiento de los pasos señalados en el esquema propuesto por la universidad.

En el capítulo II, se detalla el marco teórico que sirvió como referencia para entender y conceptualizar el tema, para aquello se determinó las dos categorías de variables, tanto las competencias laborales y la gestión por procesos, se ubicó los conceptos de varios autores, teniendo como aporte el criterio de la autora en cada uno de ellos. Se determinó además estudios referentes al tema, considerándolos como antecedentes de la investigación.

En el capítulo III, se describe la metodología de la investigación, adecuando los criterios a la realidad de este trabajo de investigación, se detallan las técnicas e instrumentos de investigación, la población y la muestra, finalmente se describe el procedimiento metodológico.

En el capítulo IV, constan los resultados de la investigación, los mismos que se obtuvieron luego de aplicar las técnicas previstas desde la recopilación de la información.

En este capítulo se incluye además el análisis de los resultados, en donde se detalla la interpretación de los mismos, luego de la aplicación a través de un cuestionario de preguntas.

La validación de los resultados

En el capítulo V, se refiere a las conclusiones y recomendaciones siendo lo más relevante

En el capítulo VI, se detalla la propuesta como aporte para la empresa Comercializadora de Electrodomésticos.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE TRABAJO

1.1 Antecedentes

Las competencias laborales son fundamentales en una empresa, especialmente porque sin ellas no se logra el cumplimiento de los objetivos organizacionales, entendiéndose como aquellas actividades que son inherentes a las capacidades, habilidades y destrezas que tiene el ser humano en el desempeño de una labor o tarea específica, de otro lado, la Gestión por procesos constituye una estrategia para que los directivos de las organizaciones adopten un modelo de acción, la forma como llevar a su talento humano por el camino adecuado, de este modo el trabajo de la empresa se simplifica y se evita desperdicio de recursos económicos, materiales y se disminuye el impacto en el talento humano, haciéndolo más productivo y motivado para su desempeño laboral.

1.2Problema

1.2.1 Descripción del problema

Mediante una investigación ardua, se ha podido observar en Ecuador muchos proyectos acerca de las competencias laborales y también proyectos o investigaciones acerca de la gestión por procesos, cada una en su estudio relacionado con otras variables, sin embargo no se han detectado proyectos con el tema de las

competencias laborales relacionadas con la gestión de los procesos. Por otro lado en Ambato, no se ha realizado un tema similar al del presente proyecto de investigación, sin embargo se han realizado muchos estudios acerca de las competencias laborales y por otro lado de la gestión de los procesos, y ninguna de las investigaciones se ha realizado para una empresa comercializadora de electrodomésticos, lo cual servirá de mucha ayuda al momento del desarrollo de este tema. Es así que este tema es innovador para la Gestión de Talento Humano.

W N Macro Bahía Cía. Ltda. no posee un adecuada organización de trabajo su estructura organizacional no es funcional, debido a que no se encuentra la documentación correspondiente, tampoco se encuentran formalizados los procesos que llevan a cabo en la empresa, esto determina que no se gestionan adecuadamente los procesos y por lo tanto su ejecución es deficiente como consecuencia de ello las ventas no alcancen los niveles esperados, a esto se suma la falta de claridad en la asignación específica de tareas de acuerdo a los diferentes cargos; otro agravante se encuentra en el momento que no aplica un procedimiento para reclutamiento y selección de personal en la organización.

La presente Disertación pretende contribuir a establecer una mejor organización del trabajo y mayores ventas en WN Macrobahía Cía. Ltda., una empresa comercializadora de electrodomésticos, de manera que se pueda aplicar de manera eficiente y eficaz el proceso administrativo tomando en consideración las fases de planificación organización dirección y control.

Los beneficiarios directos en el proceso de mejoramiento de la empresa WN Macrobahía Cía. Ltda. Serán los empresarios y los colaboradores, además se beneficiaran indirectamente los clientes externos, vendedores, proveedores y todos

quienes se encuentran relacionados directa e indirectamente con la organización debido a que como consecuencia se obtendrá productos y servicios de calidad.

La implementación de un mejor sistema laboral contribuirá significativamente al desarrollo de mejores competencias de empleados y redundara en la elevación del nivel de ventas de la empresa.

1.2.2 Preguntas Básicas

¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?

El problema aparece de la monotonía y repetitividad de las tareas que se realizan en cada actividad laboral, así como la comunicación e información escasa o distorsionada, conflictivas relaciones personales.

¿Por qué se origina?

La sobrecarga de trabajo y monotonía al realizar las tareas.

¿Que lo origina?

No existe la debida supervisión en la ejecución de funciones de cada puesto.

¿Dónde se detecta?

En el área administrativa de la empresa WN Macrobahía Cía. Ltda.

1.3 Justificación

Realizar este trabajo de investigación sobre las competencias laborales y la gestión por procesos tiene su importancia en el aporte hacia una actividad productiva, generadora de empleo y que dinamiza a la economía de la provincia, estudiar las competencias del talento humano permite nutrir de conocimientos a los directivos de

la empresa, para que tomen decisiones futuras, porque una función laboral es el conjunto de actividades propias de cada puesto, los directivos no pueden desconocer las destrezas, habilidades y conocimientos de sus colaboradores, puesto que la asignación de tareas se debe realizar en base a un análisis detallado, esto contribuirá a que el desempeño sea eficiente e inclusive que el trabajador se encuentre motivado en su puesto de trabajo, determinándose entonces la calidad de vida en el trabajo que debe ser importante para los propietarios de la empresa.

Este trabajo de investigación se justifica además, por la importancia en detallar cuáles son los procesos que se mejorarán, se tendrá una visión global de la situación general de los mismos, contribuyendo a la toma de decisiones, porque el tomar una alternativa significa la satisfacción laboral y el tener un buen clima organizacional, son actividades concomitantes que se consiguieron con el estudio de los procesos.

El impacto de este estudio es económico, social y cultural, pues a la empresa WN Macrobahía Cía. Ltda.se le provee de una herramienta práctica para que se utilice en un futuro mediato y con ello se logra disminuir pérdidas económicas, así también el impacto social se relaciona en cada uno de los empleados, porque reflexionaron sobre sus destrezas, habilidades y conocimientos, aquello les compromete a trabajar con mayor ahínco y a lograr mejores posiciones de recompensa dentro de la empresa.

1.4 Objetivos:

1.4.1 Objetivo General

Determinar las competencias laborales y su relación con la gestión de los procesos en W N Macrobahía Cía. Ltda.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Fundamentar los referentes teóricos y metodológicos sobre las competencias laborales y su relación con la gestión de los procesos.
- Analizar los procesos claves de la empresa y el mapa de proceso de W N Macrobahía Cía. Ltda.
- Identificar las competencias laborales de puesto y procesos claves de W N Macrobahía Cía. Ltda.
- Valorar la factibilidad del producto a través de los beneficiarios

1.5 Pregunta de Estudio, Meta y/o Hipótesis de Trabajo

1.5.1 Meta:

Crear un modelo de competencias laborales considerando los procesos internos para mejorar la productividad de la empresa

1.5.2Hipótesis de trabajo:

No aplica

1.5.3 Pregunta de estudio:

No aplica

1.6 Variables

No aplica

1.7 Delimitación funcional

¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

- Se sintetizará los elementos y características más importantes respecto a las competencias laborales y a la gestión por procesos.
- Se identificará la efectividad de los procesos internos en la gestión del talento humano.
- Se logrará visualizar cada competencia acorde con el puesto asignado
- Se observará la importancia de su aplicabilidad al momento del desempeño de las actividades individuales.

¿Qué no será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?

No aplica

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Cultura Organizacional

Las empresas por lo general, determinan lineamientos y formas de comportamiento, para que sus colaboradores se rijan en base a estos, así como también se desarrollan costumbres empresariales que forman identidad en los trabajadores y marcan la diferencia con otras organizaciones, pues las personas ya saben la forma de comportamiento y las costumbres así como las consecuencias de estas, lo cual se denomina Cultura Organizacional. Por lo tanto es inminente señalar lo que mencionan los autores Luna y Pezo (2005) acerca de la cultura organizacional:

> La cultura organizacional es una variable importante que está interrelacionada con el comportamiento empresarial. Se concibe como la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de dicha conducta, cuyos elementos se comparten y transmiten a los miembros de una sociedad. (p. 54)

Aquí se observa que la cultura organizacional tiene un papel importante en el desarrollo de las conductas de los empleados, puesto que son actividades o conductas que se van aprendiendo de colaboradores antiguos y que han sido parte de la empresa años atrás, por lo que ya se ha vuelto una tradición y todos los trabajadores deben adaptarse a éstas.

Así también, Robbins (2005) menciona que cualquier organización que tenga una cultura organizacional bien desarrollada y ejecutada, será estable y permanente, por lo que será muy resistente al cambio; esto se debe a que una cultura demora mucho tiempo en aprenderse, sin embargo, una vez que ya se establezca ésta tiende a arraigarse. Cuando la cultura de cualquier organización es sólida, será más resistente al cambio y se verá reflejado en el compromiso e identidad de los trabajadores con la empresa.

Por otro lado Berbel (2007) señala que el concepto de cultura organizacional se aplica a las normas, valores y formas de pensar de los trabajadores que identifican la actividad profesional de una empresa. Es así que la cultura será la base en la que se determinarán los problemas detectados y consecuentemente las soluciones que se tomarán para intervenir en cualquier problema, es decir, las normas y valores así como las actitudes se pondrán en marcha al momento de intervenir en las incidencias que se encuentren en la organización. Cabe recalcar que toda cultura organizacional se desarrolla al momento de la creación de una institución, y todos los colaboradores de la misma, tanto directivos como trabajadores serán los encargados de instaurar el tipo de cultura que necesiten, así como también los cambios que la cultura de dicha empresa necesite implantar.

2.2 Administración del Talento Humano

El manejo del personal en cualquier organización debe hacérselo de la manera más adecuada y propicia posible, puesto que el tema del talento humano es un poco complicado si no se realiza con una gestión adecuada, es así que se han creado departamentos especializados en la administración del talento humano en la mayor parte de empresas, teniendo al personal como prioridad en cualquier organización,

pues es la base de toda empresa. Es así que en el tema de administración del talento humano, se encuentra el criterio de los autores Veras& Cuello (2006) que señalan:

> La Gestión Humana o Gestión del Talento Humano, es la forma como la organización libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de éste como de la propia organización. (p.14).

Éste aspecto es de relevancia porque permite visualizar cómo se encuentran los colaboradores de una organización y las necesidades de los mismo, promoviendo de ésta forma que la empresa mantenga trabajadores seguros, confiados, motivados y satisfechos.

Por otro lado Novoa (2004), indica que administrar el talento humano no se refiere únicamente a formar o desarrollar en la colaboradores habilidades y destrezas a partir de sus capacidades innatas, sino también ejecutar esas habilidades y destrezas en ámbitos para los cuales sean aptos los trabajadores, explotando al máximo su potencial.

Si las organizaciones esperan un cambio total, deberán contar con una planificación con visión hacia el futuro, en donde se promocione y promueva adecuadamente el personal de una institución; teniendo en cuenta los riesgos que se correrán así como los problemas que surgirán, pero también los beneficios que pueda llegar a tener la empresa.

Las capacidades y habilidades de todos los trabajadores ya sean innatas como adquiridas, son esenciales e indispensables para toda organización, independientemente de la actividad profesional a la que ésta se dedique, ya que

generará productividad no solo en el cargo que desempeñe el trabajador o en las actividades que se le haya encomendado, sino también para la rentabilidad o ganancias de la empresa. Contribuye a estos criterios el autor Atehortúa (2005) “Cuando la acción humana (desempeño) es apropiada, están presentes los recursos indispensables y se producen los resultados esperados, puede hablarse de productividad" (p. 136). Lo cual es cierto, porque administrar el talento humano no solo implica tener una sólida base económica, el aspecto financiero y la liquidez, sino también mantener un personal motivado y satisfecho, que realice un trabaja adecuado.

2.2.1Formación de competencias

La palabra formación se ha asignado a diferentes conceptos durante años, pues es el desarrollo de las personas en diferentes ámbitos, dependiendo las necesidades y expectativas de los seres humanos, por ejemplo en el ámbito laboral se refiere a formar en competencias y habilidades a los trabajadores. Con relación al tema, es inminente señalar lo que señala el autor Martín (2007):

> La relación formación y empleo se conoce en la literatura especializada con diferentes denominaciones que tratan el problema «conectivo, de correspondencia o de convergencia». Es decir, se trata de denominaciones utilizadas para explicar la conexión o correspondencia entre a) el contenido y el producto de la formación con el proceso económico, el aumento de la productividad y la mejora individual y colectiva de las condiciones de vida, por un lado. Y, por otro lado, b) la reproducción de las relaciones de producción, los valores culturales e ideológicos, la integración y la selección social.(p. 347).

Con ello, la formación de competencias se describe como un proceso relacionado a la satisfacción laboral del empleado con el aspecto económico, lo cual indica la importancia de la motivación económica en el desempeño laboral.

Las competencias dependerán mucho de los conocimientos que el trabajador haya adquirido anteriormente por ejemplo en sus estudios universitarios, pero dependerán también de las capacidades innatas de la persona que le permitan durante su carrera universitaria adquirir nuevas y mejoradas competencias. Cabe señalar lo que menciona la autora Alles (2008):

> Las competencias laborales se relacionan con oficios y por extensión se aplican a profesiones de tipo universitario; en algunos países se han aplicado al ámbito de la educación. Más allá del nivel educacional en relación con el cual se desee definir las competencias laborales, en nuestra opinión, la principal diferencia con la gestión por competencias radica en el punto de partida, es decir, fueron creadas para un objetivo diferente que el modelo de gestión por competencias. (p. 70).

Lo que significa que los oficios desempeñados también se pueden determinar con las debidas competencias, asignando responsabilidades una vez identificadas las habilidades y destrezas de los trabajadores, para obtener mejores resultados, o resultados esperados.

Se encuentra además el criterio de Lladó, Sánchez y Navarro (2013), mencionan que el análisis ocupacional es detectar o analizar el comportamiento de cada uno de los trabajadores de una organización en relación a las tareas que demanden la actividad profesional de los mismos. El método se centra principalmente en el cargo o puesto

de trabajo del colaborador, pues dependerá de esto, las habilidades, destrezas, conocimientos y competencias que necesite la persona para obtener los resultados que se espera del cargo o del puesto de trabajo.

2.2.2 Competencias Laborales

De acuerdo a Preciado (2006), las competencias laborales tienen diversas características entre las que se pueden mencionar:

Permitir que los trabajadores de una organización adquieran nuevas habilidades propias de otras funciones, es decir la transferencia de competencias, formando colaboradores responsables laboralmente y con habilidades múltiples capaces de rotar a cualquier puesto de trabajo.

Formar o desarrollar personal de acuerdo a los avances tecnológicos que vayan apareciendo, capaces de manejar cualquier maquina o instrumento de trabajo que sea nuevo dentro de la empresa, es decir tener la información adecuada.

Contar con sistemas que permita a la dirección y a las personas que lo requieran, tener conocimientos acerca de las habilidades, capacidades y destrezas que tiene cada trabajador; mejorando de esta manera el sistema de planificación de capacitaciones, teniendo en cuenta el tema que necesita cada puesto de trabajo o cada colaborador, haciendo de éstas más útiles y productivas.

La gestión de las competencias es un tema muy complicado, pero dependerá de todos los colaboradores de la empresa, así como también de entidades externas, que puedan ayudar en este proceso.

Según Alles (2008), a aquellas denominadas competencias conductuales, ya sea el ámbito académico como profesional, simplemente se les ha denominado o llamado competencias; siendo competencias laborales aquellas originadas o desarrolladas en la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

Existen muchas competencias que se pueden encontrar en los diversos manuales de competencias que se han creado, sin embargo, muchos autores han divido estas competencias en varios grupos, según su tipo o su razón de ser, es decir de donde se originan; y existe un grupo de competencias que se desarrollan de acuerdo al saber profesional como son las competencias conceptuales. En virtud de lo señalado Llado, Sánchez y Navarro (2013) señalan que las competencias conceptuales: "Se refieren a las capacidades de formar estructuras conceptuales con las informaciones, conceptos, principios y teorías que conforman el saber disciplinar o profesional y de operar exitosamente sobre ellas" (p. 94).Por lo tanto, las competencias conceptuales son aquellas que los trabajadores han adquirido durante su periodo universitario o académico, y que pueden ser promovidas o incentivadas por los directivos de una organización.

2.2.2.1 Clasificación de las Competencias Laborales

Llado, Sánchez y Navarro (2013),menciona la siguiente clasificación de competencias:

Existen tres tipos de competencias, en primer lugar las competencias participativas, serán aquellas que nacieron con la personas, es decir son básicas o innatas. En segundo lugar las competencias técnicas o metodológicas, serán aquellas adquiridas durante el ámbito académico o en el tiempo universitario de los trabajadores. Por

ultimo las competencias personales o sociales son competencias que se adquieren en las relaciones interpersonales de desarrolla cada persona.

En otro grupo se encuentran las competencias conceptuales adquiridas mediante los estudios que haya realizado la persona o la preparación profesional que tuvo, en donde puede utilizar la información, conceptos, teorías, en su lugar de trabajo; las competencias procedimentales, se refieren a la aplicación de los conocimientos del ámbito académico en el ámbito profesional, y aprender de los resultados obtenidos. Por ultimo las actitudinales so aquellas desarrolladas por las relaciones que desarrolla la persona.

Por otro lado también los autores anteriormente mencionado señalan que las competencias básicas son aquellas fundamentales para desenvolverse cotidianamente, ya sea tanto en las relaciones que se forman día a día como en el ámbito laboral; son adquiridas en niveles inferiores y medios de educación, y en base a éstas se desarrollaran otros tipos de competencias; este tipo de competencias permitirán a las personas poder solucionar cualquier problema que se les presente y discernir todo tipo de información que les llegue. Aquí encontramos competencias como el liderazgo, capacidad de solución de problemas, adaptación al cambio, comunicación, entre otras.

Las competencias genéricas por su parte, se derivan de ámbitos científicos, por lo tanto son aquellas competencias relacionadas al amito laboral o profesional; son muy importantes puesto que permiten que la persona pueda aplicar estas competencias en cualquier trabajo, permitiéndole buscar un nuevo empleo con mejores beneficios, así como también de conservar su empleo; estas competencias facilitan la adaptación de los trabajadores a cualquier empleo que consigan, y permiten que las personas

soluciones problemas en caso de crisis o desempleo; sin embargo, estas dependen de la formación y aprendizaje que se les dé, y por lo tanto muchas d ellas suelen ser constantemente evaluadas. En este tipo de competencias encontramos el emprendimiento, trabajo en equipo, resolución de problemas, planificación, entre otras.

Por ultimo las competencias específicas con aquellas derivadas específicamente de una profesión u ocupación, las cuales necesitan alto grado de conocimientos y especialización, y que por lo general se utilizan programas o sistemas tecnológicos, en donde no todas las personas pueden manejar.

2.2.2.2 Diseño de las competencias laborales

Para diseñar las competencias laborales se debe identificar aspectos como el que señala el autor Frías (2001), quien indica:

Como tendencia en la organización laboral moderna y competitiva, ya sea en pequeñas, medianas o grandes empresas, se da una socialización entre el saber y el hacer, que se devuelve a los colaboradores. Justo en ese momento, es cuando se develan muchas de los conocimientos, habilidades y destrezas de los trabajadores de una empresa; que tendrá una gran incidencia en las relaciones de cooperación de una organización.

En estas empresas, los trabajadores poseen la suficiente información acerca de las tecnologías que deberán manejar, así desarrollan su iniciativa y le permitirán ser quienes manejen un sistema eficiente de producción., y la elaboración de actividades diseñadas. Allí es cuando se manejan relaciones de trabajo apoyados en la confianza, y cooperación entre los colaboradores de una institución, dejando de lado las

extensas relaciones jerárquicas.

Es así que, la cooperación es clave en toda empresa, para lo cual las direcciones se centran en impulsar habilidades y destrezas de los trabajadores.

2.2.3. Desarrollo de la empresa

En la actualidad, las empresas buscan y necesitan desarrollarse y renovarse constantemente, debido a varias condiciones que se presentan como por ejemplo la gran competencia, entre otras; lo cual se denomina crecimiento o desarrollo organizacional, para lo cual se han desarrollado diversas formas o estrategias. Al respecto Mello (2004) indica que "El desarrollo organizacional es una nueva filosofía de la administración que creó un campo de consultoría que cada vez se vuelve más receptivo al trabajo serio de profesionales responsables" (p. 56). Por lo tanto, el desarrollo de la empresa se basa no solo en las políticas que la organización implante para su calidad, sino también del seguimiento que se les dé a estas, y de la innovación de los procesos.

