

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA
ESCUELA DE POSGRADO
DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
GLOBALES



TESIS

Para optar el Grado Académico de
Doctor en Administración de Negocios Globales

Gestión por competencias y productividad laboral de la fuerza de
ventas empresa EPSON PERÚ S.A.

Autor: Mg. Jorge Martín Cruz Padilla

Asesor: Dr. Carlos Bancayán Oré

Lima – Perú

2021

Página del Jurado

El Jurado Examinador para la evaluación de la sustentación de la presente tesis estuvo integrado por los siguientes miembros:

1. Miembro: Dr. Carlos Manuel Cavani Grau
2. Miembro: Dr. Juan Puell Palacios
3. Asesor: Dr. Carlos Bancayán Oré

DEDICATORIA:

A mi familia por su apoyo incondicional
y por ser mi motivación y en este nuevo
reto profesional.

AGRADECIMIENTO:

A mis compañeros de estudio y profesores del doctorado por su apoyo y dedicación de esta nueva promoción.

INDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

ÍNDICE DE TABLAS

ÍNDICE DE FIGURAS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

1.1. Descripción del Problema	5
1.2. Formulación del Problema	12
1.2.1. Problema general	12
1.2.2. Problemas específicos	12
1.3. Importancia y Justificación del Estudio	12
1.4. Delimitación del estudio	14
1.5. Objetivos de la investigación	15
1.5.1. Objetivo general	15
1.5.2. Objetivos específicos	15
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	17
2.1. Marco histórico	17
2.2. Investigaciones relacionadas con el tema	21
2.3. Estructura teórica y científica que sustentan el estudio	34
2.4. Definición de términos básicos	81
2.5. Fundamentos teóricos que sustentan el estudio (figuras o mapas conceptuales)	98
2.6.1. Hipótesis general	99

2.6.2. Hipótesis específicas	99
2.7. Variables (definición y operacionalización de las variables: dimensiones e indicadores).	100
2.7.1 Variables según su relación de dependencia.	100
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO	110
3.1. Tipo, método y diseño de la investigación	110
3.2. Población y muestra (escenario de estudio)	111
3.2.1. Criterios de inclusión	111
3.2.3. Criterios de eliminación	111
3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos (validez y confiabilidad)	112
3.4. Descripción de procedimientos de análisis	113
3.4.1. Técnicas de procesamiento	113
3.4.2. Técnicas de análisis de datos	113
CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	114
4.1 Resultados	114
CONCLUSIONES	128
RECOMENDACIONES	130
REFERENCIAS	130
Matriz de consistencia	145
Formato de instrumentos o protocolos utilizados	149
Tablas de confiabilidad y validez	153

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1: Comparativo de Ventas Impresoras por Marca Perú 2020-2019. Fuente GFK.	10
Figura 2: Participación de Mercado Impresoras Perú 2020. Fuente: GFK investigadora de mercado.	11
Figura 3: Mapa Conceptual Gestión por competencias	82
Figura 4: Mapa Conceptual Productividad Laboral.....	83
Figura 5: Componentes de la gestión por competencias.	98
Figura 6: Mapa explicativo de la productividad basada en la gestión por competencias	98
Figura 7: Estructura de la productividad	99

LISTADO DE TABLAS

Figura 1: Comparativo de Ventas Impresoras por Marca Perú 2020-2019. Fuente GFK.	10
Figura 2: Participación de Mercado Impresoras Perú 2020. Fuente: GFK investigadora de mercadi.	11
Figura 3: Componentes de la gestión por competencias.	98
Figura 4: Mapa explicativo de la productividad basada en la gestión por competencias	98
Figura 5: Estructura de la productividad	99

RESUMEN

Debido a que la productividad de las empresas en especial las vinculadas con tecnología cobran en la actualidad vital importancia a las competencias humanas, no solamente para la sección comercial y de ventas sino para la fidelidad de los clientes en especial EPSON PERÚ S.A., ha realizado evaluaciones en los últimos cinco años que denotan inadecuadas capacidades, actitudes y competencias que ponen en riesgo la rentabilidad. Al respecto se realizó una investigación con la finalidad de determinar la relación entre la gestión por competencias y la productividad laboral en la fuerza de ventas de la empresa Epson Perú, para lo cual se realizó una investigación explicativa, longitudinal en una muestra representativa de 120 promotores de venta en el año 2020 y 2021 aplicándose un instrumento semiestructurado. Uno de los primeros resultados se vincula a la relación entre la gestión en la dimensión de competencias centrales – modelo delta y la productividad de la fuerza de ventas, no se encuentran estadísticos significativos. No se reporta relación estadísticamente significativa entre la gestión en la dimensión de competencias centrales – solución integral al cliente y la productividad de la fuerza de ventas. La relación entre las competencias y la productividad de la fuerza de ventas no muestra estadísticos significativos para asociar ambas variables. No se reporta relación estadísticamente significativa al analizar los tipos de competencia y la productividad de la fuerza de ventas. No se establece asociación estadística entre los beneficios directos y la productividad de la fuerza de ventas en la empresa Epson Perú S.A. En cuanto a la relación entre la gestión por competencias laborales y la productividad de la fuerza de venta, se asociaron las dimensiones de comparación de perfil de competencias y el empleo de la información de forma óptima. En cuanto a la relación entre competencias laborales del empleado y la productividad de la fuerza de venta, no se reportan diferencias estadísticamente significativas para permitir la asociación de las variables. Finalmente, al establecer la influencia entre la gestión por competencias, y la productividad laboral en la fuerza de ventas de la Empresa Epson Perú, solamente se asocian dos dimensiones de todas las estudiadas con lo cual no se muestra relación entre las dos variables sujeto de hipótesis.

Palabras claves: gestión por competencias, productividad laboral, fuerza de ventas

ABSTRACT

Due to the fact that the productivity of companies, especially those related to technology, currently takes on vital importance to human skills, not only for the commercial and sales section but for customer loyalty, especially EPSON PERÚ SA, has carried out evaluations in the last five years that denote inadequate capacities, attitudes and competencies that put profitability at risk. In this regard, an investigation was carried out in order to determine the relationship between management by competencies and labor productivity in the sales force of the company Epson Peru, for which an explanatory, longitudinal investigation was carried out in a representative sample of 120 promoters for sale in 2020 and 2021 applying a semi-structured instrument. One of the first results is linked to the relationship between management in the dimension of core competencies - delta model and the productivity of the sales force, no significant statistics are found. No statistically significant relationship is reported between management in the dimension of core competencies - comprehensive customer solution and the productivity of the sales force. The relationship between skills and productivity of the sales force does not show significant statistics to associate both variables. No statistically significant relationship is reported when analyzing the types of competition and the productivity of the sales force. No statistical association is established between the direct benefits and the productivity of the sales force in the company Epson Peru S.A. Regarding the relationship between management by labor competencies and the productivity of the sales force, the competency profile comparison dimensions and the use of information were optimally associated. Regarding the relationship between the employee's labor competencies and the productivity of the sales force, no statistically significant differences are reported to allow the association of the variables. Finally, when establishing the influence between management by competencies, and labor productivity in the sales force of the Epson Peru Company, only two dimensions of all those studied are associated with which no relationship is shown between the two variables subject to hypotheses.

Keywords: competency management, labor productivity, sales force

RESUMO

Pelo facto de a produtividade das empresas, nomeadamente as relacionadas com a tecnologia, assumir uma importância vital para as competências humanas, não só para o sector comercial mas também para a fidelização de clientes, nomeadamente a EPSON PERÚ SA, tem vindo a avaliações no passado cinco anos que denotam capacidades, atitudes e competências inadequadas que colocam em risco a rentabilidade. A este respeito, foi realizada uma investigação com o objetivo de determinar a relação entre a gestão por competências e a produtividade do trabalho na força de vendas da empresa Epson Peru, para a qual foi realizada uma investigação longitudinal explicativa em uma amostra representativa de 120 promotores de venda em 2020 e 2021 aplicando um instrumento semiestruturado. Um dos primeiros resultados está ligado à relação entre a gestão na dimensão das competências essenciais - modelo delta e a produtividade da força de vendas, não sendo encontradas estatísticas significativas. Nenhuma relação estatisticamente significativa é relatada entre a gestão na dimensão das competências essenciais - solução abrangente para o cliente e a produtividade da força de vendas. A relação entre competências e produtividade da força de vendas não apresenta estatísticas significativas para associar as duas variáveis. Nenhuma relação estatisticamente significativa é relatada ao analisar os tipos de concorrência e a produtividade da força de vendas. Não se estabelece associação estatística entre os benefícios diretos e a produtividade da força de vendas da empresa Epson Peru S.A. No que diz respeito à relação entre a gestão por competências do trabalho e a produtividade da força de vendas, as dimensões de comparação do perfil de competências e o uso da informação estiveram otimamente associadas. No que diz respeito à relação entre as competências profissionais do funcionário e a produtividade da força de vendas, não são reportadas diferenças estatisticamente significativas que permitam a associação das variáveis. Por fim, ao estabelecer a influência entre a gestão por competências e a produtividade do trabalho na força de vendas da empresa Epson Peru, associam-se apenas duas dimensões de todas as estudadas, para as quais não há relação entre as duas variáveis sujeitas a hipóteses.

Palavras-chave: gestão por competências, produtividade do trabalho, força de vendas

INTRODUCCIÓN

El crecimiento de la tecnología y la importancia en nuestras actividades diarias genera que empresas globales se expandan a todos los mercados del mundo para poder llevar su oferta, la competitividad en el mercado de tecnología es ardua siendo el mercado de impresión una de las líneas de negocio más competitivas, las empresas que lideran los mercados a nivel mundial son: HP , CANON , BROTHER y EPSON , entre ellas la oferta de mercado es muy similar en características y beneficios sus oportunidades de liderar cada uno de los mercados es por el posicionamiento de marca y por el servicio que se entregue a los clientes en cada uno de los mercados. Por lo tanto, es de suma importancia que en cada una de las sucursales de las empresas puedan atender de la manera óptima a su mercado donde la administración de la fuerza de ventas es de suma importancia para el logro de los objetivos de venta, participación de mercado y cobertura.

En el Perú el canal más importante de venta de este tipo de productos es el canal Retail con una participación del 70% a esto se suma el crecimiento que tiene el Retail los últimos años en provincia lo cual permite a los proveedores llevar su oferta a todas las provincias del país, la reputación y condiciones comerciales que ofrecen estas cadenas de tiendas es valorado por los consumidores y se refleja en la participación de mercado que tiene el canal , por lo tanto todas las empresas que participan en este mercado tienen el enfoque en este canal para lo cual trasladan recursos para poder lograr el mayor volumen de ventas. Dentro de este canal la figura del promotor de ventas es muy importante para el logro de las ventas esto debido a su conocimiento de tecnología, lo cual lo transmiten como beneficios para asesorar a los consumidores en la toma de decisiones en el mejor producto en base a la necesidad específica de cada uno ellos y por lo tanto con esto se logra el nivel de satisfacción que tienen los clientes con la marca.

La empresa EPSON siempre se ha preocupado por la calidad de personal y su nivel de capacitación en tal sentido ha realizado varias evaluaciones para identificar su

nivel de habilidades para ejercer el trabajo que desempeña. En la primera evaluación que EPSON realiza reporta que las tres cuartas partes del personal mostraron bajos niveles de habilidades sociales. Una evaluación más próxima ha reportado que alrededor de la mitad del personal de la fuerza de ventas carecía de toda habilidad para tener contacto con los clientes, a pesar de los enormes esfuerzos de capacitación y entrenamiento que EPSON brinda permanentemente a su equipo seleccionado con los mejores estándares, sin embargo, siempre se podrían lograr mejoras y potenciamiento de las capacidades individuales a pesar de ello, muy poco se ha podido potenciar las habilidades sociales

Cuando se realiza una óptima gestión por competencias, el personal encargado de las ventas se supone ha sido seleccionado por habilidades, conocimientos y experiencias que le da el background suficiente para desarrollar óptimos niveles de productividad, ya que sí este se encuentra bien entrenado sobre una base sólida de conocimientos, el entrenamiento es menor, la capacidad de ventas sería mayor y por ende mejoraría la rentabilidad de la empresa EPSON PERU S.A.

Por lo tanto, es fundamental comprender que la gestión basada en competencias es inherente no solo a la empresa EPSON PERU S.A. sino a cualquier tipo de empresa vinculada con las ventas.

La presente investigación será de mucha importancia para esta organización y para todas las empresas que necesiten información, debido a que los resultados generarán los indicadores de satisfacción necesarios, para contribuir con el diagnóstico del equipo de ventas y la importancia de la gestión de las competencias como se plantea el inicio de la presente investigación.

La investigación es de carácter aplicado, ya que el presente estudio tiene como objetivo generar nueva información de forma práctica, concretamente establecer el vínculo entre las variables gestión por competencias y productividad. Según el enfoque de contrastación, es Explicativa, ya que se investigará el vínculo entre dos variables, la gestión por competencias y la productividad. Según la direccionalidad: es prospectivo ya que la situación que se investiga es una que abarca el presente (gestión por competencias) y el futuro (gestión por resultados) (Productividad Laboral). Según la fuente de recogida de datos, es prospectiva, ya que la fuente de

información se recogerá en el futuro a través de un instrumento de recogida de datos, que será la transcripción de la productividad de los informes escritos y una entrevista sobre cómo se realiza la gestión. Según el desarrollo del fenómeno investigado, es de carácter longitudinal debido a que las variables se evalúan en dos periodos temporales distintos, el presente y el pasado. Según la comparación de la población, el estudio es comparativo porque incluye una población anterior que representa la gestión tradicional por competencias (antes) y una población posterior que representa la gestión por competencias (después), que se compararán para determinar el cambio en la productividad de las ventas.

Debido a la importancia del presente trabajo, se organiza el informe correspondiente en los siguientes capítulos que a continuación se muestran:

En el primer capítulo se elabora el Planteamiento del Problema, que está compuesto por la Descripción del Problema y la Formulación del Problema, y que aborda tanto el Problema general como los Problemas particulares que se abordan en este estudio. A continuación, se aborda el significado y la justificación de la investigación, y se define el estudio. Tras la contextualización del tema, se presentan los Objetivos Generales y Específicos de la investigación.

En un segundo capítulo, se desarrolla el MARCO TEÓRICO de acuerdo con los requerimientos del estado del arte que sustentan el problema en el contexto de una tesis doctoral. Este capítulo se clasifica en los siguientes apartados: Marco Histórico, Investigaciones relacionadas con el tema, la estructura teórica y científica que sustentan el estudio, así como la definición de términos básicos. Todo este marco teórico se utiliza para desarrollar las hipótesis, tanto generales como particulares, así como las variables, su especificación y operacionalización

El capítulo tres describe el marco metodológico, que incluye el propósito, la técnica y el diseño de la investigación, así como la población y la muestra, que se definen mediante criterios de inclusión y exclusión. Se describen en profundidad las

metodologías y el equipo de recogida de datos para definir la secuencia lógica del estudio, así como los procedimientos de procesamiento y análisis de datos.

El capítulo cuatro contiene las secciones Resultados y Análisis de resultados, en las que se utilizan los datos y gráficos aplicables para concluir y contrastar la hipótesis; una vez completado este proceso, se ofrecen recomendaciones y conclusiones.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del Problema

La empresa EPSON siempre se ha preocupado por la calidad de personal y su nivel de capacitación en tal sentido ha realizado varias evaluaciones para identificar su nivel de habilidades para ejercer el trabajo que desempeña. En la primera evaluación que EPSON realiza reporta que las tres cuartas partes del personal mostraron bajos niveles de habilidades sociales. Una evaluación más próxima ha reportado que alrededor de la mitad del personal de la fuerza de ventas carecía de toda habilidad para tener contacto con los clientes, a pesar de los enormes esfuerzos de capacitación y entrenamiento que EPSON brinda permanentemente a su equipo seleccionado con los mejores estándares, sin embargo, siempre se podrían lograr mejoras y potenciamiento de las capacidades individuales a pesar de ello, muy poco se ha podido potenciar las habilidades sociales

Cuando se realiza una óptima gestión por competencias, el personal encargado de las ventas se supone ha sido seleccionado por habilidades, conocimientos y experiencias que le da el background suficiente para desarrollar óptimos niveles de productividad, ya que si este se encuentra bien entrenado sobre una base sólida de conocimientos, el entrenamiento es menor, la capacidad de ventas sería mayor y por ende mejoraría la rentabilidad de la empresa EPSON PERU S.A.

Por lo tanto, es fundamental comprender que la gestión basada en competencias es inherente no solo a la empresa EPSON PERU S.A. sino a cualquier tipo de empresa vinculada con las ventas.

En concreto, el "Worldwide Quarterly Hardcopy Peripherals Tracker" de la firma de análisis informa de que el mercado mundial de periféricos de impresión subió un 1,2% interanual en el cuarto trimestre de 2017, vendiendo más de 28,1 millones de unidades. Un aumento de las ventas impulsado sobre todo por los dispositivos de inyección de tinta, cuya cuota de mercado aumentó un 3,3% interanual (Fuentes. 2018).

En comparación, el valor de estas operaciones fue negativo. Es decir, se vendieron más impresoras, pero a un precio más barato, con un valor total de 13.700.000 dólares

que descendió un 1,0 por ciento interanual. Sólo tres de las cinco principales empresas, entre las que se encuentran HP, EPSON, Brother, Canon y Xerox, registraron resultados favorables en el último trimestre. EPSON encabezó la subida con un 12,2 por ciento, seguida por Brother con un 5,2 por ciento y el grupo Canon con un 1,4 por ciento. Por su parte, HP, líder del mercado, acusó un descenso interanual del 3,8 por ciento en estas unidades (Fuentes, 2018).

Si hablamos del mercado láser, la zona de Asia / Pacífico (excluyendo Japón) superó al resto de regiones, creciendo a un ritmo del 6,1 por ciento interanual, asumiendo los 3,9 millones de unidades vendidas en el cuarto trimestre de 2017. El principal valedor en este caso fue China, que está experimentando un rápido crecimiento en la categoría de periféricos pequeños y medianos (Fuentes, 2018).

Seiko EPSON Corporation informa de que ha vendido 15 millones de unidades de su línea de impresoras con depósito rellenable EcoTank. Lanzado inicialmente en 2010, este sistema de tanques de tinta de alta capacidad está ahora disponible en más de 150 países y ha recibido una rotunda reacción favorable por parte de los usuarios, que aprecian que elimina la necesidad de consumibles al entregar tinta para al menos dos años de uso (Sanahuja, 2019).

Este novedoso tipo de impresora ha capturado la imaginación del mercado. Esto se hace aún más evidente cuando observamos los mercados en desarrollo, donde la línea EcoTank representa el 10% de las ventas totales (incluyendo láser e inyección de tinta), o 45 millones de máquinas. EPSON prevé que las ventas seguirán creciendo, hasta alcanzar cerca del 40% del total de las ventas de impresoras de inyección de tinta anualmente, frente al 30% y 35% de los últimos años (Sanahuja, R. 2019).

Según los conocedores de EPSON, el éxito de esta innovadora tecnología para la impresión por inyección de tinta se debe a una serie de variables. Los tanques de tinta son una tecnología exclusiva de EPSON, lo que da como resultado un complemento completamente integrado en el hardware que es sencillo de manejar y muy fiable. Además, los modelos EcoTank han sido cuidadosamente diseñados para ser

atractivos y cómodos en cualquier entorno, permitiendo al usuario reponer sin esfuerzo los depósitos de tinta para miles de páginas de impresión ininterrumpida (sustituyendo los cartuchos reemplazables de otras tecnologías). Otro componente significativo es el ahorro económico que se consigue al proporcionar una impresión de muy bajo coste, ya que el paquete incluye botellas de tinta de alto rendimiento (Sanahuja, R. 2019).

Lo dice Koichi Kubota, director ejecutivo y jefe de operaciones de la división de operaciones de impresión:

Con 15 millones de unidades vendidas, es una satisfacción subrayar el éxito de este concepto innovador en impresión. En EPSON damos absoluta prioridad a ofrecer a nuestros clientes una amplia selección de soluciones donde encontrar un producto que responda a sus necesidades específicas. Identificamos una oportunidad de mercado única, donde los clientes buscan una solución de impresión fiable, fabricada bajo un mismo techo, económica y productiva. Nuestras innovadoras impresoras con depósitos de tinta rellenables son la respuesta, y las cifras así lo corroboran (Fuentes, 2018).

Como resultado de este enfoque, esta marca ha crecido hasta convertirse en la más grande del Perú, con una amplia cobertura y, en el caso de EPSON, ya representa más del 40% de toda la facturación en el país. Como posicionamiento de la marca en el sector, numerosos estudios de mercado realizados a través de grupos focales permiten confirmar que EPSON como nombre es maduro, debido a su longevidad en este mercado (más de 10 años) y su considerable cuota de mercado (estimada en más del 60%). (Sanahuja, 2019).

Dentro del mercado de los sistemas de impresión, los fabricantes deben construir una competencia de producción que conlleva una variedad de habilidades de micromecanismos, que deben estar vinculados con los componentes eléctricos. Para lograr esta combinación y llevar esta tecnología a la producción comercial, se

requiere un alto nivel de capacidad técnica y un gasto considerable (EPSON Latinoamérica, 2008).

Como resultado, hemos observado que son pocos los nuevos competidores que han entrado en el mercado y hay poca intención en la industria de hacerlo; como ocurre, por ejemplo, en la industria de las computadoras personales, donde el componente mecánico es casi inexistente y hay numerosos competidores que van y vienen con facilidad; además, hay fabricantes de los llamados "clones" o productos "compatibles", que son imitaciones del nuevo producto de la marca (EPSON Latinoamérica, 2008 & SBS, 2009).

Es en esta situación del surgimiento de este tipo de competencias que se da el problema de mantener la clientela, el crecimiento y la rentabilidad en ese sentido, una barrera de entrada clave para los posibles rivales es el acceso al canal de distribución, que actualmente está controlado en el mundo y en el país por grandes organizaciones mundiales con vínculos comerciales con todos los fabricantes y una enorme fuerza de negociación. Los requisitos que deben cumplir estos canales para lograr la penetración en el mercado y la aprobación suponen otra barrera de entrada que impide a un nuevo rival adoptar una estrategia de precios (The Wall Street Journal Américas, 2008, SBS, 2009).

Como vemos y en este contexto, los recursos humanos son fundamentales para que una organización alcance sus objetivos estratégicos, algo que EPSON no pasa por alto. Sin embargo, el factor humano es difícil de controlar y gestionar; para que el personal rinda con eficacia, de manera que sus conocimientos, habilidades, actitudes y comportamiento contribuyan al éxito de la organización, debemos contar con una plantilla adaptable al cambio y constantemente motivada para liderar. Por ello, es fundamental reconocer el papel decisivo de un buen proceso de selección, una formación adecuada, la evaluación del rendimiento y el desarrollo de los recursos humanos para alcanzar los objetivos de la organización.

Las competencias son la construcción social de un aprendizaje significativo y práctico para el desempeño productivo en un escenario laboral real que se adquiere

no sólo a través de la educación formal, sino también a través del aprendizaje por experiencia en circunstancias laborales reales (Gutiérrez, 2006).

El lugar de trabajo actual presenta nuevos problemas que las empresas, en particular EPSON, deben abordar. Estos problemas requieren que los individuos actúen de forma competente y utilicen sus conocimientos, habilidades y actitudes en situaciones cambiantes para conseguir ventajas competitivas. Desde este punto de vista, la gestión por competencias se presenta como un paradigma de gestión que permite a las empresas equilibrar los planes de negocio con los intereses de los individuos en términos de crecimiento y desarrollo personal. La gestión por competencias es una técnica para identificar las capacidades organizativas, laborales e individuales. El objetivo es mejorar los procedimientos operativos y administrativos de las empresas para lograr objetivos como la mejora de la calidad general, la productividad y la competitividad, pero, sobre todo, poner a la persona adecuada en el papel apropiado (Martínez, 2006).

El capital intelectual proporciona una ventaja competitiva en la economía moderna; la formación debe considerarse como una inversión en el éxito de la empresa. La inversión clave en el futuro será en empleados cualificados, más que en terrenos, instalaciones o equipos. Se están realizando numerosos y valiosos esfuerzos para mejorar la fuerza de ventas en diversas instituciones, sobre todo en las que venden tecnología, en particular impresoras, lo que supone un aumento de la complejidad de las actividades y funciones que actualmente realiza el personal administrativo, logístico y de ventas. En este sentido, deben incorporarse nuevas técnicas y herramientas que les ayuden a prestar un servicio de calidad, especialmente en la empresa EPSON.

Ante esta necesidad de entrenamiento permanente al capital humano la empresa EPSON Perú realizó dos diagnósticos de su fuerza de ventas. Uno en el año 2015 y otro en el año 2017 encontrando dos severos problemas de la atención cliente – representante de ventas, en la primera evaluación se pudo encontrar que el 75 % del personal teniendo bajos niveles educativos y escasas habilidades sociales, el único

soporte que tenía para cumplir en su trabajo era el entrenamiento que hacía la empresa EPSON durante el primer mes de inducción. En la evaluación del año 2017 el diagnóstico reportó que el 55% del personal carecía de habilidades blandas y de formación técnica o profesional para el sistema de atención al cliente en ventas , sin embargo se rescató que el 45% del personal que contaba con alguna formación tenía estudios en institutos tecnológicos o primeros ciclos de universidad , lo que potenció de alguna manera el desarrollo de capacidades de la fuerza de ventas , sin embargo el problema aún es álgido ya que la mitad de todo el personal en la actualidad solo depende del entrenamiento que la empresa le otorga .

	Revenue			Units		
Brand	Past Yr 12 Mnth	Current Yr 12 Mnth	YOY Diff	Mrkt Shr PY	Mrkt Shr CY	YOY Var
EPSON	192.222	227.323	35.101	58%	50%	-8.61 PTs
HP	83.111	142.498	59.387	25%	31%	5.91 PTs
CANON	28.972	58.823	29.851	9%	13%	4.06 PTs
BROTHER	26.125	29.963	3.838	8%	7%	-1.37 PTs
Total	330.430	458.607	128.177	100%	100%	-0.02 PT

Figura 1: Comparativo de Ventas Impresoras por Marca Perú 2020-2019. Fuente GFK.

En estas dos evaluaciones anteriores y un estudio de participación de mercado de la compañía de investigación GFK muestra que la compañía EPSON PERÚ S.A. pierde su posicionamiento ante los competidores a pesar del incremento de las ventas de la línea de impresoras a nivel global del mercado , cuyos resultados lo acompañan de recomendaciones que sugieren la especialización del personal de venta y/o una buena selección de personal con competencias óptimas para el servicio de identificación de clientes potenciales y ventas , problema que la empresa EPSON PERÚ S.A., lo

transfiera a la Gerencia de Ventas como preocupación general institucional , dicho cargo de Gerente lo ostenta mi persona en la actualidad, situación que motiva una investigación financiada por la corporación y que motiva la presente tesis.

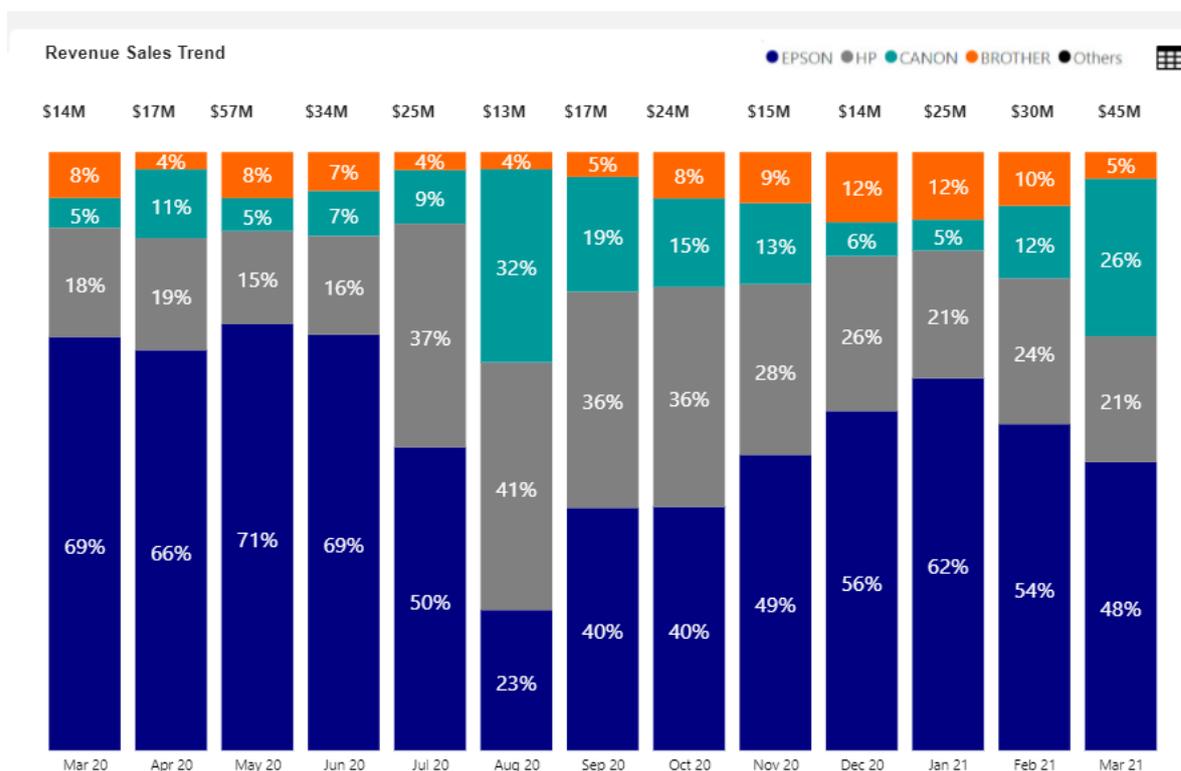


Figura 2: Participación de Mercado Impresoras Perú 2020. Fuente: GFK investigadora de mercado.