El desarrollo organizacional busca innovar o cambiar ciertos aspectos dentro de las empresas, teniendo en cuenta las necesidades o exigencias de ellos de los diversos sistemas o procesos de gestión; y pueden centrarse en diversos aspectos o detalles de la organización que merezcan más atención. En virtud de lo señalado Garzón (2005) menciona:

> Es así como el desarrollo organizacional busca lograr un cambio planeado de la organización conforme a, en primer término, las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede

> concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos (y su eficiencia), en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos (balance costos-beneficios), en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo); es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional, en suma, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: el desarrollo organizacional se concentra esencialmente en el lado humano de la empresa. Su área de acción fundamental es aquella que tiene relación con el talento humano de la institución. La importancia que se le da al desarrollo organizacional deriva de que el talento humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización; como consecuencia, su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización, siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente, cuando se tenga indicios de su eclosión. (p. 75).

Específicamente, el desarrollo organizacional abordará, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el cómo satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

2.2.4. Competitividad de la Organización

Las empresas siempre buscan innovarse constantemente, irse desarrollando y esto se puede deber a la gran y constante competitividad surgida tanto en el ámbito laboral

como en cualquier actividad profesional; la competitividad tiene distintos factores dependiendo de una empresa a otra, etc. Al respecto Berumen (2006) menciona los niveles tradicionales de decisión sustentados en la competitividad:

> La competitividad generada por cada organización, en donde las organizaciones deben buscar formas eficaces para elevar la productividad estratégica y operativa, y sus relaciones con el mercado. La competitividad por sectores, en donde el sector en el que compite la organización debe integrar a la mayoría de las organizaciones en la búsqueda de soluciones a problemas o conflictos comunes, La competitividad auspiciada por el gobierno, en donde los gobiernos nacionales, provinciales y municipales deben realizar acciones para favorecer la competitividad de los sectores industriales y de las organizaciones que los conforman. (p. 53).

Por lo tanto se puede decir, que la competitividad es muy beneficiosa para el desarrollo organizacional, puesto que permite a las empresas buscar nuevas y mejoradas estrategias que permiten innovarse y ser mejores que la competencia; en donde las instituciones pueden tener no solo la colaboración de sus trabajadores, sino también de empresas o instituciones externas así como también del gobierno.

Las estrategias competitivas tienen que realizarse o desarrollarse con vistas a corto, mediano y largo plazo; teniendo siempre en cuenta la visión a la que se desea llegar, y el entorno que se va a cubrir; incentivando de este modo la productividad de la empresa. Al respecto León (2004), determina:

> Competitividad es diferente a productividad y el entorno es determinante, de tal manera que si no existe una estrategia de competitividad sistémica de la

> empresa y de desarrollo del país con visión nacional, estatal y regional y de clúster-empresas, no es posible sustentar la competitividad a mediano plazo. (p. 47).

Estos conceptos indican la importancia de que cualquier empresa, independientemente de su actividad, pueda lograr diferenciarse de la competencia, generando estrategias eficaces que tomen en cuenta las competencias y los procesos de calidad.

2.2.5 Calidad

Dentro de toda empresa, sea que ésta preste servicios u oferte productos; es necesario cumplir con una serie de requisitos para que los clientes potenciales adquieran el servicio o producto, y prefieran ir a esa empresa a diferencias de otras; una de estos requisitos es la calidad del producto o servicio, pues permitirá a los clientes tomar la decisión del lugar de adquisición. Por lo tanto es inminente señalar lo que menciona el Ministerio de Educación (2005) acerca de la calidad:

> Como la calidad es una percepción, nuestra actividad debe estar planeada de forma que, además de ser la correcta, produzca la mayor satisfacción de los usuarios. Los pasos que damos para lograr este objetivo es la gestión de calidad, que puede definirse como el enfoque sistemático para determinar las condiciones que la organización ha de cumplir para satisfacer las necesidades de todas las personas implicadas. Un modelo simple de calidad debe actuar sobre los procesos de la organización para obtener los resultados que produzcan la satisfacción de los usuarios. Es preciso tener perfectamente

> determinada la misión, es decir, qué hacemos, cómo lo hacemos y para quién lo hacemos. (p. 10).

Por lo tanto, se puede decir que la calidad es la base para la oferta de los servicios, aquello conlleva a cambiar actitudes no solo de los directivos sino también de los trabajadores, y consecuentemente de la productividad de las empresas.

La calidad no solo se refiere a tener una buena gestión en cada uno de los procesos, sino también a mantener una buena calidad en los materiales, en las maquinas o maquinarias y útiles de trabajo, para así conseguir productos y servicios con calidad. Al respecto al autor Peralta (2002) indica "La calidad nos remite a las características técnicas que reúne un material, producto, sistema, servicio o práctica" (p. 15). Con lo cual es claro que la calidad tiene relación con la práctica organizacional llevada a cabo de forma adecuada.

2.2.6 Gestión de Procesos

Introducción Pérez (2010), señala el ciclo Deming (PDCA), como una de los mejores para visualizar la gestión, y debe ser usada o ejecutada tanto por gerencias así como por todos los trabajadores. Éste comienza, cuando existe un problema para solucionar o una meta a la cual llegar. Para cumplir con el ciclo será importante tener en cuenta: la estrategia así como la situación competitiva de la organización. Para asegurar el cumplimiento de cada uno de los objetivos, se debe dar un proceso clave de dirección, en donde es importante tener en cuenta el escenario, la estrategia y los objetivos. Comunicando los objetivos con liderazgo.

Para lograr la mayor productividad en las empresas, es necesario buscar estrategias adecuadas que potencien cada uno de los procesos, e incentiven tener mayor rentabilidad de la actividad a la que la organización se dedique. Al respecto Medina (2005) señala "Se gestiona, entonces, sobre la base de lograr más y mejores productos (bienes o servicios) con igual o menor cantidad de recursos involucrados. Se busca lograr la máxima productividad y eficiencia de la acción" (p. 37).Por lo tanto, con esto se logra el cumplimiento de los objetivos organizacionales, en este caso de las competencias laborales que los empleados tienen para una mayor productividad.

2.2.6.1 Concatenación de los procesos

La concatenación de los procesos hace referencia a que aquellos son una parte del todo y deben estar unidos, para lo cual deberán trabajar en conjunto todos los miembros de la institución, independientemente del puesto que ocupe el trabajador. Al respecto Atehortúa, Bustamante y Valencia (2008) señala "El hecho de que este proceso sea responsabilidad de la alta dirección no significa que sean los directivos los únicos que participen en su ejecución" (p. 79). De la misma forma los procesos relacionados como un sistema, brindan la posibilidad de tener una perspectiva más amplia y de mejorar la calidad que se quiere lograr, y no solo es trabajo de la gerencia o dirección de una empresa.

Toda empresa debe centrar su atención en la calidad del producto que desena entregar a sus clientes, y por otro lado el producto que se está vendiendo, y de esta manera detectar los detalles que se desea mejorar y ejecutarlo. El autor Vilar (2000)

menciona “Los primeros intentos de mejorar la calidad de los productos se basaban en el uso de los recursos disponibles en la inspección de los productos finales” (p. 29).Aplicado este criterio a las competencias laborales se entiende que el producto tiene que ser reflejado en los resultados del desempeño, porque si se detallan los procesos correctamente las habilidades y destrezas de los trabajadores serán orientadas de mejor manera.

2.2.6.2 Identificación de los procesos

En la empresa la identificación de los procesos y de su ejecución tienen estrecha relación con la necesidad de cubrir las debilidades que se produzcan en los clientes y el intento de tratar de satisfacerlos. Es inminente señalar lo que menciona Summers (2006) acerca de la identificación de los procesos:

> El proceso debe estudiarse desde el punto de vista del cliente. La verdadera mejora del proceso se deriva del conocimiento de lo que agrega valor o significado para el cliente. Al analizar el proceso desde un punto de vista distinto al del cliente con frecuencia da como resultad»» una definición estrecha del proceso. Esta definición limita el esfuerzo de mejora porque falla el estudio de la experiencia del cliente. (p. 48).

Concomitante a este criterio se encuentra que los procesos bien identificados suelen ser de impacto positivo para las actividades internas de la empresa, puesto que representa mayor rentabilidad y productividad de la empresa.

En cualquier organización, la dirección no debe únicamente en los procesos encargados de la producción, sino también a otros procesos de la empresa, que son

indispensables, en donde se puede intentar formar y desarrollar las habilidades y competencias de los trabajadores, en donde la empresa saldrá beneficiada, puesto que podrá contar con una gestión más rápida y eficiente. Al respecto Araujo y Brunet (2011) señalan que:

> Existen muchos procesos que tratan de asegurar cursos de acción orientados al desarrollo del personal, a la calidad de su actividad, todos ellos sistematizan información y procesan datos encaminados a hacer su gestión más eficiente. Para un colaborador es muy importante percibir que su empresa cuida los procesos con los que trabaja, ya que la mayoría de ellos le influyen de forma directa. Esta percepción de orden y sistematización aumenta la seguridad del empleado puesto que ve que cuenta con las herramientas necesarias para desempeñar con éxito su actividad. Esa calidad en la gestión es un motor que impulsa la motivación y el compromiso de los empleados. (p. 117).

La identificación de los procesos conlleva a que siempre los mejoremos con herramientas apropiadas que dependen de la decisión de la alta dirección y de los métodos para ejecutarlos.

2.2.6.3 Mejora de los procesos

Una vez que los procesos se encuentren identificados, se debe tener en la empresa un plan o programa para su ejecución, para lo cual deberán trabajar en conjunto directivos con otros trabajadores de la organización, y así posteriormente ponerlo en marcha. El autor Vilar (2000), señala:

> Todas las técnicas y herramientas utilizadas en el programa de control y mejora se prestan a ser desarrolladas y aplicadas por grupos de personas, aumentando su efectividad cuando así se utilizan. En un programa en el que una parte importante de la actividad es tomar decisiones sobre acciones a realizar, en función de la realimentación de información sobre un problema en particular, es de gran importancia que las personas que han de realizar dichas acciones se sientan de alguna forma "co-responsables" de la decisión tomada, porque así la participación será más activa. Si las decisiones se toman en grupo y estas personas se integran el grupo se habrá cumplido el objetivo. Por otra parte, a pesar de la mala opinión generalizada, y en muchas ocasiones con fundamento, sobre la actuación de un grupo a la llora de resolver un problema Trente a la de un solo individuo, si el grupo está bien constituido, el objetivo es claro y los recursos adecuados, las decisiones de un grupo siempre son de mejor calidad que las de un individuo. Cada integrante del grupo aporta su experiencia (no compite con los otros miembros) complementando a la del resto. (p. 39).

Por lo tanto, todas las decisiones que tomen para mejorar la gestión de procesos en una empresa, deberán contar con los aportes de otros trabajadores, puesto que con la experiencia que ellos puedan aportar, se obtendrán mejores resultados.

Además se establece que para mejorar los procesos se asignen responsabilidades a todos los trabajadores de una empresa, en donde todos formen parte fundamental en el proceso del cambio. Al respecto los autores Tejero & Polanco (2007) manifiestan que: “Las empresas que se encuentran en esta fase presentan un cierto grado de organización. Normalmente sus cuadros de mando están perfectamente definidos, así

como las responsabilidades asignadas de mixto expreso a cada persona" (p. 56). Por ello, es importante entonces que la gestión de procesos se cumpla con planificación, organización, dirección y control de las actividades concomitantes a las decisiones que los altos directivos quieran implantar para la empresa, todo esto con el fin de lograr una mejora permanente en los procesos actuales.

2.3 Estudios Relacionados

Con respecto a los antecedentes relacionados a la investigación planteada se encuentra en el repositorio de la PUCESA, estudios importantes, la autora Freire (2012), señala en su tema "Análisis de cargos para asegurar la continuidad de los puestos claves de trabajo en la empresa Prodegel S.A.", detalla la siguiente introducción:

> Las empresas del siglo XXI necesitan mantenerse en el sector productivo indistintamente de los productos que elaboren, cada una de ellas manejan estrategias internas y externas para mejorar sus procesos de producción, donde el talento humano forma parte del motor esencial de la misma, brindando todo el conocimiento y/o experiencia adquirida en el transcurso de su vida. En los puestos de trabajo existen mandos altos, medios y operativos que trabajan en conjunto por alcanzar los objetivos establecidos por la empresa y hay que saber identificar cuáles son los puestos claves, para evitar discontinuidad dentro de los procesos.
>
> Las empresas han tomado muchos ejemplos al pasar del tiempo donde los tropiezos de algunas y acierto de otras han servido como experiencias para mejorar y controlar adecuadamente al personal, por ser el eje transversal de los

> procesos de producción de las industrias y su desarrollo; es por ello que surgen nuevas alternativas y herramientas aplicables en la gestión del talento humano. Por este motivo se aplica un estudio en la empresa PRODEGEL S.A para aplicar nuevas estrategias que aseguren la continuidad de la misma, identificando colaboradores con potencial, motivándolos a que preparen e implementen planes de desarrollo personal, asegurando que ellos recibirán entrenamiento requerido para responsabilidades más demandantes en su propio puesto de trabajo o en otro dentro de la organización. (párr. 5)

De acuerdo al criterio de la autora, se determina que son las estrategias aplicadas a las competencias del talento humano, las que llevarán a mejorar los procesos de producción, porque permiten identificar las habilidades y destrezas de los trabajadores, siendo el impulso para su desempeño.

En relación al tema tratado en cuestión de los procesos, también se encuentra en el repositorio de la PUCESA, la investigación denominada "Diagrama de reemplazos para la continuidad de los procesos laborales del área administrativa de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato", Medina (2012), explica en la introducción lo siguiente:

> El presente trabajo se basa en la elaboración de un Diagrama de Remplazos para el área Administrativa de la PUCESA el mismo que será de mucha utilidad ya que de esta manera se podrá tener los back ups o sustitutos que encajen con el perfil solicitado y que posean las competencias necesarias para sustituir un puesto en el caso de que se dé una vacante.
>
> Al ser la aplicación de la sicología organizacional un área relativamente nueva en las empresas, esta propuesta tiene algunos aspectos novedosos como son el

> hecho de manejar teorías relacionadas a la organización empresarial, fundamentalmente en los procesos administrativos que eviten su discontinuidad, entre otros. (párr. 7)

Con relación a lo que detalla la autora, se determina que es necesario encontrar en las organizaciones un departamento de recursos humanos, el mismo tiene funciones específicas en cuanto a la competencia laboral, pues la asignación de puestos se debe llevar con organización y pertinencia.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Metodología de Investigación

3.1.1 Alcance

La investigación tiene un alcance descriptivo correlacional debido a que se enlistarán y se especifican los procesos llevados a cabo dentro de la empresa, así mismo se definieron las competencias laborales que requieren los cargos abarcados por la organización, por otra parte el alcance es correlacional ya que se estudió la relación que existe entre las competencias laborales y la gestión de los procesos.

3.1 2 Métodos aplicados

El método por el tipo de diseño que fue utilizado en este proyecto de investigación, fue cualitativo y cuantitativo. Es cualitativa debido a que se realizó una entrevista en donde es necesario la interpretación del investigador. Es cuantitativa debido a las formulas estadísticas que se debieron aplicar para la realización del trabajo.

3.1.3 Técnicas e Instrumentos de recolección de información

Se utilizó la técnica de la entrevista a los directivos de la empresa, y una encuesta a los trabajadores de W N Macrobahia, para lo cual se realizó anteriormente una prueba piloto.

3.1.3.1. Entrevista

La entrevista que se elaboró en esta investigación, es una herramienta que sirvió para identificar los diferentes procesos en una empresa comercializadora de electrodomésticos. Ésta fue desarrollada en base a una planificación junto con el Gerente General acerca de las necesidades y procesos de la empresa, en donde se pudo conocer los cargos superiores y las actividades de cada cargo con el fin de controlar la veracidad de las respuestas del personal. Las preguntas fueron electas en base a la información obtenida en el marco teórico de este proyecto de investigación y entorno a los conocimientos adquiridos acerca de los temas referentes a los procesos y competencias, teniendo en cuenta la empresa, las actividades que realiza y sus necesidades. Las preguntas de la entrevista elaborada, servirán para identificar los procesos internos con el fin de conocer las competencias laborales adecuadas para cada cargo; y de esta forma mantener procesos bien organizados y ejecutados, evaluando las competencias adecuadas de cada cargo. La aplicación de la misma se realizó en un espacio dentro de la empresa que cumpla todos los requisitos para que la persona pueda tener comodidad y tranquilidad; se evaluó de uno en uno y se elaboró una prueba piloto que se aplicó a 5 trabajadores. Esta entrevista reposa en la sección de anexos.

3.1.3.2. Encuesta

Es un instrumento de recogida de datos mediante la cual se aplicó un cuestionario a una muestra de clientes. A través de las encuestas se pudo conocer las opiniones, las actitudes y los comportamientos que los consumidores tienen hacia W N Macrobahia Cía. Ltda.

La entrevista elaborada para este proyecto de investigación consta de 11 preguntas, las cuales se detallarán más adelante junto con su proceso de aplicación en la parte denominada procedimiento metodológico.

3.1.4. Población y Muestra

Se considera como población a los 25 colaboradores de la empresa W N Macro bahía Cía. Ltda., no se aplica fórmula alguna porque la población es finita, debido a que los datos son pequeños se procedió a realizar a los 25 colaboradores de la empresa.

3.1.4. Procedimiento Metodológico

Las fases que se llevaron a cabo en esta investigación son:

- Aplicación de una prueba piloto

Para esta aplicación se redactó preguntas direccionadas al personal, para identificar las funciones dentro de la empresa, se consideró 11 preguntas, las mismas que detallan las actividades y funciones que realiza en el área o departamento, se detalla las tareas primordiales del departamento, la frecuencia de ejecución de esas tareas, se identificó los procesos relacionados al área de trabajo, además se preguntó que recursos utilizó para llevar a cabo las tareas del área, se identificó que tipo de software se utilizó para llevar a cabo las tareas del área, además de pidió que indiquen el uso del software, otra pregunta relacionada se refiere al almacenamiento de documentos fuera de la empresa, cuáles son los departamentos que serían afectados en caso de producirse una interrupción de las tareas del área del encuestado, el tiempo de realización de actividades cuando el sistema informático se dañe, se conoció si el procedimiento operativo funcione en el caso de que se produzca un desastre; en relación a los documentos legales se averiguó si existe

algún evento excepcional, finalmente se identificó cual es el periodo más atareado del año.

Estas preguntas se realizaron a un número determinado de colaboradores de la empresa (cinco personas), con el fin de observar las fallas o inconsistencias al realizar las preguntas.

Tabla 3.1: Preguntas utilizadas en la prueba piloto.

Cargo	**Departamento**
Inmediato superior	**Colaboradores de su puesto**
Número de subordinados	
1. A continuación detalle las actividades y funciones que realiza en su área/ departamento.	
2. De las funciones mencionadas por Ud. anteriormente, cuáles son las tareas o funciones primordiales de su departamento/área.	
3. De los procesos anteriormente mencionado cuál de estos se encuentran relacionados con otras áreas que sea la suya.	
4. Que recursos utiliza para llevar a cabo las tareas de su departamento/área o cargo.	
5. ¿Utiliza software específico para llevar a cabo las tareas de su departamento/área o cargo? Si es afirmativo por favor mencionado el programa que utiliza y para que función u actividad lo utiliza.	
6. Piensa Ud. que algo de su departamento/área debería ser almacenado fuera de las instalaciones de la empresa.	
7. Qué departamento/s seria/n afectado/s en el caso de una interrupción o evento excepcional de su área/departamento/cargo.	
8. Cuánto tiempo puede realizar sus actividades en el caso que se el sistema informático de su área se encuentre dañado/interrumpido.	
9. El Departamento/área en el que trabaja actualmente posee un procedimiento de operación temporal que permita la continuidad del trabajo en el caso de que ocurra algún desastre.	
10. Existe algún documento de carácter legal que se ve afectado en su envió o emisión si se produce un evento excepcional.	
11. Indique cual es el periodo más atareado en el año para su departamento/área.	

Elaborado por: María Augusta Núñez

Las respuestas obtenidas de este cuestionario de la prueba piloto, se entregó a la Máster Andrea Pico, docente de la Carrera de Psicología, con el objeto de revisar las preguntas, para validar si están bien formuladas.