Los líderes institucionales exigen que sus departamentos de recursos humanos contribuyan al crecimiento de la productividad, la planificación de la sucesión y la transformación de la cultura empresarial. El valor de los valores de una institución se desplaza siempre de los activos físicos a los intangibles. El interés por cuantificar este activo ha aumentado con el paso del tiempo, lo que se suma a una mayor diferencia entre el valor contable y el de mercado. Además de ser el componente intangible del valor de una organización, se puede afirmar que el capital intelectual es el elemento diferenciador dentro de las instituciones.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema general

- ¿En qué medida la gestión por competencias influye en la productividad laboral de la fuerza de ventas de la Empresa EPSON PERU?

1.2.2. Problemas específicos

- ¿Cuál es la relación entre la gestión por competencias en la dimensión de competencias centrales modelo delta y la productividad de la fuerza de ventas?
- ¿Cuál es la relación entre la gestión por competencias en la dimensión de competencias centrales – solución integral al cliente y la productividad de la fuerza de ventas?
- ¿Cuál es la relación entre la gestión por competencias en la dimensión de competencias específicas y la productividad de la fuerza de ventas?
- ¿Cuál es la relación entre la gestión por competencia en la dimensión de los tipos de competencia y la productividad de la fuerza de ventas?
- ¿Cuál es la relación entre la gestión por competencias en la dimensión de beneficios directos y la productividad de la fuerza de ventas?
- ¿Cuál es la relación entre la gestión por competencias en la dimensión de competencias laborales y la productividad de la fuerza de ventas?
- ¿Cuál es la relación entre la gestión por competencias en la dimensión de competencias laborales del empleado y la productividad de la fuerza de ventas?

1.3. Importancia y Justificación del Estudio

Importancia

Estudiar la fuerza de ventas no solo es trascendental para una empresa tecnológica sino también para cualquier tipo de empresa no solamente de productos sino también de servicios , en tal sentido la fuerza de ventas de la empresa EPSON PERU S.A. como lo sería cualquier otra empresa de impresoras y tintas , requiere un potencial humano que se base en la selección de capacidades individuales y competencias

pertinentes para la venta de productos de mediana permanencia como son las impresoras que además tiene que tener un componente de finalidad para mantener al día el mantenimiento, las recargas y los servicios técnicos de las mismas , así como también la venta de productos más avanzados compatibles con los existentes y que además aseguren en el cliente tanto la calidad del producto como de los servicios recibidos .

El trabajo cobra importancia en base al emergente crecimiento de muchas empresas como Canon y empresas de tintas compatibles, que realizan un posicionamiento en el mercado a base de baja de costos, en ese sentido en el trabajo se pretende identificar si la gestión por competencias, especialmente las competencias laborales están vinculadas a las ventas, las cuales deben ser estudiadas ya que si es que estas no se toman en cuenta en la selección del personal, las ventas no serían las óptimas en la Corporación EPSON, por tal motivo es de relevancia estudiar las competencias y asociarlas a la productividad de cada vendedor, así , si el problema radica en esta relación de variables, se podrán tomar medidas correctivas para mejorar la fuerza de ventas de la Empresa EPSON Perú.

Justificación teórica

La fuerza de ventas de las empresas tecnológicas son el soporte para su sensibilidad y su crecimiento, en ese sentido si la fuerza de ventas falla, falla la totalidad de la empresa como tal, por lo que la gestión de los vendedores es un componente empresarial indispensable, pero una gestión tradicional no implica competitividad, sin embargo si esta gestión se encuentra revestida por un enfoque de gestión por competencias, el éxito de una empresa según nuestra bases teóricas, mejorarían su posicionamiento en el mercado y las ventas se incrementarían.

Por lo anteriormente expuesto es que el presente estudio pretende determinar ¿En qué medida la gestión por competencias se relaciona con la productividad laboral en la fuerza de ventas de la Empresa EPSON PERU?

Justificación Metodológica

El método de estudio se justifica en la medida que el estudio de tipo explicativo permitirá determinar la relación entre las variables gestión por competencias y la productividad laboral en la fuerza de ventas de la empresa EPSON PERU, ya que se tienen dos componentes que es el prospectivo ya que se relaciona la gestión de competencias como causa y la productividad como efecto. En este sentido la muestra es suficiente y necesaria para demostrar tal relación.

Justificación Práctica

Debido a la trascendencia que la empresa Epson tiene en el Perú los últimos 20 años y su importancia en el mercado de tecnología, es que los aspectos organizativos y administrativos de personal son relevante en una transnacional como está, ya que la fidelización del cliente, la calidad de atención enfocada en la fuerza de ventas es prioritaria para la permanencia de EPSON en el mercado peruano, por lo cual es relevante la gestión del conocimiento mediante los programas de capacitación permanente y formación de diferente tipos de habilidades en el personal. Sí el estudio demuestra una relación causal o asociativa de las características de como se hace la gestión del personal y el desempeño correcto de la fuerza de ventas en lo que implica productividad , contacto adecuado del cliente , desarrollo de habilidades blandas y estrategias de ventas modernas podría identificarse aquellos elementos que de antemano conocemos que están fallando pero no se sabe la magnitud en la cual fallan , ya que a pesar que se hacen esfuerzos para la gestión del conocimiento que implican selección óptima , capacitación , entrenamientos periódicos , lo ideal sería encontrar exactamente la falla o la deficiencia de dicha gestión para poder potenciarla a la brevedad y mejorar de esa manera la fuerza de ventas del personal de la empresa EPSON PERU S.A.

1.4. Delimitación del estudio

Delimitación Teórica: La temática de estudio enmarca en la línea de gestión de empresas transnacionales, abordando las subáreas de gestión del conocimiento y

productividad laboral. Se establecerá la relación entre la gestión por competencias, y la productividad laboral en la fuerza de ventas de la Empresa EPSON PERU. La gestión por competencias se operacionaliza según la teoría encontrada en la base de datos Proquest de la URP, mientras que la gestión por competencias se construye a partir de las bases teóricas de la biblioteca Jstor de la UNMSM, ambas bases de datos calificadas como las mejores del mundo que tienen como valoración el Shimago Journal Rank.

Delimitación Espacial: Se realizará en la empresa EPSON PERU en 120 tiendas a nivel nacional, ubicadas en los departamentos de Lima, Trujillo, Chiclayo, Piura, Arequipa, Cusco, Puno, Huancayo, Chimbote, Cajamarca, Huánuco y Pucallpa.

Delimitación Temporal: A realizarse entre Julio a diciembre del 2020.

1.5. Objetivos de la investigación

1.5.1. Objetivo general

- Determinar la influencia entre la gestión por competencias, y la productividad laboral en la fuerza de ventas de la Empresa EPSON PERU.

1.5.2. Objetivos específicos

- Determinar la relación entre la gestión en la dimensión de competencias centrales modelo delta y la productividad de la fuerza de ventas.
- Determinar relación entre la gestión en la dimensión de competencias centrales – solución integral al cliente y la productividad de la fuerza de ventas
- Determinar la relación entre las competencias y la productividad de la fuerza de ventas.
- Determinar la relación entre los tipos de competencia y la productividad de la fuerza de ventas.

- Determinar la relación entre los beneficios directos y la productividad de la fuerza de ventas.
- Determinar la relación entre la gestión por competencias laborales y la productividad de la fuerza de ventas.
- Determinar la relación entre competencias laborales del empleado y la productividad de la fuerza de ventas.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. Marco histórico

Origen y contexto histórico de la idea de competencia

Sin embargo, las opiniones sobre los modelos de explicación del rendimiento basados en un único elemento, ya sea la motivación, el intelecto o la personalidad, han existido prácticamente desde sus inicios (Nash, 1992), y es posible rastrear la idea actual de competencia aplicada al análisis del trabajo hasta 1913, es importante señalar que el actual concepto de competencia es un desarrollo relativamente reciente (Lepra, 2001). Debido al predominio del fordismo en el mundo académico, el tema quedó confinado hasta la década de 1970, cuando el aumento de los nuevos puestos de trabajo y la automatización del trabajo manual impulsaron la búsqueda de nuevos y enormes métodos para normalizar y reforzar la calidad del trabajo en los oficios y funciones profesionales, como se indicó anteriormente (Pucheu, 2014).

La psicología estaba experimentando una renovación teórica a lo largo de este período de tiempo, desde finales de la década de 1960 hasta mediados de la década de 1970. Los modelos de las características de la personalidad, el intelecto y la actitud, que habían sido los caballos de batalla de la psicología durante las décadas de 1940, 1950 y principios de 1960, estaban siendo falsificados o sufriendo alteraciones significativas como resultado de los desafíos de la aplicación práctica. Basta recordar las dificultades asociadas a la integración racial y los esfuerzos realizados para modificarlas mediante el uso de un modelo de conducta. En cualquier caso, puede decirse que a principios de los años 70 la psicología carecía de una base teórica firme sobre la que reaccionar a las exigencias técnicas de la posmodernidad. Éstas se hicieron notar al final de la década y continuaron a lo largo de los años ochenta. Aumentó la presión sobre los departamentos de recursos humanos, las empresas de consultoría y las universidades para que produjeran respuestas adecuadas a los retos de la competitividad utilizando cualquier herramienta o idea disponible. En respuesta a este dilema se construyeron numerosos modelos, entre

los que se encuentran los comentados anteriormente. La noción de competencias ha ganado protagonismo en el mundo de la consultoría de gestión de recursos humanos, que incorpora tres métodos bastante dispares en un único marco, que analizaremos en detalle a continuación (Pucheu, 2014).

2.2. Investigaciones relacionadas con el tema

Al presente trabajo hemos revisado diferentes estudios relacionados con temas de gestión por competencias, así mismos trabajos relacionados con la productividad laboral en empresas, por lo que se han ordenado dichos trabajos y se ha dado la base científica al presente trabajo.

Investigaciones Internacionales

Gordon y Tarafdar (2007), refieren que la determinación del propósito de este papel es describir investigación que explora cómo influyen en su habilidad de innovar las competencias de tecnología de la información (IT) de una organización. El diseño del presente trabajo recurre a investigación previa para describir etapas del proceso de innovación e identificar algunas competencias de IT que han sido vinculadas con éxito de innovación. Se analizó la innovación en tres sitios de estudio de casos, demuestra cómo pueden influir en el éxito de la innovación en varias etapas del proceso de innovación las competencias de IT. Se concluye que las competencias de IT en la información y la dirección de conocimientos, la dirección de proyecto, la colaboración y la comunicación, y la participación de la empresa son mejorar la habilidad de una organización de innovar. La investigación en este papel es exploratoria. El número pequeño de cajas limita la habilidad de afirmar que las competencias de IT que uno ha identificado afectan la innovación siempre. Las implicancias prácticas - el trabajo muestra que organizaciones que quieren ser innovadoras deben cultivar las competencias de IT identificadas. El trabajo propone un modelo relacionando la habilidad de una organización de innovar con sus competencias de IT. Para directores, se identifican las competencias que debe ser cultivado en el proceso de la innovación.

Müller & Turner (2010) realizaron una investigación con la finalidad de demostrar la respectiva importancia de las actitudes hacia su proyecto de directores de proyecto y sus competencias de liderazgo para conseguir el éxito de proyecto. Las competencias de liderazgo evaluadas fueron competencias emocionales, directivas, e intelectuales (CE, CD, el CI, respectivamente) usando en el cuestionario de dimensiones de liderazgo. Las actitudes evaluadas fueron a través de la importancia que los directores de proyecto atribuían a los criterios de éxito. Basado en las teorías de competencia y liderazgo, este estudio utiliza 400 respuestas de un cuestionario-Web basado en identificar las variaciones de las actitudes y competencia de liderazgo de directores de proyecto y su relación para el éxito de proyecto. Se utilizaron ANOVA y los análisis de regresión para identificar cómo las actitudes y las competencias de liderazgo se relacionaban con los resultados de proyecto. El estudio identifica dos tipos de discrepancias de resultados, éstos lo son, las discrepancias en los resultados de proyecto y discrepancias en el resultado del negocio. El antiguo es causado por las actitudes de los directores de proyecto, el último es causado por una mezcla de su actitud y competencias emocionales. Los resultados indican la respectiva importancia de las actitudes específicas y las competencias de liderazgo para las diferentes clases de éxito de un proyecto. Los resultados demuestran áreas estratégicas para el desarrollo del director del proyecto en orden de pasar de mediocre a superior los resultados de proyecto. La investigación está basada en una evaluación de las capacidades emocionales, directivas e intelectuales (CE, CD, y CI) para la dirección de proyecto, el primer estudio identifica una teoría de migración para la combinación de las actitudes y las competencias de liderazgo para el éxito de proyecto.

Nansubuga & Munene (2013) elaboraron un estudio con el propósito de contribuir en suministrar una asociación más fuerte entre las competencias explícitas y la claridad del rol cuando el pensamiento es usado como unos medios de articular competencias (conocimientos, las destrezas y las actitudes) esencialmente. El diseño del estudio empleó una encuesta correlacional y se centró en 223 empleados en puestos de directivos de los gobiernos municipales de nueve distritos en Uganda y

usó un cuestionario estructurado. Las conclusiones de la investigación confirmaron una relación importante entre la reflexión y las competencias explícitas, indicando la importancia de articular conocimientos tácitos de desarrollar las competencias explícitas que podrían incrementar la claridad del rol. Existen otros factores que pueden aumentar la reflexión y las competencias explícitas como la participación de comunidad en configuración de objetivo que tiene que ser considerada en futuros estudios. Las implicancias prácticas de este estudio contribuyen al conocimiento de las consecuencias de utilizar las competencias con regularidad sin importar si éstos nos llevarán a los resultados deseados. El trabajo presenta un enfoque para articular las competencias explícitamente para mejorar la claridad del rol. El estudio recomienda a directores de distrito que participen en la reflexión ininterrumpida sobre las competencias tácitas en orden de minimizar los errores e incrementar la claridad del rol durante la entrega del servicio oficialmente.