- Luego de establecer las sugerencias de la docente y con la investigación sobre autores expertos en el tema a través de la bibliografía adecuada, se cambió totalmente la herramienta, para lo cual se detalla un cuestionario con 9 preguntas, sobre Evaluación dirigida al personal de W N Macrobahía Ltda. para apoyo de información al trabajo de disertación para pregrado, se denomina

  "Las Competencias Laborales y su relación con la gestión de los procesos", se incluye en el Anexo N°2.
- Este cuestionario se aplicó a las 25 personas en cada una de las actividades que desarrollan.
- Se aplicó la fórmula: C * D + F para cada función
- Se toman los resultados más altos de las actividades realizadas, para ello realizó gráficos que se detallan en los Resultados del capítulo IV.
- Se procede a enlistar las actividades más importantes dentro del área, para ello, se investigó a través del libro de Martha Alles las diferentes competencias.

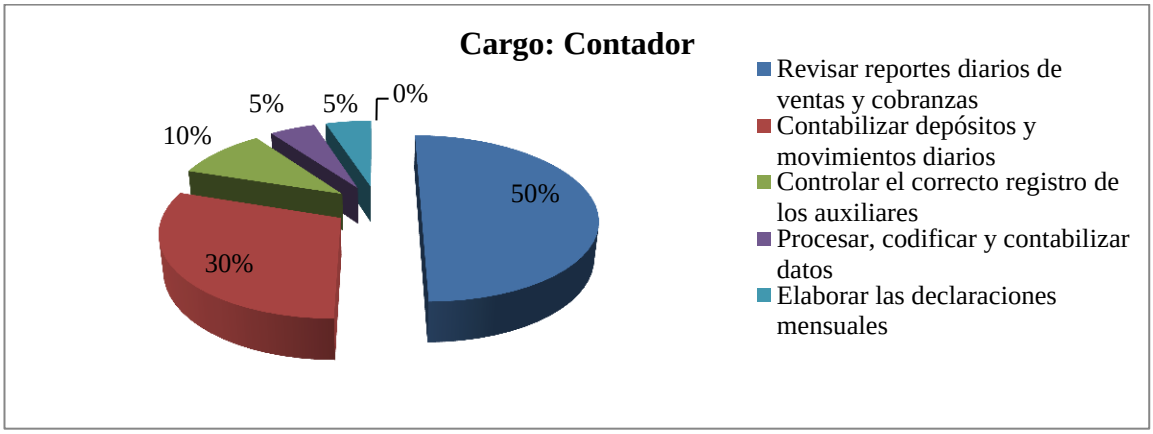
CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y RESULTADOS

4.1. Resultados de la aplicación del cuestionario para identificar los procesos internos de la empresa W N Macrobahía Cía.

Pregunta 1. A continuación detalle las actividades y funciones que realiza en su área/departamento

Grafico 4.1: Actividades y funciones - Contador



Fuente: Empresa W N Macrobahia Cía. Ltda.

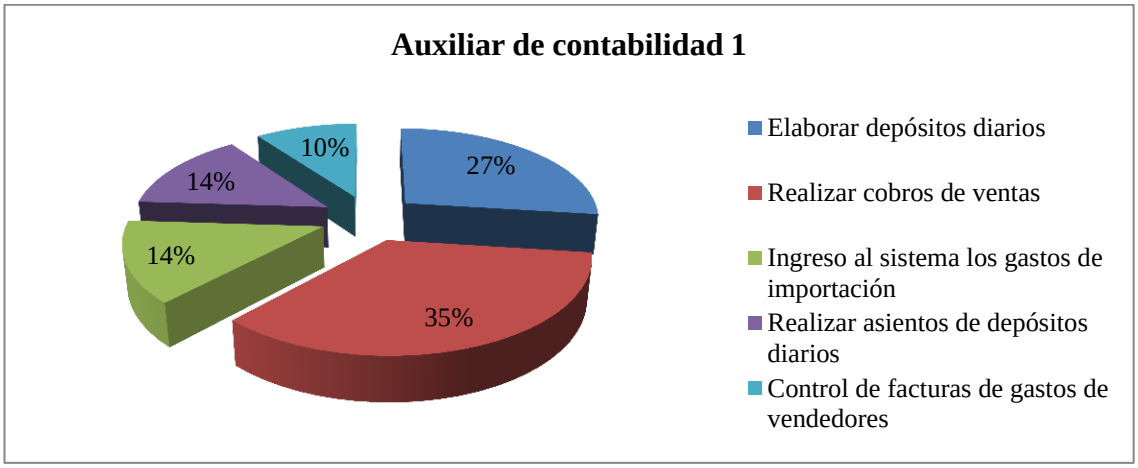
Elaborado por: María Augusta Núñez

Análisis:

Las funciones más comunes es la revisión de reportes diarios de ventas y cobranzas (50%), posteriormente se encarga de contabilizar depósitos y movimientos diarios (30%), mientras que dejando en segundo plano actividades como el control del correcto registro de auxiliares (10%) y el procesamiento, codificación, y

contabilización de datos (5%) además de la elaboración de declaraciones mensuales (5%).

Grafico 4.2: Actividades y funciones - Auxiliar contabilidad 1



Fuente: Empresa W N Macrobahía Cía. Ltda.

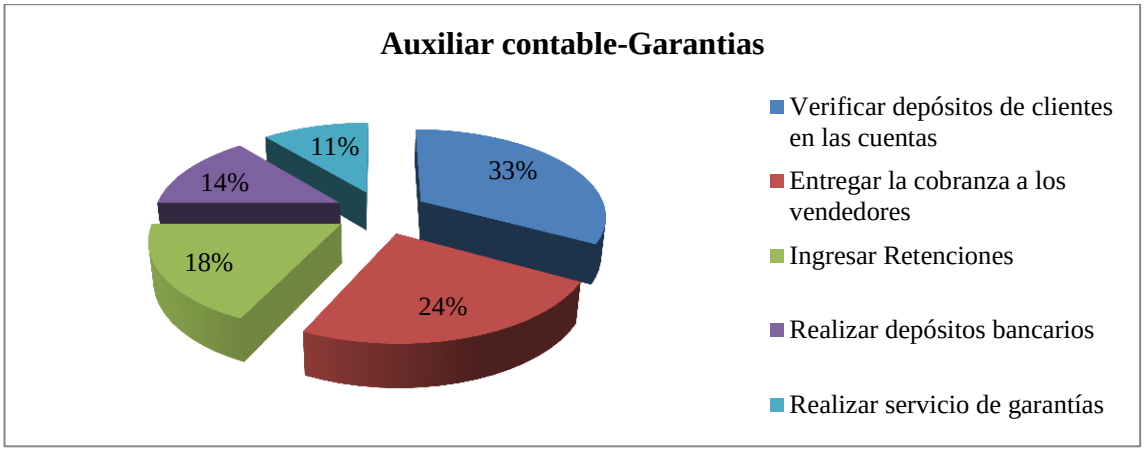
Elaborado por: María Augusta Núñez

Análisis:

De acuerdo al cuestionario establecido para los Auxiliares de Contabilidad 1, se determina que las funciones realizadas no están acorde a su cargo, en donde las labores que comúnmente están desarrollando son la realización de cobros de ventas (35%), seguida de la elaboración de depósitos diarios (27%), además del ingreso al sistema los gastos de importación (14%), paulatinamente realizan asientos de depósitos diarios (14%) siendo uno de las principales actividades que deben desarrollar en la empresa, y finalmente se culmina con control de facturas de gastos de valores (10%).

Las actividades que realiza el auxiliar contabilidad 1, deben estar relacionadas a su cargo en base a la actividad contable, ya que se convierte en apoyo para el Contador.

Grafico 4.3: Actividades y funciones -Auxiliar contable-garantías



Fuente: Empresa W N Macrobahía Cía. Ltda.

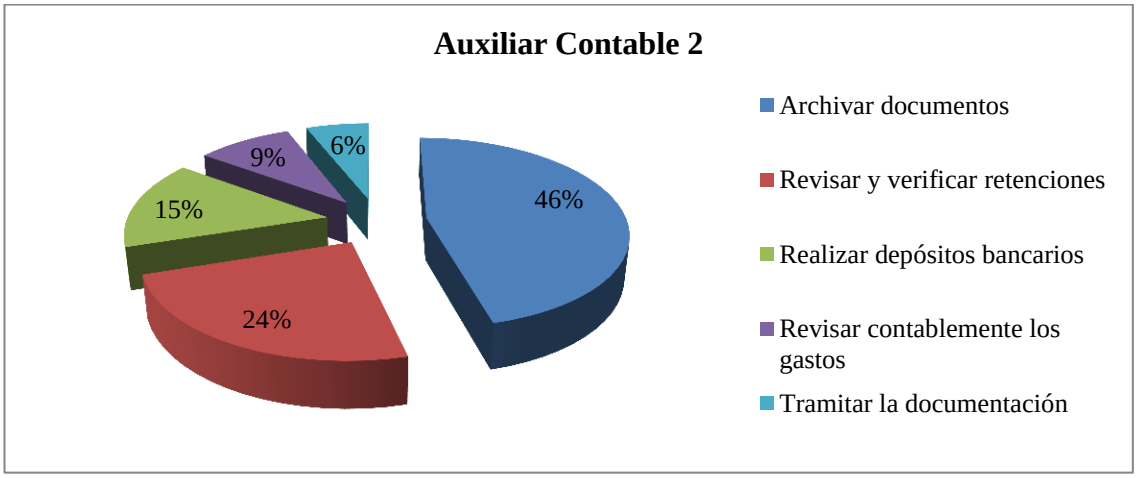
Elaborado por: María Augusta Núñez

Análisis:

En relación al cargo de Auxiliar de Contabilidad-Garantías, se determina que las funciones realizadas actualmente no son las adecuadas de acuerdo al cargo establecido dentro de la empresa, estableciendo que realizan la verificación de depósitos de clientes en las cuentas (33%), seguidamente de la entrega de cobranzas a los vendedores (24%) actividad alejada de su cargo, posteriormente se encargan de ingresas las retenciones (18%), además de realizar depósitos bancarios para la empresa (14%), y por ultimo realizan la actividad principal que es realizar el servicio de garantías (11%).

La actividad de garantías es una de las actividades primordiales que debe desarrollar el auxiliar contable-garantías, ya que se lo ha contratado estrictamente para esa función dentro de la empresa, es decir su cargo debe estar enlazado con respecto a las garantías que los clientes asumen con la empresa

Grafico 4.4: Actividades y funciones - Auxiliar contable 2



Fuente: Empresa W N Macrobahía Cía. Ltda.

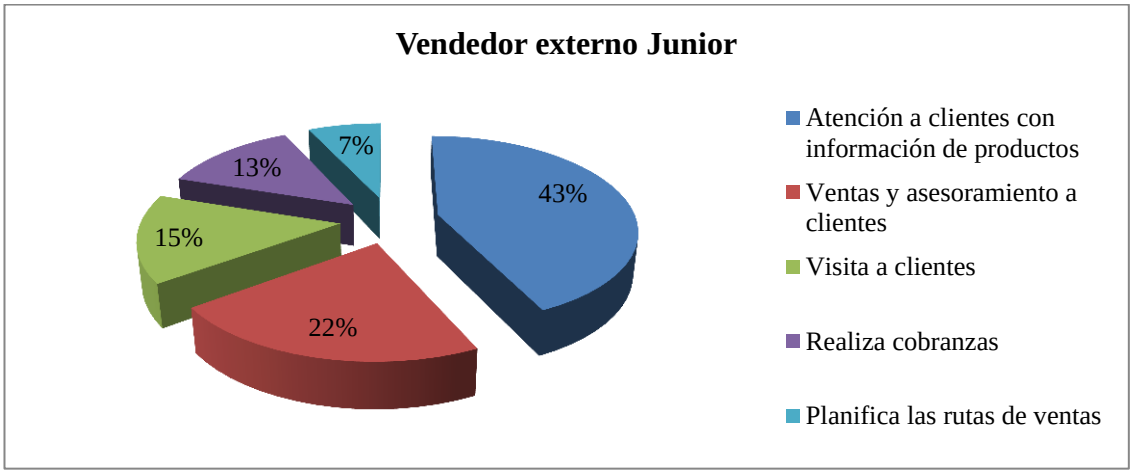
Elaborado por: María Augusta Núñez

Análisis:

El Auxiliar Contable 2, actualmente está desarrollando actividades no acordes a su área de trabajo, como lo es la archivación de documentación (46%), seguida de la revisión y verificación de retenciones (24%); esta actividad si es considerada importante, consecutivamente el auxiliar contable está realizando depósitos bancarios (15%) y tramitando documentación (6%), a diferencia de la revisión de gastos contablemente que esta actividad se considera primordial a desarrollar en el cargo actual, sin embargo no la toman con mayor importancia.

Se considera que las actividades y funciones que debe realizar el auxiliar contable 2, están fuera de contexto, es decir no están realizando las actividades requeridas en el cargo establecido, siendo deficiente para la empresa como personal colaborador, acarreando que el contador principal no obtiene la información correcta.

Grafico 4.5: Actividades y funciones -Vendedor externo junior



Fuente: Empresa W N Macrobahía Cía. Ltda.

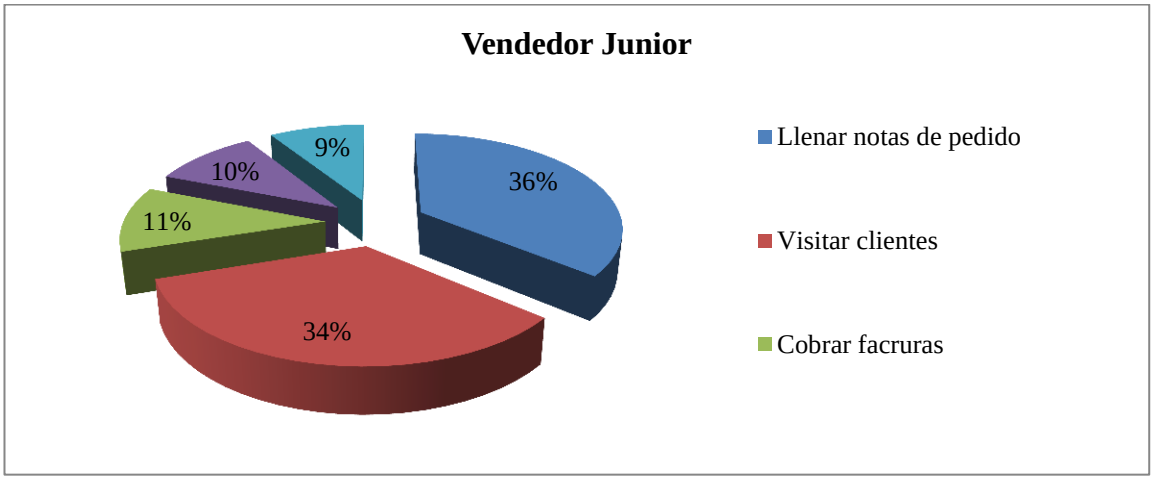
Elaborado por: María Augusta Núñez

Análisis:

La funciones realizadas actualmente por el vendedor externo junior son erróneas al cargo establecido dentro de la empresa realizando las actividades de atención al cliente informándole sobre los productos (43%), posteriormente realizan la venta y asesoramiento a clientes (22%), sucesivamente realizan las visitas a clientes (15%), además realizan las cobranzas (13%) y planifican las rutas de ventas (7%).

Todas las acciones primordiales que realizan los vendedores externos Junior no son las adecuadas en base al cargo establecido dentro de la empresa, se debe revisar cuales son las funciones a fin, relacionando las ventas y asesoramiento a clientes

Grafico 4.6: Actividades y funciones – Vendedor junior



Fuente: Empresa W N Macrobahía Cía. Ltda.

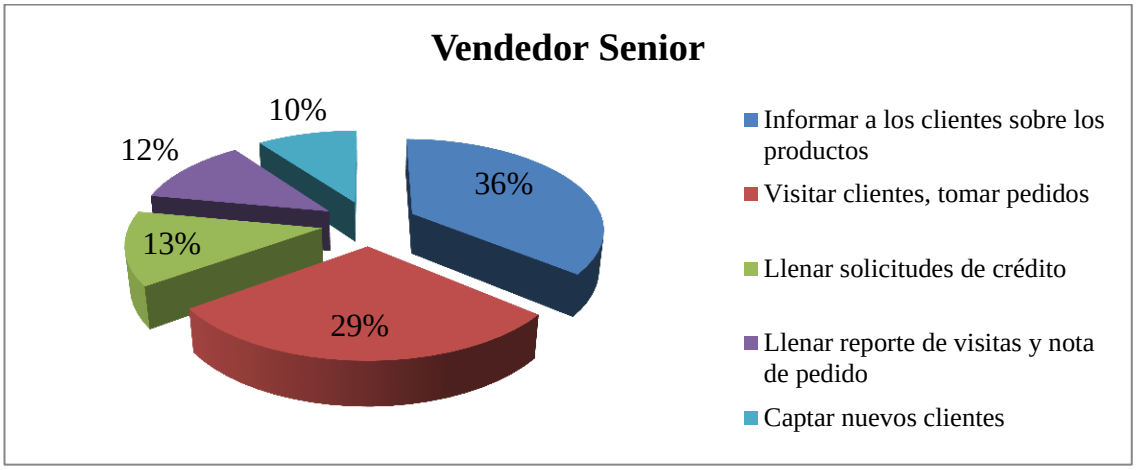
Elaborado por: María Augusta Núñez

Análisis:

En base a los resultados obtenidos de acuerdo a las encuestas, se establece que las actividades y funciones realizadas actualmente por parte del vendedor Junior no son las adecuadas, designando como labores desarrolladas la llenada de notas de pedidos (36%), consiguientemente la visita a clientes de la empresa (34%), consecutivamente informan al cliente sobre los nuevos productos , nuevas pro0mociones, y los descuentos vigentes de los productos (10%), posteriormente las actividades primordiales son desarrolladas en segundo plano como el cobro de facturas (11%) y el asesoramiento y venta de los productos directamente a los clientes (9%).

El vendedor Junior está trabajando de manera errónea en el área designada actualmente, conllevando a un mal manejo y disminuyendo la cantidad de clientes de la empresa.

Grafico 4.7: Actividades y funciones senior



Fuente: Empresa W N Macrobahía Cía. Ltda.

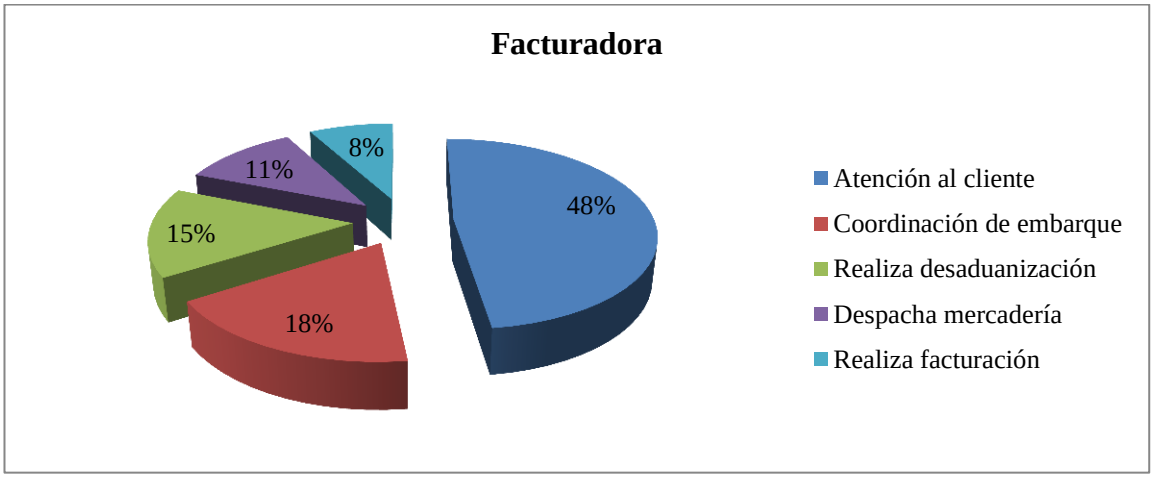
Elaborado por: María Augusta Núñez

Análisis:

En base a lo analizado de acuerdo a las encuestas, se manifiesta que las actividades y funciones desarrolladas por el vendedor senior no son las adecuadas de acuerdo al cargo establecido en la empresa, tales acciones son informar a los clientes sobre los productos que tiene la empresa (36%), pro siguientemente las actividades de visita a clientes tomando los pedidos (29%) y llenando las solicitudes de créditos (13%) son las actividades más importantes del cargo actual; las cuales si las desarrollan favorablemente, mientras que no deben realizar el llenado de reporte de visitas y notas de pedido (12%) además de la captación de nuevos clientes para la empresa (10%).

Las funciones desarrolladas no están tan descartadas del puesto establecido actualmente, sin embargo se deben enfatizar en desarrollarlas con mayor importancia y de esta manera atraer a clientes potenciales.

Grafico 4.8: Actividades y funciones - Facturadora.



Fuente: Empresa W N Macrobahía Cía. Ltda.

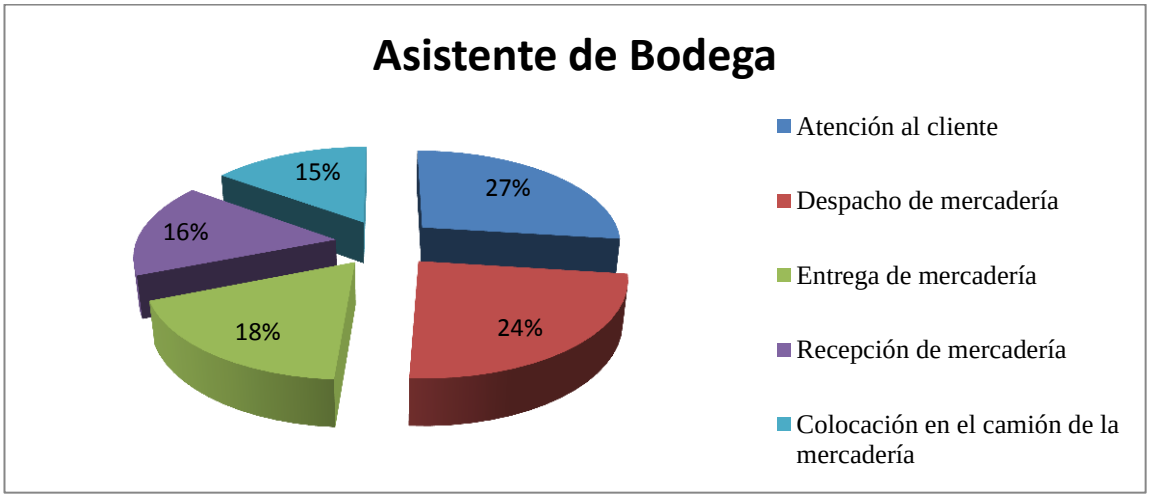
Elaborado por: María Augusta Núñez

Análisis:

Con relación a las actividades desarrolladas actualmente por parte de la facturadora, se manifiesta que están fuera del rango correcto, siendo estas la atención al cliente (48%), seguidamente realizar coordinación de embarques (18%), posteriormente la realización de desaduanización (15%), además el despacho de mercadería (11%), y finalmente realizan la facturación (8%); la facturación es la principal función que la facturadora de la empresa debe cumplir a cabalidad, siendo la función menos realizable por parte de la misma.

Para la empresa los procesos de facturación son fundamentales ya que se lleva un registro de los productos vendidos y los productos que se encuentran en el local, y por ende se maneja un registro contable perteneciente a los activos y pasivos de la empresa.

Grafico 4.9: Actividades y funciones -Asistente de bodega



Fuente: Empresa W N Macrobahía Cía. Ltda.

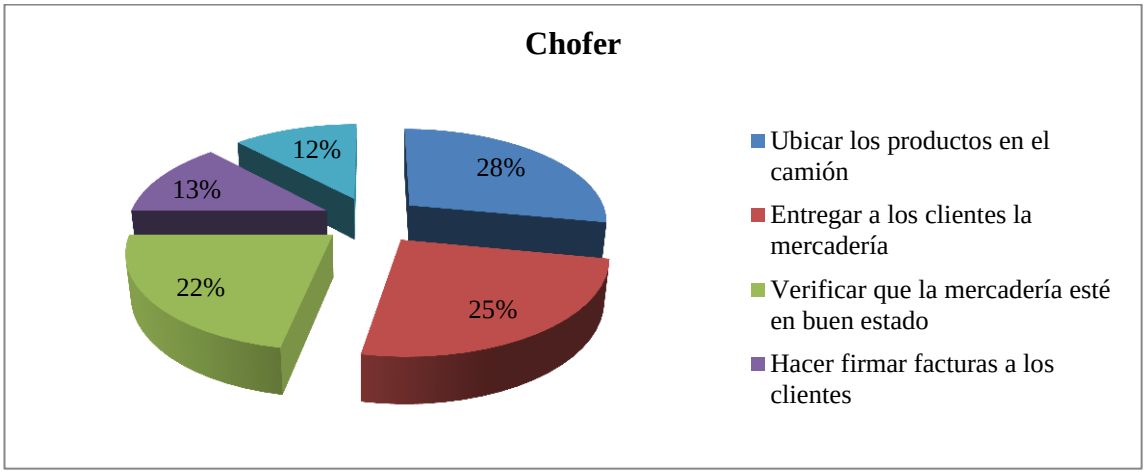
Elaborado por: María Augusta Núñez

Análisis:

Con relación a las actividades que realiza el asistente de bodega se establece que tales actividades están siendo desarrolladas erróneamente, siendo directamente la atención al cliente (27%), seguido del despacho de mercadería (24%), la entrega de mercadería a los clientes de manera directa (18%), además de recibir mercadería por parte de los distribuidores (16%), y se culmina con la colocación en el camión de la mercadería (15%).

Las actividades principales que debe realizar el asistente de bodega deben ser estrictas es decir debe despachar la mercadería u otras actividades a fin con el cargo.

Grafico 4.10: Actividades y funciones - Chofer



Fuente: Empresa W N Macrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: María Augusta Núñez

Análisis:

En base a las encuestas aplicadas se establece que las labores realizadas por el chofer de la empresa son significativas al área de trabajo, tales son la ubicación de productos en el camión (28%), posteriormente la entrega de mercadería a los clientes (25%), seguidamente de la verificación de que loa mercadería se encuentre en buen estado (22%), además de hacer firmar las facturas a los clientes al momento de la entrega de los artículos, y se culmina con el traslado de la mercadería a las rutas asignadas.

Pregunta 2: De las actividades anteriormente mencionadas cuál de estas se encuentran relacionadas con otras áreas que no sea la suya.

Con respecto a esta pregunta se realiza un cuadro general en donde se especifican los resultados encontrados para cada cargo.

Tabla4.1: Actividades y funciones

Cargo	Actividad que se relaciona con otras que no es la suya
Contador	Cobranzas, ventas
Auxiliar contable 1	Descargar los contenedores de mercadería
Auxiliar contable-garantía	Limpieza
Auxiliar contable 2	Realizar depósitos bancarios
Vendedor externo Jr.	Despachos de mercadería bodega, Ayudar al chofer en la entrega de mercadería, Supervisar la entrega de mercadería al cliente y que esté en buen estado
Vendedor Jr.	Cobrar facturas y reportar a contabilidad
Vendedor senior	Informar a clientes sobre promociones y descuentos
Facturadora	Ingreso de facturas, compras, retenciones; atención al cliente, ventas, lista de precios; despacho de mercadería
Asistente de bodega	Cobrar a clientes
Chofer	Recibir mercadería

Fuente: Empresa W N Macrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: María Augusta Núñez

Análisis:

Se determina que en el área de contabilidad se están realizando funciones inherentes a ventas y a servicios generales; en el área de ventas se efectúan actividades relacionadas a facturación y contabilidad; en el área de facturación, se desarrolla actividades de atención al cliente; con el asistente de bodega se determina que se realiza funciones relacionadas a cobro de clientes.

Pregunta 3: Qué recursos utiliza para llevar a cabo las tareas de su departamento/ área o cargo

Tabla 4.2: Tareas de cada departamento.

Cargo	**Recursos que utiliza para llevar a cabo la tarea**			
	Recursos humanos	**Equipos de oficina**	**Equipos de computación**	**Otros recursos**
Contadora	Facturadora, ventas	Útiles de oficina	Computador	Flash memory
Auxiliar contable 1	Contadora, facturadora, cobranzas, auxiliar contable 2	Calculadora, impresora, grapadora	Computadora	Egresos de caja, egresos de anticipo, sellos
Auxiliar contable-garantía		Útiles de oficina	Computadora	
Auxiliar contable 2	Vendedor, contadora, administradora	Hojas, archivadora, calculadora, ficheros	Computadora, copiadora, impresora matricial	Software contable
Vendedor externo Jr.	Vendedor y facturadora	Notas de pedido, recibos de cobro, catálogos, lista de precios	Tablets	Transporte (bus)
Vendedor Jr.	Facturadora, despachadora, chofer	Cuadernos, esferos, archivador, carpetas	Computadora, tablets	Maleta
Vendedor senior	Facturación, bodega chofer	Notas de pedido, catálogos, lista de precios	Tablets	Catálogo virtual
Facturadora	Facturación, contabilidad, bodega	Grapadora, perforadora, hojas	Computadora	Scanner, copiadora, impresora
Asistente de bodega	Contabilidad, facturación, cobranzas	Esferos, cintas, hojas		Celular, camión
Chofer	Asistente de bodega	Facturas		Celular, faja, guantes

Fuente: Empresa W N Macrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: María Augusta Núñez

Pregunta 4: ¿Utiliza software específico para llevar a cabo las tareas de su departamento/área o cargo? Si es afirmativo, por favor mencione el programa que utiliza y para que función o actividad lo utiliza.

Tabla 4.3: Software de tareas**.**

Cargo	**Recursos que utiliza para llevar a cabo la tarea**			
	Si	**No**	**Tarea**	**Software requerido**
Contadora	X		Registro contable-Elaboración anexos contables	Microplus
Auxiliar contable 1	X		Registros contables, elaboración anexos contables	Microplus_ Microsoft Office
Auxiliar contable-garantía	X		Ventas-Caja, Bancos	Microplus-Microplus
Auxiliar contable 2	X		Ingreso de facturas-Verificar información	Microplus-Microplus
Vendedor externo Jr.		X		
Vendedor Jr.		X		
Vendedor senior		X		
Facturadora	X		Ingresos compras-Inventarios	Microplus
Asistente de bodega		X		
Chofer		X		

Fuente: Empresa W N Macrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: María Augusta Núñez

Análisis:

Las áreas técnicas son las que mayormente requieren de un software, en las otras áreas no se requiere utilizar un sistema informático.

Pregunta 5: ¿Piensa Ud. que en su departamento/área debería ser almacenado fuera de las instalaciones de la empresa. Artículos, documentos o equipos?

Tabla 4.4: Pregunta de almacenamiento

Cargos	Si	No	Observaciones
Contadora		X	
Auxiliar contable 1	X		Debería existir una oficina para almacenar los archivos pasivos
Auxiliar contable-garantía	X		Debería ser solo oficina
Auxiliar contable 2	X		
Vendedor externo Jr.		X	
Vendedor Jr.		X	
Vendedor senior	X		
Facturadora		X	
Asistente de bodega		X	
Chofer		X	

Fuente: Empresa W N Macrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: María Augusta Núñez

Análisis:

Con relación a la necesidad de almacenar artículos, documentos o equipos fuera del área en que se desenvuelven los empleados, se observa que para las áreas técnicas si es necesario ubicar el espacio de forma separada, la actividad desarrollada exige que el espacio sea más cómodo.

Pregunta 6: A qué departamento afecta mi actividad

Tabla 4.5: Departamento afecta mi actividad

Cargos	**Departamento al que afecta su actividad**
Contadora	Gerencia General
Auxiliar contable 1	Gerencia
Auxiliar contable-garantía	Al área contable
Auxiliar contable 2	Administración y Gerencia
Vendedor externo Jr.	A la empresa en general
Vendedor Jr.	Bodega, cobranza, logística
Vendedor senior	Cobranza, bodega, logística
Facturadora	Ventas, contabilidad, bodega
Asistente de bodega	Ventas
Chofer	Ventas, cobranza

Fuente: Empresa W N Macrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: María Augusta Núñez

Análisis:

El impacto que se observa en las funciones de otros departamentos, se determina por el nivel de desempeño que tienen los cargos, se observa que la contadora puede afectar directamente a la Gerencia General, las ventas afectan directamente a la empresa porque producen ingresos.

Pregunta 7: Por cuanto tiempo Ud. puede realizar sus actividades con normalidad en el caso de que el sistema informático de su área se encuentre dañado/interrumpido

Tabla 4.6: Tiempos en caso del sistema dañado.

Cargos	Daño en el sistema informático
Contadora	Sin el sistema no se puede realizar ninguna actividad
Auxiliar contable 1	Es grave porque no se puede realizar ninguna actividad
Auxiliar contable-garantía	2 horas para archivar u ordenar
Auxiliar contable 2	2 horas tiempo en el cual se archiva
Vendedor externo Jr.	Depende de los pedidos
Vendedor Jr.	Por un mes
Vendedor senior	Normalmente 1 semana
Facturadora	Máximo 2 días
Asistente de bodega	Depende de los pedidos
Chofer	Depende de los pedidos

Fuente: Empresa W N Macrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: María Augusta Núñez

Análisis:

Se observa que si el sistema informático colapsa, el departamento de contabilidad no tiene los instrumentos indispensables para su funcionamiento, el resto de las áreas depende de los pedidos de clientes.

Pregunta 8: Indique cuál es el periodo más atareado en el año, para su departamento o área

Tabla 4.7: Periodo más atareado del año

Cargos	Periodo más atareado en el año
Contadora	En el mes de abril, declaración del impuesto a la renta, utilidades
Auxiliar contable 1	Abril por el impuesto a la renta
Auxiliar contable-garantía	Diciembre, Mayo
Auxiliar contable 2	Diciembre, Abril
Vendedor externo Jr.	Diciembre
Vendedor Jr.	Noviembre-Diciembre
Vendedor senior	Abril- Mayo-Noviembre- Diciembre
Facturadora	Abril-Mayo-Noviembre-Diciembre
Asistente de bodega	Diciembre
Chofer	Diciembre

Fuente: Empresa W N Macrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: María Augusta Núñez

Análisis:

Se determina que los meses de Mayo y Diciembre son los que más atención requieren en el año, las potencialidades del personal se concentran en estos meses.

Pregunta 9: ¿Qué actividades, cree Ud. son necesarias en W N MACROBAHÍA CIA. LTDA., para mejorar el servicio?

Tabla 4.8: Actividades de mejora del servicio.

Cargos	**Actividades necesarias para mejorar el servicio**
Contadora	Mejorar la comunicación interna, especialmente de facturación, logística, con ello se evitará la descoordinación en el despacho de mercaderías.
Auxiliar contable 1	Contar con un departamento de Recursos Humanos
Auxiliar contable-garantía	Organización en la empresa, coordinada y cumplir las metas que la empresa necesita
Auxiliar contable 2	Tener un registro de los empleados
Vendedor externo Jr.	Exhibir la mercadería en un local más amplio, sistema de entrega de mercadería más rápida a los clientes
Vendedor Jr.	Capacitación del personal
Vendedor senior	Implementar servicio técnico
Facturadora	Espacio físico amplio para exhibir los productos que tiene la empresa, además capacitación a los empleados para atender con información a los clientes
Asistente de bodega	Mejorar el sistema de despacho para que el servicio a los clientes sea más productivo
Chofer	Dar seguimiento a ventas para mejorar rotación de productos

Fuente: Empresa W N Macrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: María Augusta Núñez

Análisis:

Se determina que atender al talento humano es imprescindible para mejorar el servicio en la empresa, con lo cual se detalla que el implementar un departamento de recursos humanos es importante para la empresa.

Pregunta 10:A continuación señale con una X las competencias que debe tener el personal de W N MACROBAHÍA CIA. LTDA.

Tabla 4.9: Competencias personales

Competencia	**Definición**	**Respuestas obtenidas del personal de WN Macrobahía Cía. Ltda.**				**N° de personas que contestaron afirmativamente**
		Contabilidad	Ventas	Facturación	Logística(chofer)	
Alta adaptabilidad – flexibilidad	Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse s distintos contextos, situaciones, medios y personas en	x				1

	forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.					
Capacidad para aprender	Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de		x			1

	interpretar la realidad o de ver las cosas					
Dinamismo – Energía	Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.				x	1
Habilidad analítica	Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para			x		1

	realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.					
Iniciativa – Autonomía	Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a		x			1

	día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.					
Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y		x			2

	anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando la opiniones de los otros.					
Modalidades de contacto	Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información. Habla por todos y valora las contribuciones de los demás.		x			1
Orientación al cliente interno y externo	Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un		x	x		1

	conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se la diferencia con "atención al cliente", que tiene más que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción.					
Productividad	Habilidad de fijar	x				1

	para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.					
Responsabilidad	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primera.	x	x	x	X	2
Tolerancia a la	Se trata de la			x		1

presión	habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.					
Trabajo en equipo	Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la		x		x	1

	repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.					
Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo.			x		1
Autocontrol	Es la capacidad para controlar las			x		1

	emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.					
Búsqueda de información	Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto. Puede implicar el análisis	x				1

	profundo o el pedido de una información concreta, la resolución de discrepancias haciendo una serie de preguntas o la búsqueda de información variada sin un objetivo concreto, una información que quizás sea útil en el futuro.					
Conciencia organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica una capacidad de identificar tanto a las personas que toman las	x				1

	decisiones como a aquellas que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas.					
Confianza en sí mismo	Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos			x		1

	de vista, dentro de su nivel/áreas de incumbencia.					
Desarrollo de relaciones	Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.		x			1
Desarrollo de las personas	Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades de la organización.		x			1
Impacto e influencia	Implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que		x			1

	contribuyan a alcanzar sus propios objetivos. Está basado en el deseo de causar un efecto específico, una impresión determinada, cuando se persigue un objetivo.					
Pensamiento analítico	Es la capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer	x				1

	prioridades racionales. También incluye el entendimiento de las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las acciones.					
Preocupación por el orden y la claridad	Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.	x				1
Pensamiento conceptual	Es la habilidad para identificar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos; asimismo, para identificar los			x		1

	puntos clave de las situaciones complejas. Incluye la utilización de razonamiento creativo inductivo o conceptual.					
Total						**25**

Fuente: Martha Alles

Elaborado por: María Augusta Núñez

4.2. Validación de Resultados

Luego de la aplicación del cuestionario de a prueba piloto y de la aplicación del cuestionario definitivo, los resultados se validan a través de la revisión de los valores más altos conseguidos en la fórmula C*D+F aplicada, con ello se determina que las competencias mayormente identificadas en este proceso son las siguientes:

En el área de ventas se detalla que son importantes las competencias para impulsar las habilidades de trabajo en situaciones cambiantes (Dinamismo-Energía), la pro actividad también es importante para la toma de decisiones en el cargo (Iniciativa-Autonomía), las modalidades de contacto, permite desarrollar la habilidad de comunicación, aspecto que es importante para mejorar los procesos en la empresa. La responsabilidad es una competencia identificada porque las tareas asignadas son cumplidas por los empleados y el trabajo en equipo, se identifica por la relación interpersonal con los demás.