Gronhaug & Nordhaug (1992), reportan que la trascendencia de las competencias como recursos productivos en firmas está aumentando cuando la posesión de las competencias correctas se pone más crucial para su futuro rendimiento. Esto enfatiza establecer un buen combate entre las competencias, especialmente la competencia de punto principal por una parte y la estrategia de la firma sobre lo demás. Las competencias también deben contribuir a la creación de la flexibilidad siendo extensible a las aplicaciones de las empresas alternativas, facilitando el cambio estratégico por lo tanto si requerir. Con las oportunidades de conseguir y mantener el liderazgo tecnológico disminuir en la mayoría de las industrias, la capacidad de una firma de conservar, desarrollar, organizar, y utilizar sus competencias estará en el frente en la determinación de su futuro éxito. Debido a que todas competencias básicas son llevadas por empleados individuales y grupos de trabajo, es primordial para firmas trazar un mapa y analizar las competencias sobre todos niveles y estar alerta ante las maneras en las que las competencias actuales pueden ser mejorado y prolongado en las nuevas actividades valor - generar que pueden convertir la preparación estratégica en la organización.

Millman & Wilson (1996), afirman que la dirección de cuenta (Key Account Management) industrial y la empresa - para - empresa comercializa tiene sus raíces en la dirección de ventas donde ha sido reconocido la importancia del trato estratégico especial que requieren los clientes. Recientemente el interés cada vez mayor entre académicos y profesionales en la mercadotecnia de relación ha forzado el primer plano de KAM cuando uno de los pocos probó y evaluó los enfoques para la retención del cliente y el desarrollo, pero esta tendencia ha revelado que tres problemas interrelacionados para la aprobación de sistemas de KAM. Muchas compañías simplemente han prolongado sus enfoques tradicionales a mejorar el reporte de ventas, más que transformar sus procesos internos para arreglar los aspectos ampliamente relacionado del KAM. Ha habido una precipitación de definir las capacidades de directivas y mejor práctica con una sustentación teórica o empírica. A pesar de los desarrollos paralelos en comprar y dirección de suministro - cadena, ha habido una tendencia para la perspectiva de los vendedores de dominar los asuntos de puesta en práctica. Estos problemas son dirigidos utilizando el modelo de desarrollo relacional, dando una idea en términos generales en un estudio anterior.

Meyer, Brünig, & Nyhuis (2015), con el propósito de determinar las competencias que son relevantes para la fabricación hoy y mañana. Luego de una discusión sobre el concepto de la "Competencia", una variedad de competencias, son presentadas y clasificadas en las cuatro facetas: profesional, metodológico, social, y la auto competencia. Se utilizó un método exploratorio, el presente trabajo tiene por objetivo describir las competencias relacionadas a la fabricación, con la ayuda de una encuesta en línea. Expertos, principalmente de la producción dirección o departamentos de compañías de fabricación en Alemania, fueron sondeados para valorar la relación de una lista de las competencias para la fabricación. Se concluye que para los expertos la ejecución perfecta y conocimiento de calidad son las competencias con una relevancia muy alta, mientras que las habilidades analíticas tienen muy poco significado. Los expertos esperan cambie para experimentar un aumento en la importancia. Las Implicancias prácticas de este estudio muestran las competencias particularmente relevantes por lo tanto la futura producción de las compañías pueden obtener las medidas de desarrollo de competencia específicas.

Las conclusiones son descriptivas solamente, pero podría permitir a las compañías identificar brechas de competencia específicas y seleccionar las que medidas desarrollen las competencias. Este trabajo intenta llenar la brecha entre trabajo y la práctica dando una idea general de las competencias de fabricación relevante que han sido valoradas por los directores. Esto es en contraste con la mayoría de las investigaciones científicas que clasifica la competencia relacionada a la fabricación como base importante de la valoración propia.

Salerno, Nunziante & Santoro (2014), refieren que la dirección eficaz y moderna del desarrollo de competencias, que representa un factor clave y distingue a las futuras ciudades inteligentes, no puede estar limitada a la dirección de aprendizaje exclusivamente, más bien debe estar considerado dentro de los aspectos relacionados con capital humano y la dirección de rendimiento en una visión holística que abarca no sólo el círculo de las operaciones sino también los niveles tácticos y estratégicos. En particular, las organizaciones necesitan las soluciones que integran la gestión de aprendizaje, gestión del rendimiento, y gestión de recursos humanos (HRM). Se proponen un enfoque como los factores clave en la dirección y la valorización de capital humano y utilizar un modelo de aprendizaje socio - constructivista teniendo en cuenta las competencias sobre la base del modelo (ontológica) explícito de las competencias de dominio tanto como un aprendizaje y enfoque didáctico orientado. A diferencia de la mayoría de las soluciones actuales, lejos de la visión propuesta y concentrado en funcionalidades específicas y no sobre los procesos como un todo, las soluciones ofrecidas por MOMA, derivado del grupo de investigación de la universidad de Salerno, es presentado como un caso demostrativo de propuesta metodológica y de enfoque. Una característica distintiva de la propuesta es respaldado por la solución de MOMA que es la aprobación de tecnologías semánticas que permite el descubrimiento de rutas imprevisibles que los conectan en el gráfico de conocimientos por ejemplo. Definitivamente, hablamos cómo pueden ser aplicados en el contexto de las ciudades inteligentes del futuro, aprovechando las características, permitido especialmente por semántica, de investigar, crear, combinar, repartir y usar los recursos de la calidad superior brindados por las ciudades inteligentes en una manera creativa.

Ciiftci, Baysal, & Atatorun (2011), dentro de Dynamics de mundo de cambio de ropa, las organizaciones se están inclinando por el cambio y la diferenciación. Uno de los hechos muy importantes, tan directamente este cambio, es recursos humanos. Recursos humanos, que tiene importancia creciente y se hace intelectual capital, son estratégicamente crucial para las organizaciones. Es inevitable para organizaciones de desarrollar las estrategias seguras de atraer la cantidad limitada de recursos humanos titulados y diestros al alrededor del mundo. Por otro lado, el suministro de recursos humanos que soportan estas estrategias es necesitado para ser hecho en consonancia con la demanda. En esta perspectiva, haciendo el buen uso de sub-orígenes, el análisis del contenido es aplicado a los planes de recursos humanos de sectores como el seguro, la construcción, la energía, las finanzas, la comunicación, la atención sanitaria, el transporte y comida. Como consecuencia del análisis, que cualidades y cantidades de los recursos humanos que los sectores demandan es aclarado. Es pensado que este estudio puede ser un de origen punto de suministro armonizando de recursos humanos con la demanda.

Taipale-Erävala, Heilmann & Lampela (2014), realizaron un trabajo que se concentra en las competencias de supervivencia que permiten que a directores de empresa (SDE) pequeños y medianos dirijan la empresa en situación de cambio. SDEs de ruso, que han pasado por algunos cambios drásticos en el ambiente en funcionamiento en las décadas recientes, comprenden las asignaturas del estudio cualitativo. Su admisión de Organización Comercio Mundial (OCM) reciente es estimulante en relación con la continuidad de la empresa y competencia. Los resultados del estudio muestran que tantas competencias internas como las competencias de la red son necesitadas para sobrevivir en situación de crisis. Las competencias empresariales adquiridas por todo el mundo en la firma, una actitud de mente abierta hacia parejas externas, y las competencias de conexión en red suministran una futura dirección para la práctica de directiva y los actores públicos.

Turner, Ralf & Dulewicz (2009), con el propósito de revisar las diferencias entre las competencias de liderazgo de directores de proyecto y éstos de directores

funcionales. Estilos de liderazgo de 414 directores de proyecto fueron tasados usando un instrumento de investigación validado, el cuestionario de desarrollo de liderazgo. Los resultados fueron comparados con los perfiles de liderazgo de más de 1,000 directores funcionales, tasados con el mismo instrumento. Las técnicas de análisis cuantitativas fueron usadas para identificar las diferencias importantes en los estilos de liderazgo de directores de proyecto y comparar con directores funcionales. Las correlaciones entre las competencias de liderazgo y rendimiento de liderazgo seguido del compromiso de directores de proyecto fueron comparadas con éstos de directores funcionales. El trabajo encuentra en los directores de proyecto puntaje más alto que los directores funcionales en: la escrupulosidad, la sensibilidad, y el análisis crítico, pero marcan un tanto inferior sobre las capacidades de comunicación y desarrollo. La correlación entre el ajuste de los directores de proyecto para su contexto organizativo y su rendimiento de liderazgo seguido del compromiso fue calculada. Las comparaciones indican las diferencias en las competencias de liderazgo porque funcionales y directores de proyecto. Los directores en los papeles de dirección generales deben ser capacitados en menor grado en las competencias de directivas e intelectuales que éstos en los papeles de dirección de proyecto. Sin embargo, el entrenamiento sólido en las competencias emocionales es necesario para el éxito en los papeles tanto de directivos. Las diferencias en las competencias de liderazgo de directores de proyecto y directores de línea de industria y gobierno son identificadas.

Sun (2013), elaboró uno de los cambios más importantes en el paradigma de la dirección de la empresa, el hecho de que más empresas individuales compiten como socios en la cadena de suministro como entidades únicamente autónomas. La integración socios en la cadena de suministro ha sido levantada a un nivel de estrategia para la ventaja competitiva sostenible. Dentro de una cadena de suministro, una empresa debe comprender cómo usar su núcleo de competencias, como punto principal para incrementar la innovación. Este estudio encuestó la industria de manufactura en Taiwán para revisar el modelo de investigación que usaba análisis de regresión jerárquico (HRA). Los resultados indicaban: las capacidades positivas afectan la innovación, el nivel de conocimientos la recepción

entre socios de cadena de suministro afecta la innovación absolutamente, el nivel de la recepción de conocimientos podría intensificar el umbral de la innovación, un alto nivel de la recepción de conocimientos podría debilitar el efecto positivo de las capacidades críticas y las capacidades de vanguardia sobre la innovación.

Berényi (2013), reporta que conseguir uno más altos niveles de desarrollo sostenible necesita los esfuerzos tanto individuales como corporativos. Una solución eficaz necesita un enfoque integrado que admita la consideración de valores ambientales y sociales además del interés económico. Las herramientas de dirección adicionales podrían ser útiles, pero mantenerlos necesita los esfuerzos a menudo insostenibles de las organizaciones. Este trabajo esboza una base de cómo integrar los valores del desarrollo sostenible en las actividades corporativas usando dirección de competencia.

Bergenhengouwen (1996), explica la teoría sobre las competencias de punto principal de la organización y las competencias de empleados individuales. Mira la táctica administrativa en organizaciones competencia basadas en y la manera en la que un sistema de dirección (HRM) de recurso humano competencia basado en puede ayudar in conseguir los objetivos de la organización, además de revisar la dirección de competencia y la obtención de poder. Una aplicación concreta de un sistema de HRM competencia basada en la industria de productos petroquímicos ilustra la tarea de vincular las competencias de núcleo de una organización con las competencias personales de empleados utilizando instrumentos de HRM. Termina con un resumen de los desafíos que los profesionales de HRM enfrentan en organizaciones basadas en competencia.

Baptista (2007), elaboró un estudio referente a la competitividad más alta y el liderazgo del mercado la escena incitada donde las organizaciones intentan, el enfoque ha estado en camino a las personas y a sus competencias. La dirección de capacidad ha venido como una alternativa con el propósito de que la dirección de recursos humanos puede funcionar sobre la base de la contribución personal al éxito de la empresa. El concepto de la capacidad acepta el análisis en niveles varios en el

contexto organizativo (la competencia de punto principal, organizativa, individual). Este papel es un estudio de casos de la dirección de capacidad en una compañía pequeña. El estudio consiste en una investigación cualitativa que piensa identificar y analizar las competencias organizativas de esta firma; apuntar hacia las competencias de punto principal - aquellos que lo distinguen y no son presentados por sus competidores - garantizando una ventaja competitiva sostenible. Además, el levantamiento de planos de las competencias individuales deseables a la compañía es las personas para que ellos poder embargar su trabajo y añadirse el valor y la organización realmente. Además, fue mostrada una metodología para causar políticas y prácticas que permiten el hacer prospecciones y la identificación de las competencias individuales, aspirando a desarrollar las competencias necesarias para el estructurar de las estrategias que añaden percibir - valor a los clientes.

Méndez & Flory (2011), con el propósito de descubrir si los factores son responsables para la existencia de las competencia non-local en multinacionales son diferentes de éstos de multinacionales tradicionales. Diseñaron una metodología de enfoque - visión general de 66 filiales de multinacionales brasileñas. Esto representa 70 por ciento de las 93 filiales probado originalmente. Se concluye que los factores son responsables para el desarrollo de las competencia non- junta local en BrMNes, la relación entre filiales y redes de la empresa, las iniciativas de filiales y el soporte de la orientación empresarial de filiales por las oficinas centrales. Dentro de las limitaciones e implicancias de la investigación se reporta que las multinacionales requieren más recursos para desarrollar en el extranjero y aunque algunos estudios revelaron que modelos de dirección diferentes habían sido asumidos durante el proceso de internacionalización, los factores requeridos para desarrollar las competencia non- junta local en BrMNes son muy similares a éstos requeridos por multinacionales tradicionales. Las implicancias prácticas - la innovación filial en la sociedad con la red de la empresa en el país extranjero es esencial para desarrollar las competencias non-locales. El estudio respalda los resultados de estudios de multinacionales tradicionales y demuestra que a pesar de las diferencias de multinacionales brasileñas los factores requeridos desarrollar las competencia non- junta local son muy similares. Esto es un resultado interesante para consolidar

conocimientos sobre las ventajas competitivas mundiales en multinacionales: el modelo de dirección de desarrollar las competencia non-local parecen ser los mismos, por orden of importancia, sin considerar el origen multinacional.

Szabó & Csepregi (2011), refieren que los conocimientos aparecen como una capital irreemplazable de las organizaciones ya que en la actualidad se ha hecho un factor cada vez más importante de la competitividad organizativa. La manera en que conocimientos son compartidos dentro de la organización es esencial y central no sólo para el éxito de la organización donde tiene lugar sino también entre esos empleados que lo comparten, ya que aquellos que toman parte en los conocimientos compartiendo el proceso también se benefician de él. Los conocimientos no pueden ser compartidos eficientemente sin tener las competencias suficientes. Por lo tanto, es también importante ser consciente que esas competencias son necesarias para el compartimiento de los conocimientos. Además, siendo consciente del puesto importante de directivos intermedios (altos directivos de trabajo) dentro de la organización y su papel en el proceso de compartimiento de conocimientos, este trabajo se concentra en las competencias que estos directivos intermedios en Hungría encuentran importante para el compartimiento de conocimientos.