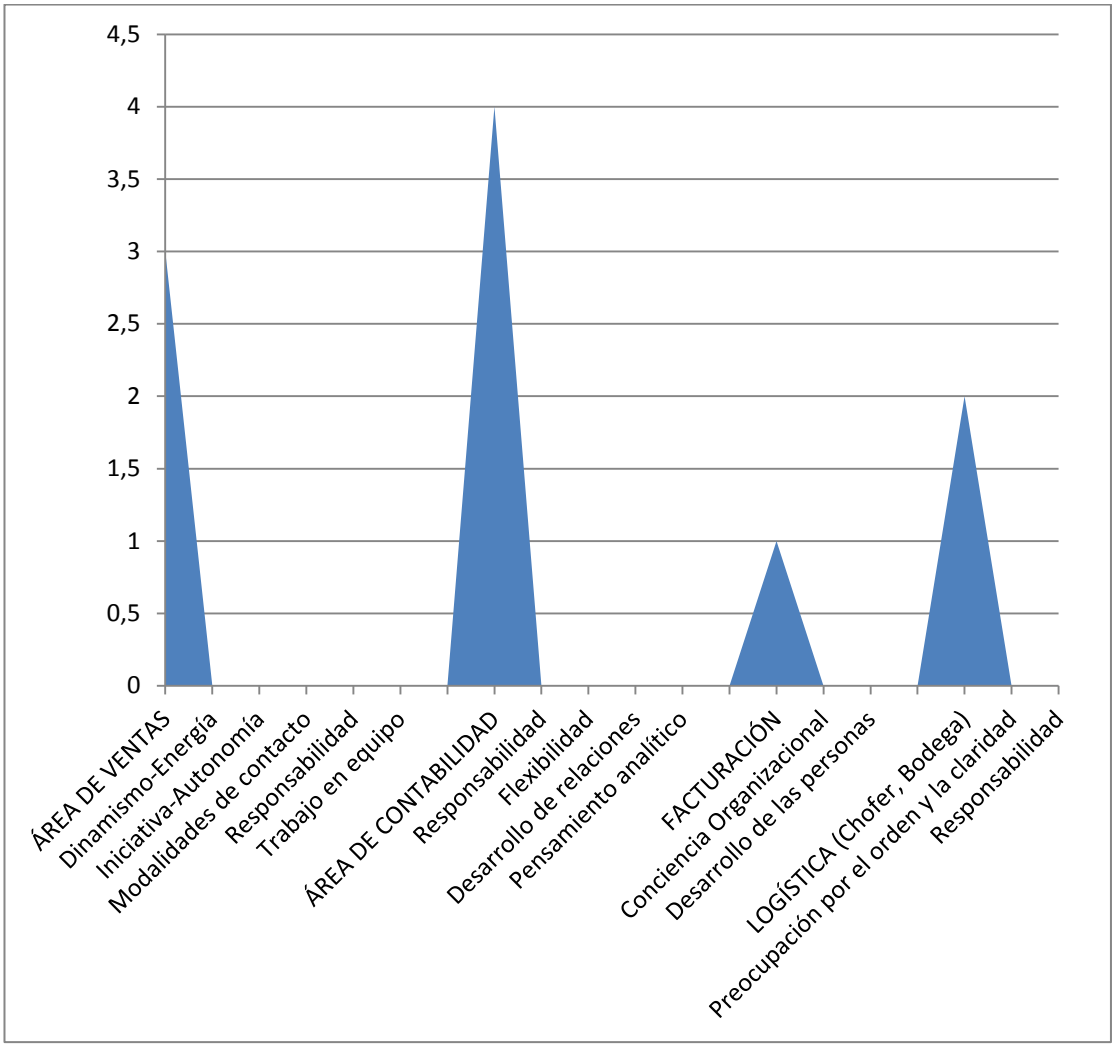
Para el área de contabilidad, la flexibilidad es la capacidad para adaptarse a situaciones difíciles, las relaciones cordiales es una competencia que permite mantener la comunicación entre los distintos procesos de la empresa. El pensamiento analítico permite comprender situaciones de causa y efecto, especialmente en esta área que es eminentemente técnica.

En la Facturación, la conciencia organizacional es la competencia que se identificó porque permite adoptar decisiones y prever los acontecimientos que afectarán a las personas.

La competencia del desarrollo de las personas, se refiere a la identificación de las necesidades de la organización, en esta área se marcó esta competencia porque los empleados sienten que realizan esfuerzos para aquello.

En el área de logística (Chofer y bodega), se determina que la competencia por el orden y la claridad, es básica para controlar el trabajo y que las funciones estén definidas con claridad.

Grafico 4.11: Validación de resultados



Fuente: Empresa W N Macrobahía Cía. Ltda.

Elaborado por: María Augusta Núñez

De acuerdo a esta validación obtenida del personal de la empresa W N MACROBAHÍA CÍA. LTDA., se establece la siguiente propuesta: "Diseñar un Modelo por Competencias para la Empresa Comercializadora de Electrodon W N MACRO BAHÍA CIA. LTDA".

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

5.1 DATOS INFORMATIVOS

Tema: Diseñar un Modelo por Competencias para la Empresa Comercializadora de Electrodomésticos W N MACRO BAHÍA CIA. LTDA.

Institución Ejecutora: Empresa Comercializadora de Electrodomésticos W N Macrobahía Cía. Ltda.

Ubicación: Ambato

Beneficiarios: Socios, Directivos y Empleados

Tiempo Estimado: 6 meses

Equipo Técnico Responsable: Gerente General

5.2. Antecedentes de la Propuesta

Con la observación estructural de la Empresa y sus resultados del análisis se prevé la necesidad de establecer una propuesta basándose a los requerimientos de la Empresa Comercializadora de Electrodoméstico, puesto que los empleados de la Empresa no están desarrollando sus actividades de manera adecuada, realizando actividades alejadas al cargo establecido.

Aunque no todos los procesos que realizan los empleados de la Empresa son deficientes, existe un número significativo de empleados que no están de acuerdo con los procesos asignados a ellos, sin embargo el cambio establecerá una mejor técnica en donde la asignación a los puestos será la correcta.

La Empresa como tal, es decir sus directivos encargados gestionan actividades que ubican a la Empresa en el mercado con una buena aceptación por los servicios prestados, además de brindar al personal un área de trabajo espacioso para que desempeñen sus actividades normalmente, además de brindar al empleado confianza y seguridad como motivación; es por estas razones que el modelo de gestión propuesto, reconoce a cada empleado y su fuerte en un área y su aporte para la empresa.

5.3 Justificación

El desarrollo de las labores de cada empleado se ve afectado por la falta de motivación, y por el clima organizacional brindado, causando un desinterés laboral comprometiendo el incremento económico de la empresa.

La instalación del diseño propuesto supone entre otras cosas, un cambio cultural en cuanto a cómo la empresa valora el conocimiento (lo capta, selecciona, organiza, distingue y presenta). Y le da importancia a aprender de su propia experiencia y a focalizarse en adquirir, almacenas y utilizar el conocimiento de cada empleado para resolver los problemas, anticiparse al mercado y proteger la parte financiera, por medio de la administración del activo intelectual e intangible que representan las competencias en las personas. El cambio estructural interno establece una mejora y el

modelo de gestión propuesto se basa en las competencias, circunstancias que se han establecido en las últimas décadas como cambio de la mentalidad de las empresas siendo un beneficio constante para todos.

5.4 Objetivos

5.4.1 General

Diseñar un Modelo por Competencias para la Empresa Comercializadora de Electrodomésticos W N MACRO BAHÍA CIA. LTDA.

5.4.2 Específicos

- Determinar las áreas existentes en la Empresa Comercializadora de Electrodomésticos, con el fin de relacionar las competencias adecuadas.
- Identificar las competencias para la Empresa Comercializadora de Electrodomésticos

5.5 Análisis de Factibilidad

5.5.1. Social

Por medio de la gestión del Modelo por Competencias para los empleados de la Empresa se contribuye a mejorar la factibilidad y al desarrollo social de la empresa, puesto que el vínculo que establecen los empleados con el cliente es directo, brindando un servicio de calidad y posteriormente aumentando la satisfacción de los clientes.

5.5.2. Económica

El aspecto económico direccionado a la propuesta es viable, ya que los recursos que se establecieron al iniciar la propuesta aportan al desarrollo del tema, además la propuesta presente se establece como un aporte del estudiante para la empresa ya que el gerente apoya rotundamente el desarrollo de la misma.

5.5.3. Legal

De acuerdo a la factibilidad legal y al modelo de gestión establecido para la empresa el tema actual es factible, pues en la Constitución de la República del Ecuador, en la sección Octava Trabajo y Seguridad Social Art. 38 se establece que es prioridad del Estado tomará medidas sobre: Desarrollo de programas y políticas destinadas a fomentar su autonomía personal, disminuir su dependencia y conseguir su plena integración social, este marco legal permite proponer este diseño pues aporta a todos los elementos detallados con respecto a la autonomía personal porque se incentivará a los empleados en base al desarrollo de sus competencias.

5.6. Fundamentación Teórica

5.6.1. Competencias

Todas las personas, poseen capacidades y habilidades mas desarrolladas, muchas de estas son la base para desempeñarse en cualquier cargo para el que son aptos, yu en el ambito laboral se las denomina competencias. Al respectoTorres y Jaramillo (2014) señalan que:

> Las competencias son una herramienta de gestión de recursos humanos, pues a partir de la identificación de las características y términos de conducta que llevan a cabo los empleados, se logran los mejores resultados; es una referencia que puede constituirse en un modelo para seleccionar personas (tanto selección interna como externa), formar o desarrollar al personal, elaborar planes de sucesión, favorecer una cultura de cambio, definir y valorar puestos de trabajo, evaluar el desempeño o, incluso, establecer criterios de retribución. (p. 122)

Por lo tanto, el desarrollo personal es necesario en toda empresa, por lo que los directivos deberán optar por estrategias que ayuden a formar e incentivar las habilidades y conocimientos del personal.

5.6.1.1. Características de competencias

Las competencias de los trabajadores, son distintas en cada persona, y eso es lo que hace diferentes a unos de otros y por consecuencia tambien distinguirá sus aptitudes para diferentes trabjados u ocupaciones; por lo tanto las competencias poseen algunas caracteristicas. Por lo tanto es inminente señalar lo que mencionan los autores Torres y Jaramillo (2014):

> Estar adaptadas a la actividad frente a las exigencias del presente y el futuro.
>
> Deben ser fácilmente codificables, administrables, medibles y evaluables.
>
> Deben traducirse en conductas y comportamientos febrilmente observables en un entorno laboral
>
> Deben ser definidas en un lenguaje de fácil comprensión en todos los niveles de la organización. (p. 67)

Es así que las competencias o habilidades de los trabajadores, deberán cumplir con ciertas características, entre las que se puede mencionar, que se puedan evaluar para poder capacitarlos y mejorarlos.

Tabla5.1: Características de competencias

Tipo de Competencia	**Descripción**
Competencias Técnicas	Las competencias Técnicas se constituyen a partir de "aquellos conocimientos (saber), habilidades y/o destrezas específicas (saber hacer) que deben demostrar poseerlas personas para desempeñar eficazmente una función determinada. Mientras que las competencias Corporativas son de aplicación general a todos los cargos de la organización, las competencias técnicas deben ser clasificadas por familias de puestos de trabajo o en forma individual por cada uno de los cargos dada la complejidad de la estructura de la empresa"'.
Competencias Actitudinales	Son aquellos componentes de un individuo (ser) que demuestran su capacidad para obtener resultados en forma rápida y eficaz, garantizando así el éxito de su gestión en un cargo específico; incluye aquellas actitudes de índole personal que demuestran la eficiencia propia de un individuo.
Competencias de Área	Se refiere a aquellas competencias que se requieren para desempeñarse efectivamente en un área funcional (financiera, recursos humanos, comercial, producción, etc.)
Competencias de Nivel Jerárquico	Está relacionada con las competencias actitudinales requeridas para desempeñarse en un nivel jerárquico específico (gerentes, técnicos, supervisores, etc.).
Competencias Umbrales	Se refiere a aquellas competencias mínimas requeridas para un desempeño aceptable en el cargo que realiza.

Fuente: Torres y Jaramillo

5.6.1.2. Tipos de competencias

Las competencias o habilidades laborales, son diferentes en todas las personas, y dependen de varios factores tanto para su formación como para su desarrollo; es por esto, que existen varios tipos de competencias divididas en diversos grupos. Al respectoTorres & Jaramillo (2014) señalan que:

> Es importante destacar que este aspecto es el eje fundamental para el diseño de un modelo de gestión por competencias, ya que establece las directrices y presenta el panorama general de cómo se distribuye todo el marco competencial en la estructura organizacional y su relación con los procesos de gestión humana. Dependiendo de la entidad donde se desarrolle, la implementación y el modelo de gestión por competencias existen diversos tipos. (p. 45).

Por lo tanto, los diferentes tipos de competencias dependerán por ejemplo del ambiente o condiciones en las que se desarrollen, y la forman en que la empresa gestione las competencias.

5.6.1.3. Listado de competencias

Según García (2007), el listado de competencias son las siguientes:

Tabla 5.2: Listado de competencias

Adaptabilidad.	Persuasión.
Ambición.	Sensibilidad social.
Amplitud de espíritu.	Sentido de la negociación.
Análisis de problemas.	Sociabilidad.
Confianza en sí mismo.	Tolerancia.
Control de sí mismo.	Juicio y madurez.
Creatividad.	Liderazgo.
Disciplina.	Grado de energía.
Energía.	Desarrollo directivo.
Expresión escrita.	Innovación.
Autoridad.	Emprendedor. Arriesgado.
Capacidad de concentración.	Inteligencia y sentido común.
Capacidad de mando.	Ambición. Auto-motivación.
Capacidad de síntesis.	Comunicación.
Expresión oral.	Imagen.
Identificación análisis de problemas.	Sistema do valores.

Fuente: García (2007).

García (2007) realiza la siguiente pregunta, ¿Cómo una organización puede controlar o inventariar las competencias? Es así que el inventario de competencias laborales los directivos de una institución puede realizarlo de la siguiente manera.

- Desde mandos altos una entrevista en cascada hasta el puesto que se desee inventariar.
- Realizando preguntas a expertos
- Aplicando inventarios de publicaciones o investigaciones acerca de competencias
- Realizar auto cuestionarios para el puesto o la persona en cuestión

Para implantar una adecuada gestión por competencias, es necesario cumplir con una serie de pasos:

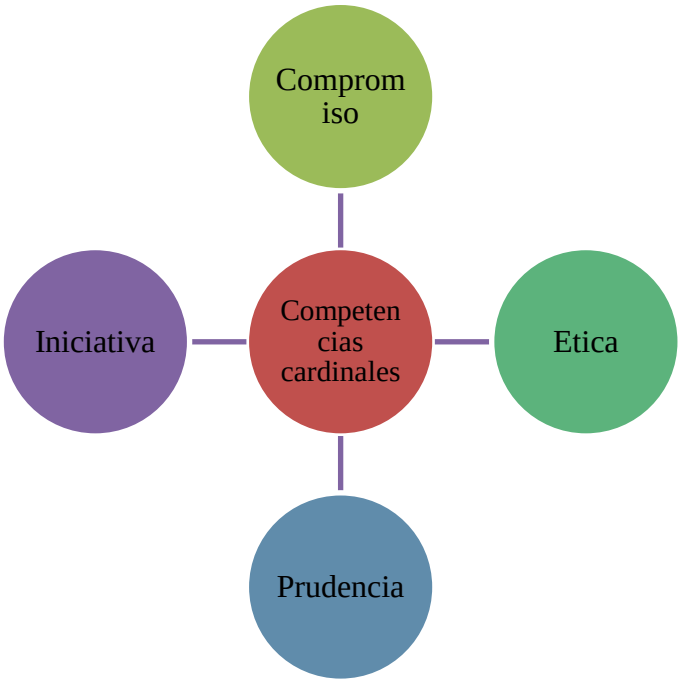
- Conocer el organigrama institucional
- Contar con perfil de cargos
- Contar con inventarios de competencias
- Planificación con objetivos
- Contra con sistemas de evaluación
- Instrucción a los trabajadores sobre el sistema, formarlo y capacitarlo
- Practicar el sistema por competencias
- Evaluación del sistema de gestión por competencias
- Mejorar continuamente.

5.6.1.4. Competencias específicas por área y su probación

Según Alles (2009) señala que en todas las reuniones se presentan los mandos altos en ocasiones acompañados de mandos medios. Se debe:

- Realizar talleres con mandos altos mandos medios.
- Tomar en cuenta el Diccionario de competencias. La Trilogía. Tomo I.
- Analizar los antecedentes de los trabajadores junto con el área de Talento Humano
- El responsable de Talento Humano será el encargado de reunir a todos los participantes como representante de la institución.
- Elaborar un borrador de competencias.

Grafico5.1: Competencias cardinales



Fuente: Alles (2009)

Tabla 5.3: Competencias específicas por área

COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR ÁREA		
Producción - Logística – Operaciones	Servicios (Administración y finanzas, Sistemas. Recursos Humanos)	Mercadeo y ventas
Capacidad de planificación y de organización	Tolerancia a la presión de trabajo	Orientación al cliente
Colaboración	Calidad de trabajo	Impacto e influencia
Tolerancia a la presión de trabajo	Productividad	Comunicación eficaz
Pensamiento analítico	Trabajo en equipo	Iniciativa – Autonomía
Perseverancia	Negociación	Negociación

Fuente: Alles, (2009)

5.7. Desarrollo del modelo por competencias de acuerdo a los cargos de la empresa

La metodología del Modelo de Gestión por competencias se caracteriza por:

a) Tipificación de gestión por competencias
b) Perfiles de cargos elaborados en base a las competencias
c) Elaboración del modelo
d) Medición del modelo

5.7.1. Identificación de competencias en la empresa comercializadora de electrodomésticos W N MACROBAHÍA Cía. Ltda.

Para lograr identificar las competencias, los empleados de la Empresa Comercializadora de Electrodomésticos deben realizar sus actividades de manera estricta y en base al área establecida dentro de la Empresa, explotando sus habilidades y capacidades, es decir deben saber que hacer en sus puestos laborales.

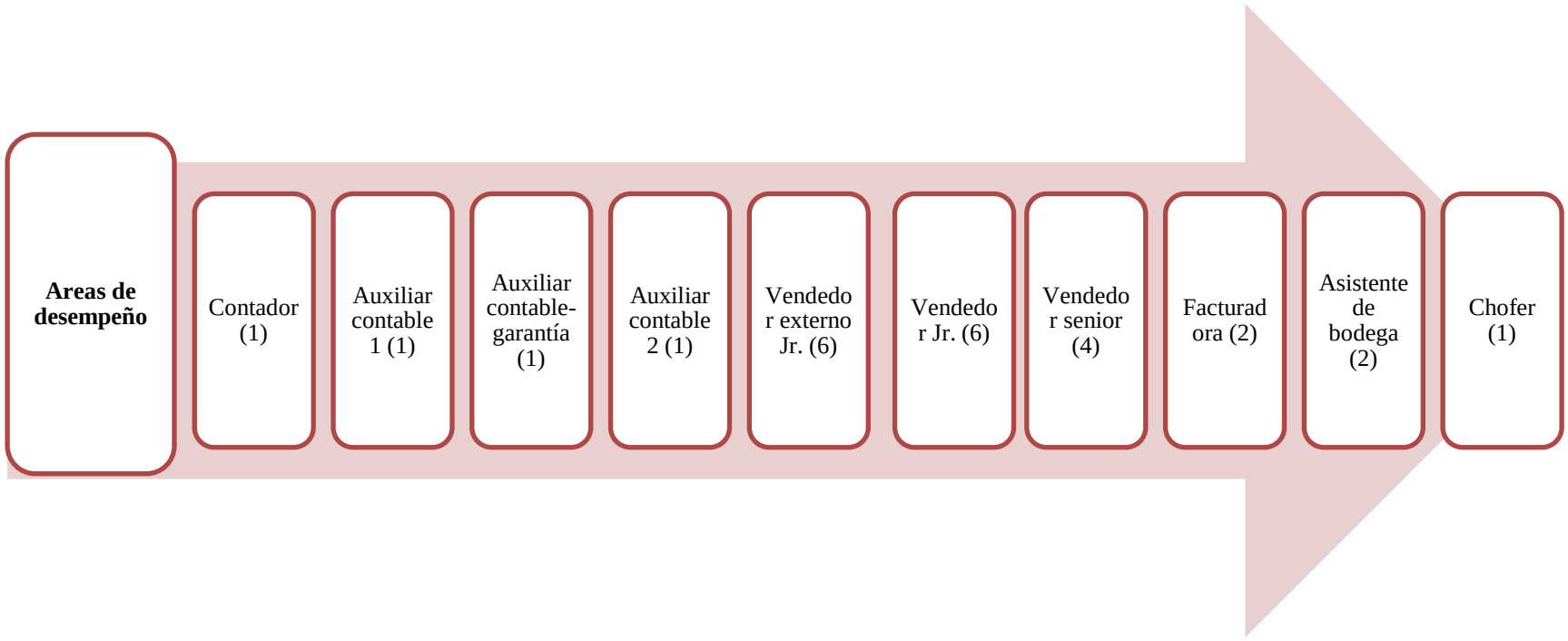
Las competencias que posee cada uno de los trabajadores, deberán ser inventariadas, para lo cual es necesario saber identificar los datos de cada trabajador, conocer la técnica precisa de identificación de competencias, aparte de otros factores necesarios para este proceso. Para lo cual es inminente señalar lo que menciona el autor Blanco (2007):

> En la actualidad son varias las técnicas empleadas para recoger datos e identificar las competencias necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo aunque, para equilibrar las ventajas e inconvenientes de cada una las organizaciones pueden optar por aplicar una combinación de las mismas. A la hora de seleccionar la técnica o la combinación de técnicas más adecuada para la identificación de competencias en una organización, son considerados diferentes factores como el tiempo disponible y los recursos humanos necesarios para su aplicación, la aceptación por parte de la muestra, el grado de fiabilidad y la validez del instrumento de recogida de datos, así como el presupuesto económico disponible, el tamaño de la organización, y la dispersión geográfica de las instalaciones o departamentos de la misma[1]. (p. 45)

Por lo tanto, los recursos humanos serán indispensables para este proceso, siempre y cuando sean los adecuados, también los recursos económicos dependerán de las condiciones de la organización.