Gorbacheva y et. al. (2016), refieren que mientras la dirección de proceso de la empresa (BPM) fue enfocado en tecnología de la información originalmente como un factor clave que impulsaba la eficiencia y la eficacia de procesos organizativos, ahora hay un consenso en crecimiento entre profesionales y académicos de que BPM representa un enfoque de dirección holístico que también tarda, tales factores como el gobierno corporativo, el capital humano, y la cultura organizativa se toman en cuenta. Los estudios muestran que la práctica de BPM enfrenta una escasez del suministro de competencia que proviene de una escasez de profesionales de BPM titulados. Al mismo tiempo, hay una subrepresentación de mujeres en campos relacionados a la tecnología; Se afirma que los estereotipos de sexo son una de las razones para esta subrepresentación. El objetivo de este papel de investigación es, comprender el papel del sexo en el BPM y las que mejores competencias proporcionan. En este estudio 10,405 perfiles de LinkedIn de profesionales de BPM

fueron analizados usando un texto que explotaba la técnica llamada el análisis semántico latente. Doce categorías distintas de las competencias de BPM proporcionadas fueron identificadas y fue investigado cómo existen entre profesionales de BPM los prejuicios de sexo. La naturaleza de las competencias BPM -relacionadas con las diferencias en su presentación por profesionales varones y de sexo femenino, que demuestran la existencia potencial de los estereotipos de sexo. Además, se expresa de cómo la sobrerrepresentación es evidente de mujeres entre profesionales de BPM puede ser orientado para cerrar la brecha de competencia en el campo. El estudio colabora en promover investigaciones sobre capital humano en el campo de BPM, y los llamados para investigación sobre los estereotipos de sexo y sexo en campos tecnologías relacionadas.

Investigaciones Nacionales

Leonardo (2015), realizó una investigación con el objetivo de desarrollar un plan que ayudara a Tiendas Marcimex a posicionarse en el mercado peruano y a servir como opción para los consumidores de las líneas blanca, marrón y de ordenador. El propósito general de este estudio fue proporcionar un plan para la adopción de una estrategia de marketing para la cadena de Tiendas Marcimex en Chiclayo. Por ello, la metodología para realizar este estudio se estableció de manera incremental para adquirir buenos resultados. El primer paso fue realizar encuestas a los clientes actuales y potenciales de la empresa para conocer su percepción sobre Marcimex. A continuación, se propusieron objetivos para adoptar estrategias que aumentaran la popularidad de esta empresa en el sector de los electrodomésticos y, para que estas estrategias se aplicaran, se decidió diseñar un plan de control. Así, se afirma que Marcimex necesita gastos de publicidad, y se aconseja que éstos se realicen para desarrollar su base de clientes y monopolizar el mercado; además, los medios de comunicación son fundamentales para captar la atención del público en este ámbito.

Labra (2019), realiza una investigación titulada *“La gestión comercial de las empresas de venta de computadoras del centro comercial siglo XX, José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, 2018”* El fin de este estudio es examinar la gestión

comercial de las organizaciones de venta de ordenadores para determinar cómo interactúan con sus consumidores y si existe la fidelidad de los clientes. El enfoque de la investigación es cuantitativo, no experimental y de carácter descriptivo debido a que los actos realizados no tienen impacto en la variable estudiada. Tras una encuesta realizada a 30 personas, los resultados indican que 19 de ellas tienen un excelente conocimiento de la gestión comercial. La conclusión obtenida es que las organizaciones de venta de ordenadores en los centros comerciales del siglo XX realizan una gestión empresarial ordinaria. Se ha demostrado que estas empresas establecen objetivos, pero no los cumplen regularmente. Rara vez prevén el volumen de ventas que esperan realizar, utilizan algunas herramientas de merchandising en sus puntos de venta y muy pocas cuentan con un sistema de CRM, una plataforma que les permite ofrecer una atención posventa superior.

Vargas (2014), expone su tesis, en la que propone una solución para las fuerzas de ventas de los mayoristas. Esta propuesta se ofrece a través de una aplicación móvil que da acceso a los datos de la empresa, como el seguimiento del personal, y una aplicación web que visualiza el seguimiento, ambas replicadas a través de una red VPN Mobile. Las siguientes secciones componen esta disertación: El capítulo 1 aborda la cadena de suministro, la fuerza de ventas, la historia y la situación actual de la red móvil del país, el estado de la red VPN móvil y las aplicaciones móviles. El capítulo 2 define la red VPN móvil y sus componentes, así como la red UMTS (3G) y su diseño. El capítulo 3 profundiza en el diseño y la ejecución de la solución, explicando la arquitectura, el diagrama y el diseño de las aplicaciones construidas. El capítulo 4 simula y evalúa la red VPN móvil y el flujo de aplicaciones descrito en el capítulo 2. Por último, el capítulo 5 realiza un análisis económico para conocer los beneficios de las empresas mayoristas que utilizan la aplicación de fuerza de ventas en esta red.

Suarez (2018), presenta su tesis *“Estrategias y el servicio al Cliente en la tienda Carsa Barranca 2018 La presente investigación, Estrategias competitivas y el servicio al cliente en la tienda Carsa Barranca – 2018”*, se desarrolló para determinar la relación entre las tácticas competitivas y el servicio al cliente en la tienda Carsa Barranca 2018. Además, se pretendía abordar el siguiente objetivo:

Conocer la relación entre las tácticas competitivas y el servicio al cliente en la tienda Carsa Barranca 2018. Este trabajo se apoya en una metodología aplicada, un diseño no experimental y una investigación descriptiva correlacional. Se cuenta con 1800 consumidores en la población, y se tomará una muestra de 269 clientes. Concluyendo que las variables Estrategias Competitivas y Servicio al Cliente en la tienda Carsa Barranca 2018 tienen un vínculo positivo muy alto y son directamente proporcionales. Esto implica que la tienda de electrodomésticos Carsa emplea las tácticas competitivas y las prácticas de servicio al cliente más efectivas, asegurando que los consumidores salgan satisfechos de la tienda.

Ángeles & Oyola (2019), presenta su tesis “*Gestión del Talento Humano y rotación del Personal en Tiendas EFE Chimbote*” se planteó como objetivo general “determinar la relación entre la gestión del talento humano y rotación del personal en Tiendas EFE- Chimbote, 2019”, la mayoría de las empresas se han definido históricamente por una gestión eficaz de los servicios, lo que tiene un efecto beneficioso en su capacidad para aumentar los ingresos y contribuir al desarrollo de su rendimiento y competitividad organizativa. Sobre una muestra de 40 empleados de Tiendas EFE Chimbote, se administraron dos encuestas, una sobre la gestión del talento humano y otra sobre la rotación del personal.

2.3. Estructura teórica y científica que sustentan el estudio

GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Definición del término competencia

La palabra competencia fue acuñada para atender la necesidad objetiva de conectar la investigación, el análisis y la gestión de la actividad laboral con los procesos del mundo real (Sánchez y Vivar, 2017). En consecuencia, su principal característica es que parte de los resultados, objetivos y funciones de la actividad que se produce. Se ha concebido la adopción de actitudes fuertemente pragmáticas y la omisión de los procesos humanos. Otro rasgo discordante es la visión de las competencias como atributos, que transmite una imagen fragmentada en contraste con el carácter integral

de esta palabra. Algunas definiciones son de carácter reduccionista, limitando las competencias al ámbito cognitivo y pasando por alto la importancia crítica de los componentes emotivos (Sánchez y Martínez, 2017).

Los conceptos emitidos por diversos autores difieren en cuanto a (Sánchez y Martínez, 2017):

1. la posición que asumen sobre los procesos humanos,
2. la relación con la estrategia empresarial,
3. el carácter que denotan según las esferas del comportamiento que incluyen,
4. el nivel de integración de las cualidades, y
5. la cobertura de los procesos de la gch que permiten. Como resultado, se realizó un análisis de las definiciones sugeridas, dando como resultado un total de 113 variables de las cuales se creó una matriz que resume su existencia en las ideas analizadas.

Cuando se analizan los niveles de representatividad de cada grupo para los distintos conceptos, se descubre que los elementos componentes de la categoría, el efecto y el campo de aplicación son los más reconocidos, mientras que la calificación, el tema, las propiedades y el marco de referencia son mucho menos reconocidos. (2017) (Sánchez et al.).

Tras sintetizar los hallazgos del análisis conceptual, se afirma que la competencia laboral es una estructura compleja y sinérgica de requerimientos humanos integrada por componentes cognitivos, físicos y socioafectivos. Orienta al trabajador hacia el desempeño sobresaliente de sus actividades y responsabilidades en cumplimiento de los requerimientos técnicos, productivos y de servicio, así como de la estrategia de la organización (Vergara et al., 2015).

Competencias laborales, descripción del tema

La competencia laboral es el componente operativo que relaciona la capacidad de creación de valor de un individuo o grupo con los procesos de trabajo; también actúa como una forma de mejorar el desempeño del trabajador y de la organización. Sin duda, este es el propósito de la gpc. (2015) (Malmberg et al.).

Cada una de las numerosas escuelas de pensamiento sobre las competencias ha atraído a académicos, organizaciones y gobiernos que suscriben los supuestos centrales de las teorías (Zayas-Agüero, 2002; Cuesta-Santos, 2010; Sánchez-Rodríguez et al., 2005; Martínez-Vivar et al., 2016).

Se caracterizan en su mayoría por las siguientes cualidades. Como se puede observar, cada corriente pretende incrementar cuestiones similares: el desarrollo de las capacidades laborales como método para aumentar la productividad en el trabajo y los resultados de la organización. Para los objetivos de esta investigación, se recomienda una estrategia integrada (Sánchez-Rodríguez, 2013; Armstrong-Stassen, 2009), que combina las características beneficiosas de las tres corrientes y permite utilizar el enfoque de competencias en gch. (Sánchez y Martínez, 2017).

- Teniendo en cuenta los análisis anteriores, los siguientes factores definirían un enfoque integrado de la investigación sobre competencias:
- Concéntrese en los rasgos de los trabajadores excepcionales.
- El enfoque clave para identificar las competencias es el análisis funcional.
- Incorporación de todos los niveles organizativos en la determinación de las competencias.
- Relación causal entre la estrategia de la empresa y las acciones individuales de los empleados.
- Se crea un perfil de competencias entre "genérico" y "más particular" con mayor relevancia y consistencia en términos de estándares y criterios de evaluación, donde las competencias se definen como actividades, comportamientos o resultados. (Sánchez y Martínez, 2017).

Rol de la Gerencia de Capital Humano

El área que se ocupa de la gestión del capital humano, la gestión de personas, también llamada Gerencia de Desarrollo de Personas o de Recursos Humanos, ha ocupado distintos nombres a través del tiempo y en distintas organizaciones, lo cual es un reflejo del rol estratégico que se le otorga a las personas en el modelo de

gestión de la empresa y el valor que le da la gerencia del negocio, la gerencia general y/o el directorio (Vergara, 2015).

Ligándolo al modelo desarrollado por Ulrich (1997), esta gerencia puede ocupar distintos roles, los que se relacionan claramente con la mirada que se tenga de la gestión del clima. En la perspectiva de “campeón de los empleados”, el enfoque está en cuidar de las personas ligadas a los procesos del día a día. Bajo este enfoque el clima está asociado a las acciones de bienestar y de calidad de vida en el trabajo. En el rol de “agente de cambio” en el cual el enfoque es aportar valor a las personas y equipos preparándolos para el futuro, el clima es parte de la estrategia para agregar valor al trabajo de los equipos y áreas, y dar soporte al rol de las jefaturas. Finalmente, en el rol de “socio estratégico” aparece la perspectiva de agregar valor a la estrategia del negocio o la organización. En este plano el clima es trabajado en iniciativas del negocio que a su vez potencian el aprendizaje y un ambiente energizante y positivo (Vergara, 2015).

Como podemos ver, en la medida en que el nivel de madurez de la gestión del clima avanza, el rol de Capital Humano se modifica significativamente, al mismo tiempo que gana perspectiva de la relación entre el clima y el modelo de gestión de la empresa.

En el enfoque más tradicional de la gestión de personas, el área de Capital Humano suele llevar el liderazgo interno del clima. Es la que define o valida los planes de acción y mejora, se encarga de la evaluación y entrega de los resultados (Vergara, 2015).

En el modelo evolutivo que aquí presentamos, se puede ver claramente que se busca empoderar al propio negocio y en particular a la línea de jefaturas para que sean ellas las que lideren protagónicamente la gestión del clima, por lo que el rol de Capital Humano es ser el soporte experto y especialista, brindando el acompañamiento y la tecnología que ayude a provocar la mejora y el aprendizaje en toda la organización, partiendo por los jefes y gerentes (Vergara, 2015).

En nuestra experiencia en la medida en que hemos visto que las áreas maduran en cuanto al concepto que tienen de lo que es el clima organizacional, lo internalizan como algo propio y por tanto su relación y expectativas hacia Capital Humano también cambian (Vergara, 2015).

En la etapa 1 “Desconcierto y frustración”, el rol de Capital Humano aporta mucho valor en la medida en que:

1. Cuando el abordaje del clima es muy incipiente en la organización, el primer aporte es levantar como una necesidad el escuchar a las personas directamente para comprender lo que realmente ocurre, más allá de realizar únicamente la encuesta.
2. Provee de información al área sobre lo que pasa con las personas. Usualmente son los ejecutivos de Capital Humano quienes conducen los focus groups con equipos o parte de equipos de colaboradores, para levantar la información. Esto es un aporte dado que los líderes del negocio no tienen las competencias de escucha aún desarrolladas y por tanto tienden a ir más fácilmente a la búsqueda de soluciones, antes de comprender las causas, o caer en la dinámica de ataque-defensa.
3. Provee una metodología clara y sistemática, con pautas, procesos, plazos y entregables para gestionar el clima.
4. Involucra a las jefaturas en el desarrollo de estos planes.
5. Ofrece entrenamiento para desarrollar habilidades en todos los niveles: equipos, gerentes y en particular en los jefes.

En la etapa 2 “Activismo”, Capital Humano aporta mucho valor entre otras cosas mediante:

1. Aportar con actividades valiosas y relevantes para que el área pueda crear lazos de confianza.
2. Dar soporte para que estas actividades se realicen de manera satisfactoria y cumplan su propósito real, asegurando la realización y la mayor participación de todos.

3. Apoyar a las jefaturas en hacer el debrief o reflexión y conclusiones sobre los aprendizajes de estas actividades, para dar el paso siguiente que son las conversaciones para diagnosticar y comprender.
4. Acompaña a las jefaturas en algunas reuniones de conversación diagnóstica, aportando perspectiva y capacidad de escucha. Eventualmente, cuando se hace necesario, igual ayuda a moderar la conversación entre el equipo y el jefe.

En la etapa 3 “Comprendiendo”, aporta valor cuando:

1. Acompaña al grupo de jefaturas o al Comité de Clima si lo hubiera a crear y adaptar prácticas de trabajo ad hoc al área.
2. Provee benchmark de prácticas de gestión clima que permitan incorporar nuevas ideas.
3. Provee el entrenamiento a las jefaturas y eventual soporte en las sesiones de conversaciones valientes.
4. Hace de “puente” cuando es necesario entre el rol de las jefaturas (Subsistema ejecutivo) y el de los gerentes (Subsistema gobernante) para asegurar que las decisiones que tengan que tomarse se adopten a tiempo y ajustadas al propósito que se busca.

En la etapa 4 “Gestionando”, aporta valor:

1. Creando, liderando y facilitando el desarrollo de proyectos transversales de aporte al negocio que sean generadores de climas desafiantes y positivos.
2. Manteniéndose actualizado y actualizando al negocio en las tendencias sociales (balance vida-trabajo, igualdad de género, generación Y, Z, etcétera) y en cómo incorporarlas en la gestión del clima.
3. Liderando y facilitando la creación de la estructura de governance o roles y niveles de decisión necesarias para mantener la gestión de clima, como en la creación de los grupos Comité de Clima, Sponsor, grupos ampliados. Opina en la selección de los integrantes, provee el entrenamiento y las pautas de trabajo que aporten al desarrollo y aprendizaje de estos grupos, y ayuda a evaluar el funcionamiento de estos.
4. Buscando apoyo externo para introducir herramientas y metodología al proceso.

5. Proveyendo de iniciativas transversales o corporativas para reconocer los buenos desempeños en clima y generar intercambios de buenas prácticas entre áreas. (Vergara, 2015).

Este cambio de rol no implica que Capital Humano deje de participar en la realización de focus groups para levantar información del terreno sobre lo que pasa en clima. Pero en la medida en que las áreas y equipos maduran en el tema, dichos focus pueden ser realizados en conjunto y no solo por el área de Capital Humano.

En un sistema maduro, el rol de Capital Humano se vuelve más consultivo y apoyador de la gestión de clima que la propia línea de mando ha aprendido a hacer, aportando metodología, información de tendencias, nuevas prácticas y entrenamiento para mantener a los jefes actualizados y habilitados (Vergara, 2015).

Varios marcos de evaluación del rendimiento

Las técnicas de gestión del rendimiento humano han evolucionado de forma comparable a como lo han hecho las tecnologías de gestión de procesos. Desde finales de la década de 1970, los avances en software y hardware, incluida la generalización de la red, han facilitado el nacimiento de una variedad de medios conceptuales para cambiar las estructuras organizativas, como la reingeniería, la evaluación comparativa, la implantación de programas informáticos que combinan datos y gestionan las interacciones con los clientes, como la gestión de las relaciones con los clientes (CRM), o la coordinación de las actividades de las numerosas divisiones y tareas de una organización (ERP). La enumeración de estas herramientas indica una evolución desde las aplicaciones que necesitan una revisión rigurosa y una búsqueda constante de mejoras hasta las que sólo exigen la masificación de modelos estandarizados (Barros, 2000). Estas tempranas implantaciones de la red posibilitaron modificar las estructuras funcionales establecidas, dando lugar al concepto de reingeniería. La siguiente observación de que algunos procesos, especialmente los relacionados con la logística y las tareas de apoyo administrativo, como la contabilidad, suelen ser comparables en todas las empresas, dio lugar a la adopción generalizada de la idea de la evaluación

comparativa. A continuación, el desarrollo de sistemas modulares de planificación de recursos empresariales (ERP), como los ofrecidos por Baan, Lotus, Solomon, Microsoft o SAP, dio lugar al estado actual de implantación de módulos de red, en el que organizaciones específicas adaptan diseños preestablecidos y universales para cada función organizativa. (Pucheu, 2014).

El desarrollo de las técnicas de gestión del rendimiento ha seguido un camino similar que, al igual que la evolución biológica, implica un auge inicial seguido de una disminución de la variedad debido a la integración de modelos y a la superación de un modelo por otro. Tras un breve repaso, hablaremos de los primeros enfoques que pretendían generar un cambio global, como el aprendizaje organizativo, y de cómo evolucionaron hacia enfoques centrados en la mejora de los procesos a través del trabajo en grupo, como la gestión de la calidad total (TQM), enfoques de búsqueda y adaptación de modelos, como el benchmarking y las mejores prácticas, y, por último, modelos orientados a la adquisición o modificación de la capacidad individual, como la gestión del talento, la gestión del valor y las competencias. (Pucheu, 2014).

Aprendizaje organizacional

Siguiendo la concepción de Bell, Whitwell y Lukas (2002), Señalan que, al analizar las escuelas relacionadas con el aprendizaje organizativo, encuentran que, aunque todas buscan crear características que permitan la adaptación continua, difieren en su énfasis en los modelos mentales flexibles y en el crecimiento individual y colectivo. Además, las escuelas pueden clasificarse según cuatro ideas subyacentes sobre el aprendizaje:

(a) la económica, que postula que el aprendizaje relevante se produce a través de la repetición de métodos y procedimientos, dando lugar a la generación de conocimiento tácito que permite el desarrollo del trabajo. Es más relevante en los niveles jerárquicos inferiores, cuando el aprendizaje se centra en objetivos concretos;

b) el enfoque de desarrollo, que hace hincapié en el aprendizaje tácito y la evolución de la experiencia. Esta estrategia es aplicable a todos los niveles, y la capacidad de

control y dirección es reducida, ya que el proceso está influenciado por una variedad de elementos;

c) la tercera es la escuela de gestión. Según esta perspectiva, el aprendizaje sólo se produce en determinadas condiciones y circunstancias; por ello, la implicación de la organización, en particular la de sus directivos, es fundamental, ya que son ellos los que proporcionarán un entorno de aprendizaje aceptable. La capacidad de los directivos para intervenir en la cultura y las prácticas corporativas se traduce en un aprendizaje organizativo y en un aumento de la probabilidad de que se produzcan acciones favorables para la empresa;

d) Por último, existe una escuela de procesos. Este método presupone que la organización tiene el potencial de aprender cuando es necesario y que el aprendizaje se produce de diversas maneras dentro de la misma organización. El proceso de aprendizaje no se dirige a ningún nivel jerárquico, sino a los componentes del aprendizaje que son universales para todas las organizaciones, como la creación y la transmisión de conocimientos. Si estas "propiedades" del aprendizaje se manejan eficazmente dentro de la organización, los empleados podrán aprender y adaptar sus estilos de aprendizaje a su entorno. En otras palabras, se produciría un cambio de comportamiento en la forma de procesar y utilizar la información y, en consecuencia, el modelo de aprendizaje sería diverso. Por último, podemos afirmar que el nivel jerárquico de la aplicación sería alto y bajo, con un grado medio y alto de capacidad de dirección y control (Pucheu, 2014).

Gestión del conocimiento

Los conceptos relacionados con la gestión del conocimiento se esfuerzan por descubrir y codificar el conocimiento que ya existe dentro de los subsistemas organizativos, formalizándolo, difundirlo y patentándolo de manera que contribuya al desarrollo de los beneficios organizativos. En la práctica, suponen la búsqueda de procesos o modelos independientes que deben ser registrados y transferidos electrónicamente (Kanter, 1999). Un aspecto crítico de este proceso es la identificación de la información pertinente, que se consigue mediante el uso de enfoques como la cartografía de procesos (Vail, 1999).

Calidad total (TQM) y Just in Time (JIT)

Los enfoques de la gestión de la calidad total, así como su contraparte específica de la logística, Just in Time, están diseñados para mejorar las operaciones mediante un proceso analítico sistemático y continuo que identifica las causas fundamentales de las desviaciones y desarrolla medidas correctivas. Avanzaron desde las aplicaciones estadísticas descriptivas y la operacionalización de la actividad hasta una verdadera filosofía del trabajo y de las relaciones organizativas. El año 2014 (Pucheu)

Según este punto de vista, el progreso se desarrolla como consecuencia de la formación de las relaciones personales y de las reglas que garantizan que los individuos sean tratados adecuadamente. Además, una ética del logro en la que las medidas de mejora de los procesos se utilizan para producir no sólo beneficios competitivos, sino también el placer real de los clientes, proveedores y empleados. (Ishikawa, 1986).

Benchmarking y mejores prácticas

Estas técnicas incluyen la búsqueda de herramientas y procedimientos que puedan utilizarse como modelo en otras unidades u organizaciones. Estos métodos son complementarios a los procedimientos de reingeniería, ya que es beneficioso examinar los precedentes al reformar los procesos productivos de una organización. Se aconseja que, al buscar modelos, se amplíen los horizontes para incluir sectores o disciplinas que no están necesariamente relacionados, pero en los que se puede reconocer la excelencia en la gestión de procesos. Por ejemplo, Mobil utilizó a Ritz, una empresa hotelera, como modelo para perfeccionar la prestación de servicios en las estaciones de atención al cliente (Hiebler, Nelly y Ketteman, 1998; Pucheu, 2014).

Gestión por valores

Los valores están en el centro de las conexiones humanas, la motivación y la identidad, todo lo cual influye directamente en la superación de las expectativas y el logro de un rendimiento excepcional (Morgan, Dutton, Spreitzer, Heaphy y Quinn, 2005). Por ello, no es de extrañar que se haya desarrollado un movimiento conocido como gestión basada en valores. Lamentablemente, dado que la cuestión se ha

examinado previamente a través de las lentes de la gestión cultural, el liderazgo, la teoría de grupos y, como se indica en el capítulo sobre el diagnóstico, numerosos modelos de diagnóstico organizativo, la gestión basada en los valores se desangra en los métodos existentes y añade poco valor. En este sentido, las técnicas de gestión basada en valores hacen hincapié en el establecimiento de sistemas de socialización que abarquen tanto las cualidades individuales como las grupales a través de la colaboración y el liderazgo (Offstein, Dufresne, 2007 y Pucheu, 2014).

Desde el punto de vista de la socialización, es fácil pensar que este proceso continúa a lo largo del desarrollo profesional de los sujetos, en forma de adquisición de modelos adecuados para superar las dificultades propias de cada etapa (Pratt, Rockmann y Kaufmann, 2006). Los mentores o líderes que se implican adecuadamente fomentan la flexibilidad y el desarrollo de estructuras mentales más complejas a lo largo de estos procesos. (Sternberg, 2008 & Pucheu, 2014).

Gestión de talentos

Heckman y Lewis (2006) concluyen, a partir de una revisión de la literatura sobre la gestión del talento, que se trata de un campo fluido que se asocia con frecuencia a la generación de planes de sucesión, al desarrollo de planes de carrera o a la búsqueda y desarrollo de personas con talento en las distintas funciones de la organización. Según los autores, estas estrategias son insatisfactorias, ya que hacen referencia a los procesos fundamentales de la gestión de los recursos humanos y pueden dar lugar a una sobrecualificación. En lugar de eso, abogan por identificar las áreas importantes en las que se puede retener o alimentar a las personas con capacidades esenciales para la misión. En cualquier caso, la idea de talento es imprecisa, y la gestión del talento, al igual que la gestión de los valores, se complementa e integra en los modelos de gestión de las competencias conductuales, en los que profundizaremos más adelante. (Pucheu, 2014).

Los modelos de competencias

El concepto de gestión de competencias no sólo es la técnica más utilizada en la gestión del rendimiento, sino que también se ha convertido en una de las herramientas de consultoría más utilizadas (Rodríguez, Patel, Bright, Gregory y

Gowing, 2002). Sin embargo, debido a la diversidad de modelos teóricos sobre las competencias y su aplicación, los proyectos centrados en el concepto de competencia carecen de un sustrato conceptual común, y son evidentes los límites difusos de varias otras herramientas mencionadas anteriormente, sobre todo las mejores prácticas, el talento y los valores. Además, se puede argumentar que las innovaciones comerciales generadas por las empresas de consultoría se mezclan con modelos científicos legítimos, lo que complica la tarea de determinar el verdadero alcance y la aplicación del concepto de competencia (Pucheu, 2014).

Las corrientes en la identificación y desarrollo de competencias

Se pueden identificar tres enfoques para la construcción de modelos de competencia: funcional, conductual y constructivista. Estas tres familias de modelos de competencia reflejan tres enfoques distintos para superar diversos obstáculos. El primero es la formalización de las actividades en procesos repetibles, como el mantenimiento o la artesanía, que permiten describir la actividad y, en muchos casos, sus secuencias. Un segundo problema es la especificación de los criterios de decisión para puestos de trabajo como cuidador, cliente-servidor interno, colega o subordinado, que, aunque existían en su momento, estaban inadecuadamente documentados o tenían representaciones muy ambiguas o insuficientes. Hay que tener en cuenta que el lenguaje convencional confunde a menudo los objetivos con las actividades, como ocurre con verbos como "vender", "optimizar" o "educar", que no identifican actos concretos, sino que caracterizan la actividad en términos de realización, lo que dificulta su operacionalización y regulación. Por último, a pesar de la disponibilidad de modelos, una tercera dificultad es la de mejorar el rendimiento del grupo en la creación de sectores de acción o procesos adhocráticos como el diagnóstico o la planificación estratégica, en los que el rendimiento se decide por la aplicación de las competencias y la integración de la información. (Pucheu, 2014).

COMPETENCIAS

Desde los primeros escritos de estrategia se ha considerado que lo que distingue a una empresa son sus competencias. Es lo que magistralmente expresa la frase

atribuida a Leonardo: “si no puedes lo que quieres, al menos quiere lo que puedas”. Es una oda a la importancia de las capacidades en el análisis de la estrategia: si las tienes, te abren un mundo de posibilidades, y si no puedes conseguirlas, es preferible que limites tus expectativas.

Hay una teoría muy popular (Plata, 2009), que basa la ventaja competitiva en los recursos exclusivos de la empresa, que corresponden a activos, competencias y capacidades que son únicas y además difíciles o imposibles de imitar, tales como una mina de cobre de alta ley y bajo costo de explotación (activo único), el know-how exclusivo en tecnología de proceso y diseño de productos, y la disponibilidad de un sofisticado sistema informático y logístico que no es fácil de copiar por otras empresas.

Una propuesta alternativa plantea que la base del éxito de una estrategia es las “competencias centrales” (“core competences”) de la empresa, que pueden referirse, por ejemplo, a su habilidad en procesos metalúrgicos o procesamiento térmico de metales, u otros conocimientos básicos que se comparten entre muchos productos.