[1]Blanco Antonio, (2007). Trabajadores competentes: introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias. España. Editorial Esic.

Grafico5.2: Identificación de Competencias en la Empresa Comercializadora de Electrodomésticos W N MACROBAHÍA CIA. LTDA.



Fuente: Investigación de trabajo de campo de la Empresa W N Macrobahía Cía. Ltda.

5.7.2. Perfiles de Cargo por competencias

Tabla 5.4: Funciones del contador de la Empresa Comercializadora de Electrodomésticos W N MACROBAHÍA CIA. LTDA.

Electrodomésticos Macrobahía Cía. Ltda.	Manual de descripción de funciones
INFORMACIÓN BÁSICA	
Área de desempeño	**Contador**
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
1. Elaborar y supervisar los registros diarios de las operaciones financieras de la Empresa Comercializadora de Electrodomésticos W N MACROBAHÍA CIA. LTDA. 2. Mantener actualizado el Plan General de Cuentas de la Empresa 3. Elaborar la Proforma del Presupuesto diario, semanal y mensual 4. Realizar el control presupuestario, reforma y liquidación del presupuesto 5. Elaborar y presentar reportes contables requeridos por el gerente 6. Generar reportes e informes económicos-financieros que solicite el gerente de la Empresa y posibilitar así la correcta toma de decisiones 7. Revisar y difundir las disposiciones legales y reglamentarias establecidas por los Organismos de Control Superior 8. Disponer al personal a su cargo realice la revisión y depuración de Saldos Contables sin analizar 9. Revisar os roles de pagos mensuales al personal contratado 10. Llevar el control y realizar el arqueo de los fondos obtenidos de la empresa 11. Presentar los Estados Financieros mensuales 12. Revisión de las conciliaciones Bancarias	

Fuente: Investigación de trabajo de campo de la Empresa W N Macrobahía Cía. Ltda.

Tabla 5.5: Funciones del Auxiliar contable 1, de la Empresa Comercializadora de Electrodomésticos W N MACROBAHÍA CIA. LTDA.

Electrodomésticos Macrobahía Cía. Ltda.	Manual de descripción de funciones
INFORMACIÓN BÁSICA	
Área de desempeño	Auxiliar contable 1
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
1. Aplicar los Principios y Normas Técnicas de Contabilidad durante el proceso de revisión de la documentación, previo el registro y pago de valores que pertenecen a los artículos vendidos. 2. Realizar periódicamente análisis para la depuración de cuentas con saldos acumulados de cuentas anteriores. 3. Elaborar reportes financieros y efectuar el análisis correspondiente a fin de entregar informes confiables al contador de la empresa. 4. Registrar mensualmente las facturas de los electrodomésticos vendidos y los que están en el almacén. 5. Realizar asientos de diario de inversiones. 6. Elaboración mensual de 7. Elaboración mensual de conciliaciones bancarias de los productos del almacén. 8. Realizar la revisión y registros de asientos contables y ajustes necesarios para el cierre de los Estados financieros de los productos de la empresa. 9. Realizar justificaciones de cuentas por pagar y cobrar a la Empresa. 10. Revisar las cuentas de participaciones. 11. Revisar la disponibilidad de los activos 12. Revisar y registrar en los diarios de ajuste para las liquidaciones de los viáticos y pasajes verificando que se cumplan lo establecido por la ley. 13. Realizar la revisión y el análisis de cuentas contables para efectuar los registros de regularización. 14. Responder por el archivo de los comprobantes, que respalden los hechos económicos de las ventas de los artículos y el pago de personal. 15. Guardar la confiabilidad de la información que se genera en el sistema de la Empresa. 16. Atender llamadas telefónicas concernientes a la venta de los artículos tanto de clientes antiguos como clientes nuevos. 17. Otras que sean requeridas por sus superiores. 18. Realizar otras tareas asignadas por su jefe inmediato superior	

Fuente: Investigación de trabajo de campo de la Empresa W N Macrobahía Cía. Ltda.

Tabla 5.6: Funciones de Auxiliar contable-garantía de la Empresa Comercializadora de Electrodomésticos W N MACROBAHÍA CIA. LTDA.

	Manual de descripción de funciones
INFORMACIÓN BÁSICA	
Área de desempeño	Auxiliar contable-garantía
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
1. Organizar, coordinar y determinar la implementación de todos los actos administrativos - contables, necesarios para la gestión económica - financiera de la Jurisdicción. 2. Organizar las actividades inherentes al control y gestión de los ingresos y egresos de fondos y valores asignados a la Jurisdicción por la Ley de Presupuesto, Cuenta de Terceros y otras formas, disponiendo el registro de su movimiento y la rendición de cuentas documentada y comprobable a la Contaduría General de la Provincia, con el detalle de la percepción y aplicación de dichos fondos y valores, conforme las normas vigentes 3. Intervenir en forma directa en la gestión previa y en la ejecución de toda compra o venta, ejerciendo los controles y fiscalización pertinentes, como así también en la ejecución de todos los contratos 4. Coordinar, organizar y administrar el Registro Patrimonial de bienes según las normas y reglamentaciones vigentes y coordinar el funcionamiento y supervisión de todos los sectores a su cargo. 5. Realizar las liquidaciones de todas las erogaciones de la Jurisdicción y practicar los correspondientes libramientos de fondos. 6. Ordenar y controlar las actividades que hacen a la prestación de los servicios auxiliares necesarios, para el normal funcionamiento de las áreas y dependencias de la Jurisdicción	

Fuente: Investigación de trabajo de campo de la Empresa W N Macrobahía Cía. Ltda.

Tabla 5.7: Funciones de Auxiliar contable 2 de la Empresa Comercializadora de Electrodomésticos W N MACROBAHÍA CIA. LTDA.

	Manual de descripción de funciones
INFORMACIÓN BÁSICA	
Área de desempeño	Auxiliar contable 2
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
7. Aplicar los Principios y Normas Técnicas de Contabilidad durante el proceso de revisión de la documentación, previo el registro y pago de valores que pertenecen a los artículos vendidos. 8. Elaboración de transferencia entre artículos. 9. Revisión de análisis de todas las cuentas correspondientes Administración. 10. Realizar la revisión y registros de asientos contables y ajustes necesarios para el cierre de los Estados Financieros de los productos vendidos. 11. Revisar Cuentas por pagar y cobrar de la Empresa. 12. Elaboración de Notas de Créditos de los productos. 13. Elaboración de Notas de Créditos y Notas de Debito de los productos. 14. Elaboración mensual de conciliaciones bancaria de los productos. 15. Depreciación de Activos Fijos del módulo Administración. 16. Revisar y registrar en los diarios de ajuste para las liquidaciones de los fondos verificando que se cumplan lo establecido por la ley. 17. Elaborar los reportes económicos solicitados por los superiores. 18. Atender llamadas telefónicas concernientes a los productos que oferta loa Empresa y sus programas tanto de clientes antiguos como clientes nuevos. 19. Realizar otras tareas asignadas por su jefe inmediato superior.	

Fuente: Investigación de trabajo de campo de la Empresa W N Macrobahía Cía. Ltda.

Tabla 5.8: Funciones de Vendedor externo Jr. de la Empresa Comercializadora de Electrodomésticos W N MACROBAHÍA CIA. LTDA.

Electrodomésticos Macrobahía Cía. Ltda.	Manual de descripción de funciones
INFORMACIÓN BÁSICA	
Área de desempeño	Vendedor externo Jr.
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	

Investigar el área asignada

- Explorar permanentemente la zona asignada para detectar clientes potenciales.
- Evaluar nuevos usos o necesidades de consumo de los clientes activos.
- Realizar un seguimiento de consumos por cada cliente de su zona.
- Preparar pronósticos de venta en función del área asignada para ser evaluados por la supervisión.
- Definir las necesidades de material promocional y soporte técnico para su zona.
- Programar el trabajo en su área, anticipando los objetivos de cada gestión.

Ventas y cobranzas

- Vender todos los productos que la empresa determine, en el orden de prioridades por ella establecidos.
- Cerrar las operaciones de venta a los precios y condiciones determinados por la empresa.
- Respetar los circuitos o itinerarios previamente trazados en su zona.
- Visitar a todos los clientes (activos y/o potenciales) de acuerdo a la zona o cartera establecida.

Promoción

- Colaborar en la distribución y/o colocación de material promocional en los locales.
- Asesorar técnica, comercial y promocionalmente a sus clientes.
- Crear oportunidades y facilitar la llegada del personal de promoción técnica al cliente.

Control

- Llevar un control detallado de las operaciones de cada cliente.
- Analizar e informar a la empresa sobre cómo operan comercialmente sus clientes.

• Programar semanalmente las actividades de visitas a realizar diariamente. • Informar diariamente a la Empresa los resultados de sus visitas. Capacitación • Concurrir puntualmente a reuniones, charlas o cursos de capacitación a los que fuera convocado por la Empresa. • Promover las visitas de los Clientes a la Empresa cuando le fuera solicitado. • Apoyar y capacitar al cliente con demostraciones de productos y servicios. • Actuar como instructor de otros vendedores cuando la Empresa se lo solicite.

Fuente: Investigación de trabajo de campo de la Empresa W N Macrobahía Cía. Ltda.

Tabla 5.9: Funciones de Vendedor Jr. de la Empresa Comercializadora de Electrodomésticos W N MACROBAHÍA CIA. LTDA.

Electrodomésticos Macrobahía Cía. Ltda.	Manual de descripción de funciones
INFORMACIÓN BÁSICA	
Área de desempeño	Vendedor Jr.
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
Son vendedores profesionales con un bagaje inferior a 2 años. Este tipo de vendedor cumple con un perfil muy concreto, suelen ser jóvenes recién licenciados que en la mayoría de los casos han sido contratados para el mantenimiento de una zona. No se les exige demasiado ya que el vendedor junior necesita sus dos primeros años de carrera profesional para adaptarse, formarse y desarrollar su talento.	

Fuente: Investigación de trabajo de campo de la Empresa W N Macrobahía Cía. Ltda.

Tabla 5.10: Funciones de Vendedor senior de la Empresa Comercializadora de Electrodomésticos W N MACROBAHÍA CIA. LTDA.

Electrodomésticos Macrobahía Cía. Ltda.	Manual de descripción de funciones
INFORMACIÓN BÁSICA	
Área de desempeño	Vendedor senior
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	

El vendedor profesional, ha de ser constante, metódico, riguroso, ordenado y disciplinado. A falta de cualquiera de estas actitudes, la función del vendedor se verá mermada, por lo que sus funciones no serán realizadas de una forma estable y segura, obteniendo como resultado una mala gestión comercial.

En un entorno competitivo y repleto de mercados cambiantes, es necesaria, a la vez que imprescindible, una buena gestión comercial. Vender ya no es suficiente, la gestión comercial y la optimización de recursos a todos los niveles, se han convertido en la base y pieza clave para obtener unos resultados óptimos y profesionales.

1. Mantenimiento de la cartera de clientes:

· Informar al cliente en todo momento de promociones, ofertas y nuevos lanzamientos. · Solución de incidencias; impagos, abonos, devoluciones.

· Prospección y nuevas aperturas de clientes.

2. Aumentar la distribución y nivel de facturación; Ambas son piezas claves para el desarrollo del negocio y la evolución constante del mismo.
3. Conocimiento del mercado, sus productos y los de la competencia; Es primordial conocer el mercado, pero más aún lo será conocer tus productos y los de tu competencia. De esta manera podrás afinar en la confección de tus argumentos de venta, aportando unos valores más consolidados al mismo.
4. Consecución de objetivos marcados. Cualitativos y cuantitativos. Esta es la función base de un vendedor. La consecución y el logro de sus objetivos de venta.
5. Contribuir con el desarrollo del negocio; La colaboración interdepartamental hará de ti un

vendedor de excelencia. Las compañías necesitan la visión de lo que ocurre en cada momento con nuestros clientes para mejorar y evolucionar. ¿Quién mejor que el propio vendedor para generar esa información?

6. Conocimiento del territorio o zona designada de trabajo. Deberás de conocer la zona a la perfección.

Fuente: Investigación de trabajo de campo de la Empresa W N Macrobahía Cía. Ltda.

Tabla 5.11: Funciones de Facturadora de la Empresa Comercializadora de Electrodomésticos W N MACROBAHÍA CIA. LTDA.

Electrodomésticos Macrobahía Cía. Ltda.	Manual de descripción de funciones
INFORMACIÓN BÁSICA	
Área de desempeño	Facturadora
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
1. Responder las cotizaciones solicitadas por los clientes. 2. Elaborar un informe de las ventas realizadas 3. Asegurar la entrega de las facturas a los clientes en tiempo y forma 4. Asistir a la gerencia en las políticas de ventas 5. Asegurar que la facturación del servicio Merchant este al día con corte de caja. 6. Verificar los recaudos de las facturas. 7. Coordinar todo lo relacionado con publicidad 8. Desempeñar las demás funciones inherentes al cargo que le sean asignadas en forma regular u ocasional por su superior inmediato 9. Mantener estricta reserva de la información confidencial por motivos de su cargo 10. Mantener actualizados y organizados los listados de clientes, tanto de contado como a crédito. 11. Entregar los reportes e indicadores en el tiempo indicado.	

Fuente: Investigación de trabajo de campo de la Empresa W N Macrobahía Cía. Ltda.

Tabla 5.12: Funciones Asistente de bodega de la Empresa Comercializadora de Electrodomésticos W N MACROBAHÍA CIA. LTDA.

Electrodomésticos Macrobahía Cía. Ltda.	Manual de descripción de funciones
INFORMACIÓN BÁSICA	
Área de desempeño	Asistente de bodega
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
1. Mantener la administración de los productos de consumo y de oficina que se utilizan en las diferentes unidades de la empresa 2. Distribuir a las diferentes unidades los materiales de oficina requeridos y llevar control de existencias y pedidos. 3. Colaborar con las unidades en el traslado de documentación interna. 4. Guardar y custodiar el equipo utilizado en las diferentes reuniones y presentaciones de la institución. 5. Colaborar con las diferentes unidades cuando así sea requerido 6. Programación del cargue de los vehículos y ruta de entrega 7. Alistar productos a entregar 8. Cargue de productos al vehículo 9. Verificación del cargue de los productos y autorización de salida del vehículo	

Fuente: Investigación de trabajo de campo de la Empresa W N Macrobahía Cía. Ltda.

Tabla 5.13: Funciones del chofer de la Empresa Comercializadora de Electrodomésticos W N MACROBAHÍA CIA. LTDA.

Electrodomésticos Macrobahía Cía. Ltda.	Manual de descripción de funciones
INFORMACIÓN BÁSICA	
Área de desempeño	Chofer
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
1. Transporte de mercancía 2. Recepción de facturas o emisiones 3. Descargar mercancía 4. Entregar facturas al cliente 5. Gestión de devolución de mercancía	

Fuente: Investigación de trabajo de campo de la Empresa W N Macrobahía Cía. Ltda.

5.7.3. Formulación del modelo

Tabla 5.14: Competencias para cada cargo en la Empresa

Tipos de competencias	Familia de puestos	Conocimientos/habilidades o destrezas	Competencias corporativas de aplicación general
Competencias Técnicas	Área de contabilidad	Capacidad de síntesis	Disciplina
		Capacidad de concentración	Tolerancia
		Comunicación	Sociabilidad Control de sí mismos
		Alta adaptabilidad – flexibilidad	
	Área de facturación	Sistema de valores	Adaptabilidad
		Confianza en sí mismo	Imagen
		Habilidad analítica	
		Orientación al cliente	

		interno y externo	
		Tolerancia a la presión	
	Área de ventas	Liderazgo	Sentido de la negociación
		Imagen	Persuasión
		Expresión oral	
		Capacidad para aprender	
		Iniciativa – Autonomía	
		Liderazgo	
		Modalidades de contacto	
	Chofer	Energía	Inteligencia y sentido común
		Adaptabilidad	Tolerancia
		Responsabilidad	
Competencias Actitudinales	Área de contabilidad	Trabajo en equipo Confiabilidad	Pro actividad
	Área de facturación	Capacidad de Organización	Resiliencia
	Área de ventas	Responsabilidad	Optimismo
	Chofer	Trabajo en equipo	Adaptabilidad
Competencias de Área	Área de contabilidad	Conocimientos sobre la estructura de estados financieros	Ecuación básica (activo, pasivo y patrimonio)
		Paquetes informáticos (Excel, Word, Software contable, etc.)	
	Área de facturación	Llenar formato de saldos diarios de caja	Cierre de caja
		Uso de la máquina registradora	
	Área de ventas	Atención al cliente	Cierre de ventas

		Manejo de precios y descuentos	
	Chofer	Respetar las leyes de transito	Conducir
Competencias de Nivel Jerárquico	Área de contabilidad		
	Contador	Nivel Operativo	Técnico
	Auxiliar contable 1		
	Auxiliar contable-garantía		
	Auxiliar contable 2		
	Área de facturación		
	Facturador	Nivel auxiliar o de apoyo	Administrativo
	Asistente de bodega		
	Área de ventas		
	Vendedor externo Jr.	Nivel Operativo	Técnicos
	Vendedor Jr.		
	Vendedor senior		Supervisor
	Chofer		
		Nivel Operativo	Logística
Competencias Umbrales	Área de contabilidad		
	Contador	Título de Contador Público Autorizado	Competencias mínimas
	Auxiliar contable 1	Bachiller en contabilidad	Competencias mínimas
	Auxiliar contable-garantía	Bachiller en contabilidad	Competencias mínimas
	Auxiliar contable 2	Bachiller en contabilidad	Competencias mínimas
	Área de facturación		
	Facturador	Bachiller en informática / Contabilidad	Competencias mínimas
	Asistente de bodega	Bachiller en informática / Contabilidad	Competencias mínimas
	Área de ventas		
	Vendedor externo Jr.	Bachiller en Ciencias Administrativas	Competencias mínimas
	Vendedor Jr.	Bachiller en Ciencias	Competencias mínimas

		Administrativas	
	Vendedor senior	Ingeniero en Marketing	Competencias mínimas
	Chofer		
		Bachiller en cualquier especialidad con Licencia de conducir	Competencias mínimas

Fuente: Investigación de trabajo de campo de la Empresa W N Macrobahía Cía. Ltd.

Como se muestra el cuadro anterior, en base a las competencias para cada cargo en la Empresa W N MACROBAHÍA CIA. LTDA., se prevé utilizar cinco competencias como lo son Competencias Técnicas, Competencias Actitudinales, Competencias de Área, Competencias de Nivel Jerárquico, Competencias Umbrales, las cuales están formadas por Competencias corporativas de aplicación general y Conocimientos/habilidades o destrezas.

Las competencias técnicas constan con cuatro familias de puestos las cuales son el área de contabilidad, área de facturación, área de ventas y finalmente Chofer; enlazando como componente a las competencias corporativas de aplicación general y subcomponente los conocimientos / habilidades o destrezas.

El área de contabilidad está conformada por competencias corporativas de aplicación general que a su vez la subconforman habilidades o destrezas para cada área siendo estas la disciplina (Capacidad de síntesis), Tolerancia (Capacidad de concentración), Sociabilidad (Comunicación) y Control de sí mismos, acciones y sub acciones que deben mantener los empleados que laboran en la Empresa.

Los empleados pertenecientes al área de facturación deben mostrar como competencia corporativa de aplicación general la adaptabilidad manejando confianza

en sí mismos, además de mantener una buena imagen en el área de trabajo y establecer confianza en sí mismo, ya que estas acciones se ven reflejadas en las labores establecidas.

En el área de ventas los empleados deben manejar estrictamente el sentido de la negociación ya que es fundamental para el desarrollo de la empresa acapara a más clientes por medio del liderazgo, consecutivamente manejar con normalidad la persuasión ya que es una herramienta fundamental para la atracción de clientes con una buena expresión oral que da como resultado una buena imagen del colaborador.

Se designa que los choferes deben establecer como herramienta fundamental la tolerancia e inteligencia y sentido común en su área de trabajo conllevando al aumento de disponibilidad financiera en la empresa a causa de la eficacia establecida, manejado las circunstancia con energía.