Nosotros concordamos en que es de la esencia de la estrategia el identificar sus competencias. El problema es que no resulta fácil saber por dónde empezar. Nuestra propuesta es considerar el Modelo Delta para ello, pues usando esa base metodológica se dispone de una guía para concebir la empresa como una “cartera de competencias”. Para explicar este punto vamos a partir con una breve exposición de las estrategias genéricas del Modelo Delta (Hax & Majluf, 2014).

Modelo Delta: Estrategias Genéricas

En la opción Mejor Producto, el cliente es atraído por la conveniencia del precio que se ofrece y por las características inherentes del producto ofrecido. Esto se consigue de dos formas alternativas (Hax & Majluf 2014):

1. Bajo costo, que consiste en la oferta al cliente de productos genéricos y no diferenciados a bajo precio, gracias a que se dispone de una infraestructura eficiente que lleva a una estructura de costos favorable.

2. Diferenciación, que consiste en la oferta al cliente de productos con distintas cualidades que lo hacen único y consiguen distinguirlo en el mercado, como sus funcionalidades, apariencia o marca, y que llevan al cliente a aumentar su disposición a pagar por él. (Hax & Majluf, 2014).

En la opción Solución Integral al Cliente, este se siente atraído porque se le está ofreciendo algo que implica una completa respuesta a sus necesidades críticas, lo que es mucho más que un simple producto. Esto se consigue de tres formas alternativas:

1. Redefiniendo la relación con el cliente, para establecer una mayor cercanía y proximidad, lo que trae consigo una relación basada en la colaboración y la confianza, y no en la confrontación y la divergencia de intereses. Se busca proveer una experiencia única al cliente a través del ciclo completo de propiedad del producto adquirido a la empresa.
2. Integración con el cliente, que exige transferir capacidades sustanciales, conocimientos y servicios a las premisas del cliente, tanto para satisfacer sus necesidades críticas como para potenciar su rendimiento.
3. Amplitud horizontal, que consiste en la provisión de un espectro completo de productos y servicios que satisfagan la mayoría, si no todas, las necesidades importantes del cliente. Se ilustra bien con el “one stop shopping” (todas las compras en el mismo lugar) de supermercados y tiendas de departamentos.

En la opción Consolidación del Sistema, el dominio que la empresa tiene en el mercado es de tal magnitud que el cliente no tiene mejores opciones que las ofrecidas por ella. Su liderazgo es incontestable. Esto se consigue de tres formas alternativas:

1. Propiedad de estándares, que se logra por el desarrollo y registro de propiedad de los estándares de la industria y la captura de una extensa red de empresas complementarias que potencian la oferta de productos.
2. El intercambio dominante se produce cuando una empresa se establece como la interfaz preferida entre compradores y vendedores y resulta muy difícil de sustituir una vez que consigue una masa crítica.

3. Canal exclusivo, que convierte a la empresa en la única fuente de las necesidades del cliente, pues hay barreras significativas que impiden a los competidores acceder a los clientes.

La empresa como una cartera de competencias: Diagnóstico estratégico

Las ocho posiciones estratégicas que emanan del Modelo Delta son la base para hacer un diagnóstico de las competencias de una empresa. Inicialmente, este modelo no se pensó para realizar un análisis de las competencias, pero fue un verdadero descubrimiento darse cuenta del potencial que tenía para explorar las competencias de la empresa con un sentido estratégico (Hax, A., & Majluf, N, 2014).

Hay dos preguntas que se deben hacer ocho veces cada una para utilizar el Modelo Delta en la determinación de las competencias de una empresa. Ilustremos estas preguntas con la primera de las posiciones estratégica (bajo costo):

1. Competencias actuales: ¿Cuáles son las competencias que la empresa posee y que le permiten tener un bajo costo?
2. Competencias deseables: ¿Cuáles son las competencias que la empresa debiera adquirir o desarrollar para alcanzar un bajo costo?

Este mismo par de preguntas se repite para todas las otras posiciones estratégicas del triángulo antes indicadas e ilustradas en la Figura 3-1 (diferenciación, redefiniendo la relación con el cliente, etc.).

Por consiguiente, para cada una de las posiciones estratégicas es preciso hacer una evaluación del grado de excelencia de la empresa, de los atributos que la hacen destacable, y de las correcciones y mejoras que se deben introducir a sus capacidades (Hax & Majluf, 2014).

Esta descripción de la empresa la muestra como una cartera de competencias existentes y por adquirir. La brecha entre lo actual y lo deseado es la base del diagnóstico de competencias y lleva a la formulación de programas de acción

estratégicos que es preciso ejecutar para resolver las carencias evidenciadas en este análisis. (Hax & Majluf, 2014).

GESTIÓN POR COMPETENCIA LABORAL

Administración de recursos humanos

La gestión de recursos humanos es el proceso de planificación, organización, desarrollo, coordinación y control de las estrategias que promueven la eficiencia del personal de una organización. Es el área que ofrece servicios de asesoramiento y servicios especializados.

Según Chiavenato (1998), la "gestión de recursos humanos" implica "conquistar y retener a los individuos de una empresa que trabajan y aportan todo su potencial con una actitud buena y agradable" (p.123).

Esta definición es coherente con la afirmación de Werter y Davis (2000) de que "las actividades de recursos humanos son las que se llevan a cabo para asegurar y retener una mano de obra suficiente para la empresa" (p.123).

En este sentido, Chiavenato menciona que:

“Los objetivos de la gestión de recursos humanos están determinados por los objetivos de la organización; en general, una organización produce ingresos mediante la creación, producción o distribución de un producto o servicio. Este es uno de sus objetivos principales; además, la gestión de recursos humanos tiene sus propios objetivos, entre los que se encuentran los siguientes:

1. Garantizar que los recursos humanos se mantienen, desarrollan y motivan adecuadamente para lograr los objetivos de la organización.
2. Establecer, mantener y construir circunstancias organizativas que faciliten la aplicación, el desarrollo y la realización de los recursos humanos, así como el cumplimiento de los objetivos individuales.

3. Optimizar la eficacia y la eficiencia dentro de las limitaciones de los recursos disponibles.” (Chiavenato, 1998, p.100).

Es de naturaleza condicional, en otras palabras, dependerá de la posición de la organización, del entorno, de la tecnología que utilice, de las normas y directrices vigentes, de la filosofía de gestión y, sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles. A partir de la evolución de estos elementos, también debe evolucionar el enfoque de la organización sobre la gestión de los recursos humanos.

La gestión de los recursos humanos es un proceso compuesto por subsistemas interrelacionados que, cuando se aplican adecuadamente, dan como resultado una gestión y un rendimiento organizativo eficaces.

Teniendo como subsistemas a:

1. “Subsistema de alimentación de recursos humanos, que incluye planeación de RH, investigación de mercado de mano de obra, reclutamiento y selección”.
2. “Subsistema de aplicación de recursos humanos, que implica análisis y descripción de puestos, inducción, evaluación del desempeño, movimiento de personal”.
3. “Subsistema de mantenimiento de recursos humanos, que comprende la administración de salarios, planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros, controles de personal y relaciones laborales”.
4. “Subsistema de desarrollo de recursos humanos, que incluye capacitación y planes de desarrollo del personal”.
5. “Subsistema de control de recursos humanos, que abarca de datos, sistema de información de recursos humanos y auditoría de recursos humanos”.

Todos estos subsistemas están interconectados; cualquier cosa que afecte o se produzca en uno de ellos tendrá un efecto en los demás. La descripción y el análisis de los puestos de trabajo, que se incluyen en el subsistema de aplicación, no son una excepción; por tanto, la técnica utilizada, la información recopilada y el uso que se haga de los datos repercutirán en los demás subsistemas de RRHH (Chiavenato, 1998, p.115).

“Desde el inicio hasta la conclusión de una relación laboral, la gestión de recursos humanos incluye las siguientes funciones:

1. Reclutar y seleccionar empleados
2. Controlar la higiene y seguridad del empleado;
3. Desarrollar sus carreras/evaluar su desempeño
4. Vigilar que las compensaciones (pagos) sean correctas;
5. Capacitar y entrenar
6. Despedir empleados”. (Alles, 2000, p.20)

La administración de los recursos humanos

“Lo es para todos los gerentes, para todas las áreas. Es importante conocer las herramientas de recursos humanos porque no es bueno:

1. Tomar a la persona equivocada;
2. Tener alta rotación de personal o personal insatisfecho;
3. Que la gente no esté comprometida;
4. Que los empleados piensen que su salario es injusto;
5. Que el personal no esté capacitado, o que estándolo en el momento de la incorporación, pierda luego su nivel”. (Alles, 2000, p.21).

Las prioridades de Recursos Humanos han cambiado.

“Hasta hace unos años, la principal preocupación de un director de recursos humanos se centraba casi por completo en la resolución de conflictos laborales. Junto con la cobertura adecuada de estos frentes, hoy son necesarias muchas más prioridades:

1. Los empleados deben ser competitivos
2. Los recursos humanos se miden en resultados financieros
3. Recursos Humanos debe crear valor, no reducir costes.
4. Recursos Humanos debe crear compromiso, no cumplir una función de vigilancia sobre el personal.
5. El área de Recursos Humanos debe ser absolutamente profesional: no se puede improvisar”. (Alles, 2000, p.27).

Cuando los recursos humanos crean la diferencia entre dos empresas, se denominan estratégicos. Las empresas deben operar en condiciones altamente competitivas y dependen de sus recursos humanos para hacerlo. Los directores operativos, en colaboración con los recursos humanos, deben dedicar tiempo y esfuerzo a la formación y el entrenamiento de los empleados.

La estrategia de recursos humanos tiene como objetivo aportar valor a la empresa, definiendo la visión, el propósito y los valores de la organización. Los recursos humanos aportan así valor, y su gestión puede cuantificarse en términos de rendimiento financiero. (2000) (Alles, p.47).

Descripción y análisis de puestos

“Aunque la descripción del puesto y el análisis del mismo están estrechamente relacionados en cuanto al objetivo y el método de recogida de datos, son fundamentalmente distintos. La descripción del puesto enumera las actividades o responsabilidades que componen un puesto y lo distinguen de otros en la organización; explica qué hace el ocupante del puesto, cómo lo hace, cuándo lo hace y por qué lo hace.

El análisis del puesto identifica los requisitos que debe cumplir el ocupante para ejecutar el puesto de forma competente, las obligaciones que le impone el puesto y las circunstancias en las que debe desempeñar la función”. (1991, Schultz, p.72).

Objetivos de la descripción y análisis de puestos

“Los puestos de trabajo son un componente crítico de la productividad de una organización o empresa; cuando se crean de forma eficaz, la organización avanza hacia sus objetivos, y los ocupantes de los puestos de trabajo entienden exactamente lo que la organización quiere de ellos para lograr esos objetivos. Esto demuestra la naturaleza crítica de la definición y el análisis de los puestos de trabajo, que constituyen la base de todo programa de recursos humanos”.

“Algunos de los objetivos son:

a. Sirve como base para la capacitación del personal. Determina las necesidades de

capacitación.

- b. Sirve como base para el reclutamiento de personal. Ayuda a la elaboración de los anuncios, a la elección de los lugares donde debe reclutarse.
- c. Sirve como base para la administración de salarios. Determina las franjas salariales, según la posición de los cargos en la empresa y el nivel de los salarios en el mercado.
- d. Suministra datos relacionados con higiene y seguridad industrial.
- e. Facilita la evaluación del desempeño. Sirve de guía al supervisor en el trabajo con sus subordinados y al empleado para el desarrollo de sus funciones.
- f. Sirve como base para la selección de personal. Determina el perfil del ocupante del cargo y las pruebas que le serán aplicadas.” (Dessler, 1996, p.87).

Diseños de puestos

El término "trabajo" se refiere a un conjunto de tareas particulares que deben ser completadas, y que a menudo incluyen una conexión entre dos o más personas. El escenario de un hombre ejecutando un trabajo bajo la supervisión de otro ha permanecido constante a lo largo de la historia de la humanidad, a pesar de todos los cambios políticos, sociales, económicos, culturales e incluso democráticos.

El diseño del trabajo es el proceso de especificar el contenido de los procedimientos y las conexiones del trabajo para adaptarse a las necesidades técnicas, empresariales, sociales y personales del ocupante del puesto.

El diseño del trabajo no es una función de los recursos humanos, sino que lo son el análisis y la descripción del puesto. Esta área es crítica en la organización, ya que toda organización debe tener claro lo que espera de sus directivos o ejecutivos, y los directivos deben entender lo que la organización espera de ellos.

Para maximizar la productividad de un empleado, éste debe ser colocado adecuadamente en el puesto de trabajo para el que está cualificado y capacitado. (1985, Gama, p.35).

Competencias Laborales

Hoy en día, es un factor importante para determinar la competitividad de las instituciones y empresas que buscan estar a la vanguardia y así hacer negocios en los mercados globales.

En el ámbito de los recursos humanos, solemos utilizar los términos aptitudes, intereses y características de personalidad para referirnos a los factores por los que podemos clasificar a los individuos. Se trata de la capacidad de realizar una serie de tareas de forma competente. Sin embargo, cada vez es más habitual encontrarnos con descripciones de puestos de trabajo o con los criterios de competencia de nuestros superiores. INTECAP, 2003, p.25 (Instituto Técnico de Capacitación y Productividad [INTECAP]).

La competencia laboral también se define como "el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes adecuadas para la ejecución de una función productiva de acuerdo con los estándares de calidad y eficiencia requeridos por el sector productor".

Además, se denomina "conjunto de acciones, habilidades, destrezas y conocimientos necesarios para realizar determinadas funciones productivas en un entorno laboral con un alto nivel de calidad".

“En esta definición final hay que destacar tres factores críticos sobre las capacidades laborales: El saber, que viene determinado por los conocimientos; el saber hacer, que es la aplicación de los conocimientos a través de las habilidades y destrezas, y que incluye también la capacidad de crear e innovar en respuesta a las experiencias; y, por último, el saber estar, que implica las actitudes y valores de la persona en el

trabajo, que son críticos porque su ausencia impide que la persona realice funciones productivas con calidad.

Para simplificar algunos de los conceptos tratados anteriormente, los conocimientos pueden definirse como los datos e informaciones adquiridos por medios formales o informales que nos ayudan a comprender determinados hechos, las habilidades o destrezas son comportamientos automatizados adquiridos a través de la práctica, las capacidades o aptitudes se refieren al potencial innato del que estamos dotados al nacer, y las actitudes pueden definirse como manifestaciones conductuales de nuestra disposición hacia algo.” (INTECAP, 2003, pp. 37-39).