Con referencia a las competencias actitudinales, tal como se demuestra en las acciones anteriores existen cuatro áreas las cuales son área de contabilidad, área de facturación, área de ventas y chofer, los empleados pertenecientes al área de contabilidad deben ser proactivos y trabajar en equipo, de esa manera se realiza un trabajo más ordenado, los empleados del área de facturación deben laborar con resiliencia y deben tener capacidad de organización entre todos los compañeros, mientras que los empleados del área de ventas al momento de ofrecer los servicios de la empresa deben ser optimistas y trabajar con responsabilidad, a diferencia de los choferes que se deben adaptar a trabajar en equipo.

En base a las competencias de área, se establece que para el área de contabilidad los empleados deben manejar de manera estricta ecuaciones básicas (activo, pasivo y

patrimonio) y tener un conocimiento amplio sobre la estructura de los estados financieros y paquetes informáticos (Excel, Word, Software contable, etc.), cada una de las acciones nombradas son en beneficio del desarrollo de la empresa; los empleados del área de fracturación deben manejar con amplitud el cierre de caja y llenar los formatos con los saldos diarios de caja, además de manejar a la perfección la máquina registradora; mientras que los encargados del área de ventas deben tratar de cerrar las ventas con los clientes con una buena atención manejando a la perfección los precios de los artefactos y los descuentos existentes; a diferencia de los choferes que deben transportar los artefactos de los clientes respetando las leyes y teniendo la documentación en regla.

Correspondiente a las competencias de nivel jerárquico, se manifiesta que los empleados del área de contabilidad los conforman el contador, auxiliar contable 1, auxiliar contable-garantía y auxiliar contable 2, para lo cual se establece que todos son técnicos y pertenecen jerárquicamente al nivel operativo dentro de la empresa; mientras que el área de facturación está conformada por facturadores y asistentes de bodega, siendo personal administrativo de la empresa y jerárquicamente pertenecen al nivel auxiliar o de apoyo; consecutivamente el área de ventas está compuesta por vendedores externos Jr. (Técnicos), vendedor Jr. (Técnicos) y vendedor senior (Supervisor); pertenecientes al nivel operativo dentro de la empresa, de manera similar el chofer pertenece a la logística y jerárquicamente a nivel operativo.

En base a las competencias umbrales, se demuestra que para pertenecer a cualquier área de la empresa deben cumplir con varios requisitos como competencias mínimas; el contador debe tener título de contador público autorizado, mientras que el auxiliar contable 1, auxiliar contable-garantía y el auxiliar contable 2 deben ser bachilleres en

contabilidad; los empleados del área de facturación conformados por el facturador y asistente de bodega deben como mínimo bachilleres en informática o contabilidad; mientras que los conformantes del área de ventas como vendedor externo Jr., vendedor Jr. deben ser bachilleres en Ciencias Administrativas a diferencia del vendedor senior que debe tener el título de Ingeniero en Marketing; mientras que el chofer de la empresa puede ser bachiller de cualquier especialidad pero debe obtener la licencia de conducir actualizada y todos los papeles en regla.

5.7.4. Evaluación del modelo

La administración de la propuesta estará a disposición del Gerente General de la Empresa Comercializadora de Electrodomésticos W N MACRO BAHÍA CIA. LTDA, pues el modelo por competencias beneficiará a la empresa por medio de un direccionamiento e las labores que deben realizar los empleados de cada área existente, para mantener un clima organizacional saludable.

5.7.4.1. Previsión de la Evaluación

Para asegurar la ejecución de la propuesta planteada y del cumplimiento de los objetivos, se deberá realizar el monitoreo de las actividades, para lo cual las respuestas a las siguientes interrogantes permitirán este cometido:

1.- ¿Quiénes solicitan evaluar?

El Gerente General Empresa Comercializadora de Electrodomésticos W N MACRO BAHÍA CIA. LTDA" pues el modelo de competencias servirá para este objetivo.

2.- ¿Por qué evaluar?

La evaluación será una medida del desempeño de los empleados

3.- ¿Para qué evaluar?

Se evaluará la propuesta del modelo de competencias para determinar si se obtiene los resultados que se esperan de su aplicación en un futuro.

4.- ¿Qué evaluar?

Todas las fases propuestas en el modelo de desempeño

5.- ¿Quién evalúa?

Se evalúa la implementación futura en la Empresa Comercializadora de Electrodomésticos W N MACRO BAHÍA CIA. LTDA en la ciudad de Ambato.

6.- ¿Cuándo evaluar?

Cuando lo requiera la empresa.

7.- ¿Cómo evaluar?

A través de indicadores de cumplimiento y de gestión interna.

8.- ¿Con qué evaluar?

Se puede utilizar los formatos propuestos para cumplir con la evaluación del desempeño.

5.7.4.2. Resultados Esperados

Se espera aspectos positivos de la utilización de esta propuesta:

- Una mayor gestión con relación a las competencias del talento humano en la empresa a través del buen análisis.
- Mejorar el desarrollo de las actividades de la empresa Comercializadora de Electrodomésticos W N MACRO BAHÍA CIA. LTDA., ya que a través del modelo de por competencias los empleados mejorarán sus destrezas y habilidades de manera adecuada en base al área establecida.
- Interés por parte de los directivos de la Empresa Comercializadora de Electrodomésticos W N MACRO BAHÍA CIA. LTDA.", para implementar la propuesta.

5.7.4.3. Conclusión final

La propuesta sobre el Modelo por competencias, permitirá obtener resultados positivos para la Empresa Comercializadora de Electrodomésticos "W N MACRO BAHÍA CIA. LTDA.", porque sus directivos podrán direccionar con otras estrategias el Talento humano y mejorar sus habilidades, esto se logrará cuando el personal esté motivado y se distinga sus competencias de acuerdo al puesto que desempeña, las competencias personales contribuirán a mejorar las funciones en cada cargo en la institución.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

- Se investigó la información necesaria acerca de las competencias laborales y su relación con la gestión de los procesos, puesto que con los suficientes referentes teóricos se pudo tener mayores conocimientos acerca del tema, y de este modo se pudo continuar con los siguientes pasos del proyecto de investigación. La investigación se realizó en libros, páginas web, revistas digitales, y otros documentos que colaboren en el desarrollo del tema.
- Posterior al análisis de los procesos claves de la empresa y el mapa de proceso de W N Macrobahía Cía. Ltda., se detectó que debido a la falta de organización y equidad en la gestión delos procesos con las competencias, será contrarrestado con la ejecución de un modelo de procesos, puesto que ahora ya existe dentro del plan de desarrollo las guías claras para ser cumplidas.
- La metodología utilizada en el diseño de las competencias W N Macrobahía Cía. Ltda. fue acertada para la definición de las competencias dentro de las diferentes áreas existentes de la parte operativa considerando no solamente a los líderes empresariales sino a todos los que forman parte de la empresa, logrando así

motivarlos desde el inicio del proceso para que colaboren en el desarrollo y tengan claras sus competencias.

- El modelo de competencias desarrollado en este presente trabajo de disertación de W N Macrobahía Cía. Ltda. es susceptible a mejora continua y de acoplarse a los direccionamientos estratégicos de la empresa a la consecución de los diferentes objetivos empresariales
- Posterior a la elaboración y desarrollo del producto, se realizó su valoración por parte de los beneficiarios, es decir los directivos de la empresa W N Macrobahía Cía. Ltda., quienes después de revisarlo, emitieron opiniones y recomendaciones para mejorarlo y hacerlo más viable en su ejecución.

6.2 Recomendaciones

- Se recomienda a todas las personas que deseen hacer un proyecto de investigación, tener la información o lo conocimientos suficientes respecto al tema, pues de esta manera se tendrá amplios métodos para resolución de problemas, y se podrá desarrollar el trabajo con calidad y excelencia.
- La empresa deberá contrarrestar la falta de organización y equidad en la gestión de procesos, mediante la ejecución de un modelo de procesos, para lo cual podrán hacer uso del modelo que se encuentra dentro plan de desarrollo que cuenta con guías claras y precisas para la empresa, en caso de que deseen ejecutarlo o ponerlo en marcha.
- En caso de realizar otro modelo de procesos o algún plan de gestión de procesos, que se tome en cuenta a todos los colaboradores de una institución, puesto que no solo se obtendrán mayores y mejores estrategias o información; sino también se podrá mantener personal motivado y consecuentemente satisfecho; obteniendo mayor productividad para la empresa.
- Se recomienda a todas las personas que realizan alguna herramienta o modelo de gestión, valorarlo o validarlo ya sea por expertos o beneficiarios, ya que ellos son quienes podrán aportar con mejoras y por lo tanto la herramienta se vuelve mucho más factible o ejecutable, pero sobretodo se pueden obtener los resultados esperados.

BIBLIOGRAFÍA

Alcaide, J. C. (2013). *Marketing y Pymes.*España: s/n.

Alles, M. (2008). *Dirección estrategica de recursos humanos* (2a ed.). Buenos Aires: Granica.

Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos.* Argentina: Granica .

Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias. La trilogía. Tomo 1: Las 60 competencias más utilizadas* . Argentina : Gránica .

Alles, M. (2010). *Conciliar vida profecional y personal* (1a ed.). Buenos Aires: Granica.

Anaya Tejero, J. J., & Polanco Martín, S. (2007). *Innovacion y mejora de procesos logisticos* (2a ed.). España: ESIC.

Araujo, J., & Brunet, I. (2012). *Compromiso y Competitividad en las Organizaciones: El Caso de una Empresa Aeronáutica.* Tarragona: Publicaciones URV.

Asamblea Nacional Constituyente. (2008, s/f s/f). *www.asambleanacional.gob.ec/*. Recuperado el Junio 12, 2014, de www.asambleanacional.gob.ec/: www.asambleanacional.gob.ec/

Atehortúa, F. (2005). *Gestión de auditoría de la calidad para las organizaciones públicas.* Colombia: Universidad de Antioquia.

Atehortúa, F., Bustamante, R., & Valencia, J. (2008). *Ssitema de Gestión Integral: Una sola Gestión, Un Solo Equipo.* Medellín: Editorial Universidad de Antioquia.

Ballina, J. d. (2007). *La investigación de promoción de ventas en España.* España: Netbiblo

Banco Central del Ecuador. (2014, Mayo s/f). *http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Anuales/Dolares/BP_MatrizInsumoProducto.pdf*. Recuperado el Junio 12, 2014, de http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Anuales/Dolares/BP_MatrizInsumoProducto.pdf: http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/CuentasNacionales/Anuales/Dolares/BP_MatrizInsumoProducto.pdf

Baños, M. (2012). *Imagen de marca y product placement.* España: Esic.

Batey, M. (2014). *Significado de la marca.* Buenos Aires: GRANICA S.A.

Berbel, G. (2007). *Manual de Recursos Humanos.* Barcelona: UOC.

Berumen, S. (2006). *"Competitividad y Desarrollo Local".* España : Esi.

Blanco, A. (2007). *Trabajadores competentes: introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias.* España: Esic .

Calva, J. L. (2007). *Educación, ciencia, tecnología y competitividad.* México : Lx.

Colomer, V. (2006). *"La Participación en Las Administraciones Públicas: Cooperación o Enfrentamiento".* España : Upv.

Congreso Nacional. (2000, Julio 10). *http://www.cetid.abogados.ec/archivos/95.pdf*. Recuperado el Junio 12, 2014, de http://www.cetid.abogados.ec/archivos/95.pdf: http://www.cetid.abogados.ec/archivos/95.pdf

Curubeto, C. (2007). *La marca Universitaria.* Argentina : Austral.

Davis, S. (2002). *La Marca: máximo valor de su empresa.* México : Pearson .

Dirección Esatrtégica de vendedores. (1990). España: Diaz de Santos .

Dora Lladó, L. S. (2013). *Competencias Profesionales y Empleabilidad en el contexto de la flexibilidad laboral.* EEUU: Palibrio.

Equipo Vértice. (2010). *Dirección de Marketing.* España: Vértice.

Escudero, M. J. (2011). *Gestión Comercial y Servicio de atención al cliente.* España: Paraninfo.

Esteban, I. G. (2005). *Marketing de los servicios.* España: Esic.

Esteban, I. G. (2006). *Conducta real del consumidor y marketing efectivo.* España: Esic.

Eugenio, J. S. (2012). *Teoría y métodos para marcas de territorio.* Barcelona: UOC .

Federico Atehortúa, R. B. (2008). *Sistema de Gestión Integral.* Colombia: Antioquía.

Fernández, M., & Sánchez, J. (1997). *Eficacia organizacional* (1a ed.). Madrid: Díaz de Santos, S.A.

Ferrel, H. (2012). *Estrategia de Marketing.* México: CENAGE Editorial .

Ferrell, M. (2011). *Estrategia de Marketing.* Argentina: Learning.

Freire, C. (2012, Septiembre). *http://repositorio.pucesa.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/735/1/80133.pdf.* Recuperado el abril 20, 2015, de http://repositorio.pucesa.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/735/1/80133.pdf: http://repositorio.pucesa.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/735/1/80133.pdf

Frías, P. (2001). *Desafíos de la modernización de las relaciones laborales.* Chile: LOM .

Gamez, R. (2000). *Comunicación y cultura organizacional en empresas chinas y japonesas.* China.

García, L. (2007). *Ventas.* España : Esic.

García, M. M. (2005). *Arquitectura de Marcas.* Madrid: ESIC .

Garzón Castrillón, M. A. (2005). *El sesarrollo organizacional y el cambio planeado.* Bogotá: Universidad del Rosario.

Goméz, D. (2013). *La Psicologia del color en marketing (Infografia).* España: Bien Pensado Marketing.

González, M. B. (2012). *Imagen de marca y product placement.* España: ESIC.

González, S. (2013). *El efecto: Descubra la riqueza de ese "algo" que usted transmite.* Estados Unidos : ISBN.

INEC. (2010, s/f s/f). *aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/dashboard2/pagina1.php*. Recuperado el Junio 14, 2014, de aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/dashboard2/pagina1.php: aplicaciones2.ecuadorencifras.gob.ec/dashboard2/pagina1.php

Jesús Araujo, I. B. (2011). *Compromiso y Competitividad en las Organizaciones.* URV .

Jimenez, A. I. (2004). *Dirección de productos y marcas.* Barcelona: UOC.

Jiménez, A. I. (2004). *Dirección de productos y marcas.* España: UOC .

Hoy.com.ec. (2006, Enero 17). hhttp://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/en-el-pais-existen-466-centros-artesanales-224108.html. *Hoy.com.ec*, pág. s/n.

Kotler, P. (2009). *Direcciòn de Marketing.* México: PEARSON.

Krugman, P. R. (2006). *Introducción a la economía: microeconomía.* España: Reverté.

Laos, E. H. (2000). *La competitividad industrial en México.* México: PYV.

León Velázquez, J. A. (2004). *Modelo de competitividad global de la industria de piel de cocodrilo Moreletii.* México: Universidad Autonoma de Sinaloa.

Liberos, E. (2013). *El libro del Marketing Interactivo y la Publicidad Digital.* España: Esic.

Llado , D., Sanchez, L., & Navarro, M. (2013). *Competencias profecionales y empleabilidad en el contexto de la flexibilidad laboral* (1a ed.). Estados Unidos: Palibrio LLC.

López-Pinto, B. (2008). *Los Pilares del Marketing.* Barcelona: Ediciones UPC .

Luna, R., & Pezo, A. (2005). *Cultura de innovacion y la gestion tecnológica para el desarrollo de los pueblos* (1a ed.). Bogota: Serie Ciencia y tecnología.

Martín, A. (2007). *Manual de la Sociología del Trabajo y de las Relaciones Laborales.* Madrid: Delta .

Martín, M. (2005). *Arquitectura de marcas.* Madrid: ESIC .

Maya, S. R. (2001). *Experiencias y casos de comportamiento del consumidor.* España: Esic.

Medina, A. (2005). *Gestión por procesos y creacion de valor publico.* Republica Dominicana: INTEC.

Medina, A. (2012, Septiembre). *http://repositorio.pucesa.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/729/1/80132.pdf.* Recuperado el abril 10, 2015, de http://repositorio.pucesa.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/729/1/80132.pdf: http://repositorio.pucesa.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/729/1/80132.pdf

Mello, D. (2004). *Desarrollo Organizacional enfoque integral* (1a ed.). México D.F: Limusa S.A.

Mendoza, L. (2000). *Reunion de Trabajo Sobre Organizacion Y Gestion Administrativa Para El desarrollo rural* . España: Iica tercera edicion .

Mesonero, M. (2012). *Marketing Industrial.* Madrid: ESIC .

Ministerio de Educaccion y Ciencia. (2005). *Gestión de calidad en la organizacion y dirección de centros escolares.* Secretaria general técnica.

Munuera, J. L. (2007). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección.* España: Anormi .

Munuera, J. L. (2007). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección.* España: Esic.

Novoa, A. (2004). *Promocion y realización social del talento humano como factor de la creatividad e innovación en instituciones formales.* Bogotá: Mision Precidencial de ciencia educación y desarrollo.

Ornelas, V. G. (2003). *Estrategias de enseñanza y aprendizaje, Volume 10.* México: Prints.

Palomares, R. (2012). *Marketing en el punto de ventaa.* España: ESIC.

Peralta, G. (2002). *De la filosofía de la calidad al sistema de mejora continua.* México: Panorama Editorial.

Pérez Fernandez, J. A. (2010). *Gestion por procesos* (4a ed.). España: Esic.

Pérez, M. S. (2006). *Casos de marketing y estrategia.* España: Uoc.

Preciado, A. (2006). *Modelo de evaluación por competencias laborales* (7a ed.). México: Universiada Panamericana.

Rialph, A. (2000). *Estrategia internacional de la empresa.* España: Uoc.

Robbins, S. (2005). *Administración.* México: Pearson prentice Hall .

S.C., D. S. (2006). *Administración de la Calidad.* México: Pearson Educación .

Schiffman, L. (2005). *Comportamiento del consumidor.* España: Pearsonç.

Sierralta, A. (2005). *Negociaciones Comerciales Internacionales. Textos y Casos.* Perú: Universidad Catolica .

Summers, D. (2006). *Administración de la calidad* (1A ed.). México: Pearson educación.

Torres, J., & Jaramillo , O. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo: Herramienta para la gestión del Talento Humano.* Colombia: Univesidad del Norte .

Uceda, M. G. (2011). *Las claves de la publicidad.* España: Esic.

Vela, J. S. (2008). *Teoría y métodos para marcas de territorio.* España: UOC Editorial.

Veras, M., & Cuello, C. (2006). *Practicas de gestion humana en la republica dominicana 2005* (1a ed.). Republica Dominicana: Universidad Intec.

Vértice, G. (2010). *Marketing digital.* España: Vértice.

Vilar Barrio, J. F. (2008). *Como mejorar los procesos en su empresa.* Fundacion confemetal.

Vilar, J. (2000). *Cómo mejorar los procesos en su empresa.* Fundación Confemetal.

GLOSARIO

- **Autonomía:** Es la capacidad que poseen las personas, para tomar decisiones por sí mismo, es decir el grado de independencia que tengan. (Significados,s.f.)
- **Competencias:** Es la capacidad o habilidad que poseen los trabajadores para realizar actividades u ocupaciones específicas. (Definición.de, s.f.)
- **Dinamismo:** energía que permite o incentiva los cambios o el desarrollo. (Wordreference, s.f.)
- **Gestión:** Realizar actividades que permiten llevar a cabo una operación dependiendo de la actividad. También se refiere a gobernar u organizar situaciones o actividades. (Definición.de, s.f.)
- **Habilidades:** Son competencias que tienen las personas, con el fin de llegar a objetivos o metas. (Definición.de, s.f.)
- **Iniciativa:** Es cuando una persona realiza una actividad sin que nadie se lo pida, con algún objetivo o esperando tener alguna recompensa. (Definiciónabc, s.f.)
- **Procesos: S**on pasos a seguir, con el fin de llegar a lo que se pretende o de obtener un resultado deseado. (Definición.mx, s.f.)
- **Trabajo en Equipo**: se denomina así al apoyo y colaboración de varias personas, con el fin de llegar a un objetivo o meta común. (Definiciónabc, s.f.)

ANEXOS

Anexo 1. Resultados de la Prueba piloto

ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS DE W N MACROBAHIA

LAS COMPETENCIAS LABORALES Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ELECTRODOMÉSTICOS

Objetivo de la evaluación: Identificar los procesos internos con el fin de conocer las competencias laborales adecuadas para cada cargo.

Cargo: Administrador **Departamento/Área**

Inmediato superior (Cargo): Gerente General **Colaboradores de su puesto:**

Numero de subordinados

1. **A continuación detalle las actividades y funciones que realiza en su área/ departamento.**

Compras: Revisión de stock, ingresos de facturas, pago proveedores, retenciones, coordinación despachos marec chaide y chaide.

Ventas: Atención al cliente, facturación, lista de precios

Bodega: Despacho de mercadería, Control de inventarios,

Comercio exterior: Importación, coordinación de embarque seguro, flete, desaduanización.

Servicio Técnico: Garantía.

2. **De las funciones mencionadas por Ud. Anteriormente, cuáles son las tareas o funciones primordiales de su departamento/área.**

	DÍA	SEMANA	MES
Comercio Exterior	X		
Atención al cliente	X		
Despacho de mercadería	X		
Coordinación despacho chaide		X	
Servicio técnico			X
Ingresos, facturas, compras		X	

3. **Den los procesos anteriormente mencionado cuál de estos se encuentran relacionados con otras áreas que sea la suya.**

Ingreso, facturas, compras, retención (Dpto. Contable.)

Atención al cliente, ventas, lista de precios (Dpto. Ventas)

Despacho de mercadería (Bodega)

4. **Que recursos utiliza para llevar a cabo las tareas de su departamento/área o cargo.**

Recursos físicos

Computadora, Scanner, Copiadora, impresora, teléfono

Recursos Humanos

Facturadora, contadora, bodegueros.

Equipos de oficina

Grapadora, Perforadora.

Equipos de computación.

Laptop, Computadora.

Otros equipos

Otros recursos

5. **¿Utiliza software específico para llevar a cabo las tareas de su departamento/área o cargo? Si es afirmativo por favor mencionado el programa que utiliza y para que función u actividad lo utiliza**

SI x

Tarea

a) Ingresos, Compras

b) Inventarios

c) Ventas

NO—

SOFTWARE REQUERIDO

a) Micro plus

b) Micro plus

6. Piensa Ud. Que algo de su departamento/área debería ser almacenado fuera de las instalaciones de la empresa.

SI **NO** x

Que artículos/documentos/equipos __

7. Qué departamento/s seria/n afectado/s en el caso de una interrupción o evento excepcional de su área/departamento/cargo.

Área Contable, Ventas

8. Cuánto tiempo puede realizar sus actividades en el caso que se el sistema informático de su área se encuentre dañado/interrumpido.

2 días

9. El Departamento/área en el que trabaja actualmente posee un procedimiento de operación temporal que permita la continuidad del trabajo en el caso de que ocurra algún desastre.

Facturación Manual,

10. Existe algún documento de carácter legal que se ve afectado en su envió o emisión si se produce un evento excepcional.

SI x **NO**

En caso que su repuesta fuera SI especifique a continuación.

Seguros de contenedores

11. Indique cual es el periodo más atareado en el año para su departamento/área.

Abril, Mayo – Noviembre, Diciembre.

Firma

Elaborado por: María Augusta Núñez Torres

LAS COMPETENCIAS LABORALES Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ELECTRODOMÉSTICOS

Objetivo de la evaluación: Identificar los procesos internos con el fin de conocer las competencias laborales adecuadas para cada cargo.

Cargo:

Departamento/Área: Ventas

Inmediato superior (Cargo): Gerente General **Colaboradores de su puesto:** Cobranzas, **Numero de subordinados:** #0 facturación, despacho.

1. **A continuación detalle las actividades y funciones que realiza en su área/ departamento.**

Ejecutivo de ventas; Ventas y capacitación de electrodomésticos, cobro de facturas.

Arreglar nota de crédito, garantías o despacho incompleto

Cobranzas atrasadas.

2. **De las funciones mencionadas por Ud. Anteriormente, cuáles son las tareas o funciones primordiales de su departamento/área.**

	DÍA	SEMANA	MES
Ventas	X	4	12
Cobro	X		

3. **de los procesos anteriormente mencionado cuál de estos se encuentran relacionados con otras áreas que sea la suya.**

Facturación, Cobranzas, Bodega y transporte

4. **Que recursos utiliza para llevar a cabo las tareas de su departamento/área o cargo.**

Recursos físicos

Mercadería, transporte

Recursos Humanos.

Facturadora, Bodeguero, Chofer, Ayudante.

Equipos de oficina.

Nota de venta, Recibo de cobro, nota de crédito, y facturación, consultoría

Equipos de computación.

Tablet

Otros equipos.

Catálogos

Otros recursos.

Muestras, promociones.

5. ¿Utiliza software específico para llevar a cabo las tareas de su departamento/área o cargo? Si es afirmativo por favor mencionado el programa que utiliza y para que función u actividad lo utiliza.

SI--

Tarea

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

NO X

SOFTWARE REQUERIDO

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

6. Piensa Ud. Que algo de su departamento/área debería ser almacenado fuera de las instalaciones de la empresa.

SI x **NO__**

Que artículos/documentos/equipos Garantías

7. Qué departamento/s seria/n afectado/s en el caso de una interrupción o evento excepcional de su área/departamento/cargo.

Cobranzas, despacho.

8. Cuánto tiempo puede realizar sus actividades en el caso que se el sistema informático de su área se encuentre dañado/interrumpido

Una semana a dos

9. El Departamento/área en el que trabaja actualmente posee un procedimiento de operación temporal que permita la continuidad del trabajo en el caso de que ocurra algún desastre.

NO

10. Existe algún documento de carácter legal que se ve afectado en su envió o emisión si se produce un evento excepcional.

SI **NO** x

En caso que su repuesta fuera SI especifique a continuación.

11. Indique cual es el periodo más atareado en el año para su departamento/área.

Día de la madre y navidad.

Firma

Elaborado por: María Augusta Núñez Torres

LAS COMPETENCIAS LABORALES Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ELECTRODOMÉSTICOS

Objetivo de la evaluación: Identificar los procesos internos con el fin de conocer las competencias laborales adecuadas para cada cargo.

Cargo: Vendedor externo Senior **Departamento/Área:** Ventas

Inmediato superior (Cargo): Gerente General **Colaboradores de su puesto:** 8

Numero de subordinados

1. **A continuación detalle las actividades y funciones que realiza en su área/ departamento.**

Lunes revisión de correos (stock-precios línea blanca y línea café) posteriormente se procede a vender y a cobrar facturas pendientes de la misma manera a retirar retenciones a explicar nueva mercadería y solucionar algunos artículos de servicios técnicas ya sea para retirar o ir a dejar en servicio técnico, todas estos actividades se realiza en los cinco días, el día sábado toca presentar en la oficina y presentar reporte de viáticos cobranzas y retenciones al mismo tiempo recibir programación de visita para las futuras semanas.

2. **De las funciones mencionadas por Ud. Anteriormente, cuáles son las tareas o funciones primordiales de su departamento/área.**

	DÍA	SEMANA	MES
Ventas	X	Todos	
Cobranzas	X	Todos	
Retirar retenciones	X	Todos	
Presentación de reportes	Sábado	Todos	

3. **de los procesos anteriormente mencionado cuál de estos se encuentran relacionados con otras áreas que sea la suya.**

Cobranzas

Retirar Retenciones

4. **Que recursos utiliza para llevar a cabo las tareas de su departamento/área o cargo.**

Recursos físicos

Catálogos,

Lista de precios

Recursos Humanos

Uno

Equipos de oficina

Recibos de cobro – nota de pedido.

Equipos de computación.

Tablet

Otros equipos

Muestras de mercadería

Otros recursos

Catálogos virtuales.

5. ¿Utiliza software específico para llevar a cabo las tareas de su departamento/área o cargo? Si es afirmativo por favor mencionado el programa que utiliza y para que función u actividad lo utiliza.

SI--

Tarea

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

NO X

SOFTWARE REQUERIDO

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

6. Piensa Ud. Que algo de su departamento/área debería ser almacenado fuera de las instalaciones de la empresa.

SI X **NO__**

Que artículos/documentos/equipos. Reportes cobranzas, pedidos.

7. Qué departamento/s seria/n afectado/s en el caso de una interrupción o evento excepcional de su área/departamento/cargo.

Departamento de cobranzas

8. Cuánto tiempo puede realizar sus actividades en el caso que se el sistema informático de su área se encuentre dañado/interrumpido

Una semana

9. El Departamento/área en el que trabaja actualmente posee un procedimiento de operación temporal que permita la continuidad del trabajo en el caso de que ocurra algún desastre.

NO

10. Existe algún documento de carácter legal que se ve afectado en su envió o emisión si se produce un evento excepcional.

SI **NO** X

En caso que su repuesta fuera SI especifique a continuación.

11. Indique cual es el periodo más atareado en el año para su departamento/área.

Mayo - diciembre

Firma

Elaborado por: María Augusta Núñez Torres

LAS COMPETENCIAS LABORALES Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ELECTRODOMÉSTICOS

Objetivo de la evaluación: Identificar los procesos internos con el fin de conocer las competencias laborales adecuadas para cada cargo.

Cargo: **Departamento/Área:** Ventas

Inmediato superior (Cargo): Gerente General **Colaboradores de su puesto:** Cobranzas, **Numero de subordinados:** #0 facturación, despacho.

1. **A continuación detalle las actividades y funciones que realiza en su área/ departamento.**

Vendedor junior. Encargado de ventas y cobros de la zona de Tungurahua visita diarias de unos diez clientes como promedio asesorando en el funcionamiento de los electrodomésticos.

2. **De las funciones mencionadas por Ud. Anteriormente, cuáles son las tareas o funciones primordiales de su departamento/área.**

	DÍA	SEMANA	MES
Ventas Cobros Asesoría	X X X		

3. **de los procesos anteriormente mencionado cuál de estos se encuentran relacionados con otras áreas que sea la suya.**

Ventas, cobros.

4. **Que recursos utiliza para llevar a cabo las tareas de su departamento/área o cargo.**

Recursos físicos

Maleta

Recursos Humanos

Mi persona

Equipos de oficina

Natas de pedido, recibos de cobro, catálogos

Equipos de computación.

Tablet

Otros equipos NO

Otros recursos NO

5. ¿Utiliza software específico para llevar a cabo las tareas de su departamento/área o cargo? Si es afirmativo por favor mencionado el programa que utiliza y para que función u actividad lo utiliza.

SI--

Tarea

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

NO X

SOFTWARE REQUERIDO

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

6. Piensa Ud. Que algo de su departamento/área debería ser almacenado fuera de las instalaciones de la empresa.

SI __ **NO_** X

Que artículos/documentos/equipos __

7. Qué departamento/s seria/n afectado/s en el caso de una interrupción o evento excepcional de su área/departamento/cargo.

Cobranzas

8. Cuánto tiempo puede realizar sus actividades en el caso que se el sistema informático de su área se encuentre dañado/interrumpido

Un día

9. El Departamento/área en el que trabaja actualmente posee un procedimiento de operación temporal que permita la continuidad del trabajo en el caso de que ocurra algún desastre.

NO

10. Existe algún documento de carácter legal que se ve afectado en su envió o emisión si se produce un evento excepcional.

SI **NO** x

En caso que su repuesta fuera SI especifique a continuación.

_____

11. Indique cual es el periodo más atareado en el año para su departamento/área.

Cuando llega la temporada de fin de año y día de la madre

Firma

Elaborado por: María Augusta Núñez Torres

LAS COMPETENCIAS LABORALES Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN DE LOS PROCESOS EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ELECTRODOMÉSTICOS

Objetivo de la evaluación: Identificar los procesos internos con el fin de conocer las competencias laborales adecuadas para cada cargo.

Cargo: **Departamento/Área:** Ventas

Inmediato superior (Cargo): Gerente General **Colaboradores de su puesto:** Cobranzas, **Numero de subordinados:** #0 facturación, despacho.

5. **A continuación detalle las actividades y funciones que realiza en su área/ departamento.**

Vendedor junior. Encargado de ventas y cobros de la zona de Tungurahua visita diarias de unos diez clientes como promedio asesorando en el funcionamiento de los electrodomésticos.

6. **De las funciones mencionadas por Ud. Anteriormente, cuáles son las tareas o funciones primordiales de su departamento/área.**

	DÍA	SEMANA	MES
Ventas Cobros Asesoría	X X X		

7. **de los procesos anteriormente mencionado cuál de estos se encuentran relacionados con otras áreas que sea la suya.**

Ventas, cobros.

8. **Que recursos utiliza para llevar a cabo las tareas de su departamento/área o cargo.**

Recursos físicos

Maleta

Recursos Humanos

Mi persona

Equipos de oficina

Natas de pedido, recibos de cobro, catálogos

Equipos de computación.

Tablet

Otros equipos NO

Otros recursos NO

5. ¿Utiliza software específico para llevar a cabo las tareas de su departamento/área o cargo? Si es afirmativo por favor mencionado el programa que utiliza y para que función u actividad lo utiliza.

SI--

Tarea

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

NO X

SOFTWARE REQUERIDO

a) _____

b) _____

c) _____

d) _____

6. Piensa Ud. Que algo de su departamento/área debería ser almacenado fuera de las instalaciones de la empresa.

SI __ **NO_** X

Que artículos/documentos/equipos __

7. Qué departamento/s seria/n afectado/s en el caso de una interrupción o evento excepcional de su área/departamento/cargo.

Cobranzas

8. Cuánto tiempo puede realizar sus actividades en el caso que se el sistema informático de su área se encuentre dañado/interrumpido

Un día

9. El Departamento/área en el que trabaja actualmente posee un procedimiento de operación temporal que permita la continuidad del trabajo en el caso de que ocurra algún desastre.

NO

10. Existe algún documento de carácter legal que se ve afectado en su envió o emisión si se produce un evento excepcional.

SI **NO** x

En caso que su repuesta fuera SI especifique a continuación.

_____

11. Indique cual es el periodo más atareado en el año para su departamento/área.

Cuando llega la temporada de fin de año y día de la madre

Cuestionario utilizado para la determinación de la Gestión de los procesos

Prueba piloto

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

Evaluación dirigida al personal de W N MACROBAHIA CIA. LTDA.; PARA APOYO DE INFORMACION AL TRABAJO DE DISERTACION PARA PREGRADO: "LAS COMPETENCIAS LABORALES Y SU RELACION CON LA GESTION DE LOS PROCESOS EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ELECTRODOMESTICOS"

CUESTIONARIO PARA LA DETERMINACION DE LA GESTION DE LOS PROCESOS

OBJETIVO DE LA EVALUACION: identificar los procesos internos con el fin de conocer las competencias laborales adecuadas para cada cargo

CARGO:
DEPARTAMENTO/AREA:

INMEDIATO SUPERIOR (CARGO): COLABORADORES DE SU DPTO:

NUMERO DE SUBORDINADOS:

1. A continuación detalle las actividades y funciones que realiza en su área / departamento

---

---

2. De las funciones mencionadas por Ud. anteriormente, cuales son las tareas o funciones primordiales de su departamento/ área

	Día	Semana	Mes
a) ----------			
b) ----------			
c) ----------			
d) ----------			
e) ----------			
f) ----------			
g) ----------			
h) ----------			
i) ----------			
j) ----------			
k) ----------			

l) ----------

3. de los procesos anteriormente mencionado cuál de estos se encuentran relacionados con otras áreas que sea la suya

---

---

3. que recursos utiliza para llevar a cabo las tareas de su departamento/ área o cargo

Recursos físicos

Recursos humanos

Equipos de oficina

Equipos de computación

Otros equipos

Otros recursos

---

4. utiliza software específico para llevar a cabo las tareas de su departamento/ área o cargo? Si es afirmativo por favor mencione el programa que utiliza y para que función u actividad lo utiliza

-------SI ---------NO

TAREA SOFTWARE REQUERIDO

a) ---------- ----------
b) ---------- ----------
c) ---------- ----------
d) ---------- ----------

e) ---------- ----------
----

5. Piensa UD. Que algo de su departamento/ área debería ser almacenado fuera de las instalaciones de la empresa.

-------SI ---------NO

Que artículos/ documentos/ equipos ----------

---

6. Qué departamento/s seria/n afectados/s en el caso de una interrupción o evento excepcional de su área/ departamento/ cargo

---

7CUANTO TIEMPO PUEDE REALIZAR LAS ACTIVIDADES SIN LA UTILIZACION DE EL SISTEMA INFORMATICO DE SU AREA.

.

8. el departamento/ área en el que trabaja actualmente posee un procedimiento de operación temporal que permita la continuidad del trabajo en el caso de que ocurra algún desastre

---

EXISTE ALGUNN DOCUMENTO DE CARÁCTER LEGAL QUE SE VEA AFECTADO EN SU ENVIO O EMISION SI SE PRODUCE UN EVENTO EXEPCIONAL

SI NO

ESPECIFIQUE CUAL ES

IDENTIFIQUE

9. indique cual es el periodo más atareado en el año para su departamento/ área

---

Anexo N° 2. Cuestionario para identificar los procesos internos con el fin de conocer las competencias laborales adecuadas para cada cargo

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

Evaluación dirigida al personal de W N MACROBAHÍA CIA. LTDA.; PARA APOYO DE INFORMACIÓN AL TRABAJO DE DISERTACIÓN PARA PREGRADO: "LAS COMPETENCIAS LABORALES Y SU RELACIÓN CON LA GESTION DE LOS PROCESOS EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE ELECTRODOMÉSTICOS"

CUESTIONARIO PARA LA DETERMINACIÓN DE LA GESTIÓN E LOS PROCESOS

OBJETIVO DE LA EVALUACIÓN: identificar los procesos internos con el fin de conocer las competencias laborales adecuadas para cada cargo

1. A continuación detalle las actividades y funciones que realiza en su área/departamento

N°	Escriba las actividades que se hacen en el cargo	F	C	D	TOTAL
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					

12					
13					
14					

4.De los procesos anteriormente mencionado cuál de estos se encuentran relacionados con otras áreas que no sea la suya

5.que recursos utiliza para llevar a cabo las tareas de su departamento/ área o cargo Recursos humanos

Equipos de oficina

_____
_

Equipos de computación

_____

Otros recursos

_____

6.utiliza software específico para llevar a cabo las tareas de su departamento/ área o cargo? Si es afirmativo por favor mencione el programa que utiliza y para qué función o actividad lo utiliza

_____SI _____NO

TAREA SOFTWARE

a) _____
_____
b) _____
_____

7.¿Piensa UD. Que en su departamento/ área debería ser almacenado fuera de las instalaciones de la empresa. Artículos, documentos o equipos?

_____SI _____NO

6.Si mi departamento o actividad para a que otros departamentos afecta?

7.Por cuanto tiempo usted puede realizar sus actividades con normalidad en el caso de que el sistema informático de su área se encuentre dañado/interrumpido.

8.Indique cual es el período más atareado en el año para su departamento/ área

9.Qué actividades cree Ud. Que son necesarios en W N MACROBAHIA CIA. LTDA. Para mejorar el servicio?

A continuación señale con una x las competencias que debe tener el personal de W N MACROBAHIA Cía. Ltda.

Competencia	Definición	
Alta adaptabilidad - flexibilidad	Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse s distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad para la revisión crítica.	

Capacidad para aprender	Está asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas	
Dinamismo - Energía	Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.	
Habilidad analítica	Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos	
Iniciativa — Autonomía	Esta es la competencia que significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto que deba ser solucionado.	
Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando la opiniones de los otros.	
Modalidades de contacto	Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información. Habla por todos y valora las contribuciones de los demás.	
Orientación al cliente interno y externo	Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se la diferencia con "atención al cliente", que tiene más que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción.	

Productividad	Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella.	
Responsabilidad	Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primera.	
Tolerancia a la presión	Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	
Trabajo en equipo	Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.	
Flexibilidad	Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo.	
Autocontrol	Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.	
Búsqueda de información	Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto. Puede implicar el análisis profundo o el pedido de una información concreta, la resolución de discrepancias haciendo una serie de preguntas o la búsqueda de información variada sin un objetivo concreto, una información que quizás sea útil en el futuro.	
Conciencia organizacional	Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores, etc. Ello implica una capacidad de identificar tanto a las personas que toman las decisiones como a aquellas que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas.	
Confianza en sí mismo	Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades,	

	decisiones o puntos de vista, dentro de su nivel/áreas de incumbencia.	
Desarrollo de relaciones	Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.	
Desarrollo de las personas	Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades de la organización	
Impacto e influencia	Implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar sus propios objetivos. Está basado en el deseo de causar un efecto específico, una impresión determinada, cuando se persigue un objetivo.	
Pensamiento analítico	Es la capacidad para entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye la capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación, realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y establecer prioridades racionales. También incluye el entendimiento de las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de las acciones.	
Preocupación por el orden y la claridad	Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. Implica también una insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.	
Pensamiento conceptual	Es la habilidad para identificar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos; asimismo, para identificar los puntos clave de las situaciones complejas. Incluye la utilización de razonamiento creativo inductivo o conceptual.	

Elaborado por: Maria Augusta Núñez Torres

Anexos N° 3. Estructura organizacional