Tipos de competencias

Hay cinco categorías distintas de competencias identificadas por Spencer y Spencer:

1. “Motivo. Los intereses que una persona considera o busca de forma constante. Las motivaciones guían, dirigen y eligen el comportamiento hacia determinadas actividades u objetivos y lo alejan de otros”.
2. “Características. Características del cuerpo físico y reacciones constantes ante las circunstancias o la información. Los motivos y las características son operantes innatos o "atributos superiores" que rigen el desempeño de los individuos en sus ocupaciones sin un seguimiento cuidadoso a largo plazo”.
3. “Autopercepción o autoconcepción. Son las actitudes, los valores y la imagen de sí mismo de un individuo. Los valores de los individuos son motivaciones reactivas que se correlacionan o anticipan cómo se desempeñarán en su empleo a corto plazo y en circunstancias en las que otros tienen el control”.
4. “Conocimientos. El conocimiento que un individuo tiene sobre un determinado tema. El conocimiento es una habilidad multifacética. En general, las pruebas de conocimientos no predicen con exactitud el rendimiento laboral porque los conocimientos y las habilidades no pueden cuantificarse de la misma manera que se utilizan en el trabajo. Para empezar, muchas pruebas de conocimientos se

centran en la memoria más que en los hechos. La memoria para una información concreta es menos crítica que la comprensión de los hechos pertinentes para una situación determinada y dónde recuperarlos cuando se necesitan. En segundo lugar, los juicios de conocimientos son respondedores. Evalúan la capacidad de las personas para elegir la respuesta más adecuada entre una serie de respuestas posibles, pero no su capacidad para actuar sobre esa información”.

5. “Habilidad. Capacidad para realizar un determinado trabajo físico o mental. El pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, análisis de las relaciones causa-efecto, organización de hechos y planes) y el pensamiento conceptual son ejemplos de habilidades mentales o cognitivas (reconocimiento de características en datos complejos)". (2000) (Alles, p.60-61).

Identificación de las competencias

Existen varios enfoques para identificar las competencias en el trabajo; los más utilizados son los siguientes:

- A. “El análisis Conductista”
- B. “El análisis Funcional”

El enfoque del análisis funcional

Es un enfoque comparativo que examina los vínculos entre las capacidades, los rasgos, los valores y los conocimientos de los empleados en las organizaciones.

Es una estrategia para identificar las capacidades laborales asociadas a una función productiva mediante el desglose o la desagregación de las funciones productivas y su ordenación lógica. Puede llevarse a cabo en una sola empresa, en un grupo de empresas o en todo un sector manufacturero o de servicios.

A continuación, se presentan algunas de las definiciones que se encuentran en los documentos relativos al Análisis Funcional:

- a. “Intecap: El análisis funcional es el proceso de descomponer y organizar lógicamente las funciones productivas de un sector, empresa o área ocupacional, comenzando por el objetivo del área ocupacional y avanzando hasta las funciones productivas realizadas individualmente por una persona”.

- b. “Comprender: El análisis de funciones o análisis funcional es el proceso de desagregar sucesivamente las funciones productivas hasta descubrir las funciones que una persona puede hacer, que son los componentes de la competencia. El objetivo del análisis de funciones es determinar qué funciones son necesarias para cumplir el objetivo principal, es decir, cuantificar el valor añadido de las funciones en función de su relevancia.
El resultado del análisis se proporciona como un Mapa Funcional o árbol de funciones”.

- c. “L. Mertens: El análisis funcional ha sido acogido como la base metodológica técnica de la nueva teoría de los sistemas sociales. El análisis funcional, según esta teoría, no se refiere al "sistema" en el sentido convencional de una masa que hay que conservar o de un efecto que hay que crear, sino al análisis y la comprensión de la conexión entre el sistema y su entorno, es decir, la diferencia entre ambos.
Desde este punto de vista, los objetivos y actividades de la empresa deben definirse en función de su interacción con el entorno, y no de su estructura como sistema cerrado. En consecuencia, el papel de cada empleado debe considerarse no sólo en términos de su conexión con el entorno de la organización, sino también como un subsistema dentro de ella, con una función que sirve de entorno para otra”.

- d. “Sistema inglés: El análisis funcional es un procedimiento que comienza con el establecimiento del objetivo primario del área que se examina y continúa con la desagregación sistemática en las funciones que deben realizarse para cumplir el objetivo primario. Tras identificar el objetivo primario, la desagregación se produce respondiendo a la pregunta ¿Qué hay que hacer para lograrlo?”.

Este procedimiento continúa hasta que la función que debe realizarse puede ser completada por una persona. Es en este momento cuando se revela la Competencia Laboral de un trabajador. Esto suele ocurrir entre el cuarto y el quinto nivel de desagregación de un árbol o mapa funcional.

El análisis funcional es creado por grupos técnicos formados por personas con responsabilidad directa en el área o subárea de competencia considerada que se encargarán de elaborar, informar y actualizar el documento.

Se visualiza mediante un Mapa Funcional o Árbol Funcional, que debe ser autorizado por un Consejo de Administración formado por representantes del ámbito profesional, empresa o industria.

El Mapa Funcional se aplica en orden de amplitud a especificidad. Comienza con la formulación del objetivo principal de la organización y la misión de la empresa. A continuación, genera otras ramas que, en última instancia, dan lugar a la identificación de las acciones productivas fundamentales realizadas por un trabajador, denominadas componentes de competencia.

El objetivo fundamental encierra la razón de ser de la actividad productiva, de la empresa o del sector, según el nivel de inspección.

Debe describirse con la mayor precisión posible, con la menor cantidad de información innecesaria. Suele introducirse con un verbo que expresa una acción realizada sobre un elemento (el producto adquirido) y continúa con una observación sobre la calidad del producto o la finalidad del mercado o de los clientes.

El análisis funcional debe identificar funciones distintas que no sean reducibles a roles de trabajo y que tengan un principio y un final bien definidos.

Lo ideal es hacer este ejercicio con un grupo de trabajadores (grupos técnicos) que conozcan la función examinada, ya que la utilización de la herramienta depende de su representatividad.

El Análisis Funcional se ocupa siempre de las realizaciones del trabajador, de sus resultados, y nunca del método por el que los obtiene. Esta es la principal distinción entre él y el Análisis de Tareas y Puestos de Trabajo.

Clasificación de las competencias

En todo el mundo existen varios métodos para conceptualizar las competencias laborales. El enfoque de Guatemala se inspiró en el modelo inglés, que hace hincapié en sólo tres tipos de competencias:

a. Competencias fundamentales

El término "competencias básicas" se refiere a las capacidades fundamentales que posee un individuo y que le permiten adaptarse a diversos contextos, tanto laborales como no laborales, para comunicar, razonar, analizar y sintetizar diversos hechos en el marco de principios, valores y códigos éticos y morales.

b. Competencias transversales

Las competencias genéricas o transversales se refieren a los talentos necesarios en una serie de campos, subcampos y sectores que permiten grados comparables de complejidad, autonomía y diversidad de tareas laborales. Las competencias genéricas se refieren a la capacidad de trabajar en equipo, planificar, programar, gestionar y utilizar una variedad de recursos, incluidos los técnicos, materiales, humanos, físicos, de servicio al cliente y de terceros.

c. Capacidades técnicas

Son habilidades laborales especializadas asociadas a la aplicación de la tecnología, los procesos y el lenguaje técnico a una función productiva concreta en un área ocupacional o de competencia específica.

Las tres formas de competencia se combinan para formar la competencia integral de un individuo, y las dos primeras (básica y transversal) pueden aprenderse a través de programas educativos y de formación, mientras que la tercera y la cuarta se obtienen a través de la experiencia (técnica). También pueden adquirirse en el trabajo o de forma autodidacta, además de los tipos mencionados. (INTECAP, 2003, p.34-35)

Niveles de competencia

Los niveles de competencia ayudan a la empresa a visualizar las oportunidades de promoción y transferencia entre los distintos roles laborales y a determinar la cantidad de formación necesaria para que un individuo sea competente en un determinado puesto.

Las competencias laborales son transferibles a través de los roles de trabajo. En consecuencia, se identifican cinco niveles de competencia, que varían en cuanto a la complejidad y diversidad de las tareas realizadas, así como el grado de autonomía requerido para llevarlas a cabo.

Adquisición de competencias

La competencia laboral no es una posibilidad de éxito laboral; es una capacidad real y verificada. Se adquiere a lo largo de la vida productiva de un individuo, por lo que la experiencia y la formación son fundamentales.

Como ya se ha dicho, las competencias no se refieren a una única aptitud o a un conjunto de aptitudes, sino a las aptitudes, habilidades, actitudes y conocimientos de un individuo en diversos contextos laborales. Por lo tanto, el individuo debe ser capaz de regular sus acciones para desarrollarlas.

Las competencias laborales se obtienen, en su mayoría, por dos vías: la primera es a través de la educación formal, y la segunda es a través de la experiencia en el puesto de trabajo adquirida mediante la observación, la tradición o el ensayo y error.

La adquisición de una competencia comienza con la adquisición de una competencia fundamental, que la persona puede haber adquirido en casa, en la escuela o en su entorno inmediato. Esta competencia aún no se ha desarrollado y está formada por las primeras aptitudes, actitudes, valores y conocimientos del individuo. La persona

adquirirá estas cualidades a lo largo de su vida profesional, ya sea a través de la experiencia o de la instrucción. (INTECAP, 2003, p.58-60)

Beneficios de las competencias laborales

Las competencias laborales aportan una serie de ventajas tanto para el trabajador como para la empresa, ya que pretenden aumentar la competitividad del país. En esta parte, hablaremos de las ventajas de la gestión de los recursos humanos tanto para los empleados como para los empresarios.

Beneficios para los empleados

Los empleados se benefician del énfasis en las capacidades laborales porque les permite implicarse más en las actividades de la empresa, lo que se traduce en un mayor grado de compromiso, participación y lealtad a la organización.

A continuación, se exponen las ventajas directas que obtiene un trabajador cuando realiza una tarea basada en la competencia laboral:

- a. Desarrollo de multihabilidades
- b. Mayores oportunidades de empleo
- c. Mejora de calidad de vida.
- d. Fomento de la formación continua y para toda la vida
- e. Reconocimiento de la experiencia

Para realizar un trabajo, una persona debe poseer conocimientos teóricos, habilidades y talentos. Con los métodos actuales, el título de una persona sirve como indicación de sus conocimientos; pero, al operar sobre la base de las competencias, esto es insuficiente.

El método de la competencia laboral requiere que el individuo no sólo aporte los títulos que le acreditan en un determinado campo, sino que demuestre con hechos que tiene la competencia (know-how) y así se certifica en ese campo. Al obtener una certificación, el empleado ve reconocida su competencia, lo que le abre las puertas a más perspectivas de trabajo y, por supuesto, a un aumento de su calidad de vida.

Sin embargo, es necesario tener en cuenta que la certificación laboral no es permanente; tiene un período de validez definido que varía según la habilidad que se certifique. Esto demuestra que el aprendizaje no termina con la certificación, lo que empuja a los empleados a mantenerse actualizados y a autoformarse.

Dado que los procesos evolucionan y la tecnología evoluciona, es fundamental que los trabajadores sean evaluados para determinar sus puntos fuertes, oportunidades, debilidades y amenazas.

Otra ventaja de trabajar por Competencia Laboral es que las personas pueden construir sus propios roles y contextos de trabajo. Éstos también son transferibles a otros empleos, lo que permite al trabajador aprender y optar a puestos de mayor nivel jerárquico o equivalente económico.

Beneficios para las empresas:

Las empresas pueden beneficiarse de la contratación basada en las competencias laborales. En primer lugar, al gestionar los recursos humanos en función de las competencias laborales, garantizan que las políticas y acciones estén orientadas a la consecución de los objetivos de la organización y a la mejora continua a través del estímulo de las competencias laborales.

En segundo lugar, porque permite detectar eficazmente las necesidades de formación de los trabajadores. Históricamente, los empleadores han identificado las necesidades de formación en función del impacto que prevén que tendrá en los trabajadores, y no en función de la necesidad de aumentar las capacidades de los empleados, lo que da lugar a resultados que no siempre son los previstos.

Otra actividad común a muchos programas de formación de las empresas es el simple y poco exitoso enfoque del recetario, que afirma que la repetición de los mismos cursos durante un largo período de tiempo daría mejores resultados. Como en el caso anterior, no son del todo eficaces.

Al centrarse en las competencias, la organización descubre las actividades que cada persona debe ejecutar para ser competente en el puesto de trabajo y, a partir de ahí, las necesidades individuales de formación de cada empleado.

En tercer lugar, todo este procedimiento de formación permite a la empresa contratar personal cualificado y competente en sus áreas de competencia. Además, los empleados tendrán más y mejores opciones de carrera dentro de la organización.

En cuarto lugar, el ambiente organizativo de la empresa mejorará considerablemente. Contará con personal motivado que estará dispuesto a ofrecer un rendimiento superior, participará más activamente en las actividades de la empresa y tendrá un mayor interés en el desarrollo continuo general de la organización.

A partir de estas consideraciones, se determina que la principal ventaja de trabajar por Competencia Laboral es que permite cumplir el objetivo de la organización a través de un aumento considerable de la calidad y la productividad al combinar trabajadores motivados con variables organizativas y técnicas.

Sin embargo, para que el trabajo por competencias laborales tenga éxito y sea duradero, también debe integrarse en un marco organizativo global. Deben darse las condiciones para que las competencias sean absorbidas e integradas en el pensamiento y las actividades cotidianas de las personas, así como en la cultura organizativa. (INTECAP, 2003, p. 62-66)

Gestión de recursos humanos por competencia

Cuando hablamos de gestión de recursos humanos, nos referimos a que nos aseguramos de que funciones como la dotación de personal, el bienestar y el desarrollo de los recursos humanos se lleven a cabo de acuerdo con planes basados en normas laborales y de competencia, con el fin de cumplir los objetivos de las siguientes partes interesadas”.

Para ello, se ha establecido un modelo de gestión que pretende integrar las múltiples operaciones que son realizados en RR.HH. y garantizar que los resultados se reflejen en toda la institución.

Aplicación de la competencia laboral a la gestión de los recursos humanos

La Gestión de RR. HH. por Competencia Laboral posibilita al gestor de RR.HH. hacer un uso eficaz de la información comenzando por la comprensión del objetivo principal de la empresa y avanzando por todas las actividades de la misma.

La globalización y la expansión del mercado imponen problemas y requisitos adicionales tanto a la empresa como a sus trabajadores. En consecuencia, deben ser capaces de adaptarse a las circunstancias cambiantes, superar los obstáculos y satisfacer los criterios de las estructuras organizativas contemporáneas.

Históricamente, en el ámbito de los recursos humanos, los rasgos necesarios para cubrir un determinado puesto de trabajo se determinaban en función de la experiencia, la buena fe o la visión del analista, pero este enfoque presentaba los siguientes inconvenientes:

- a. Con frecuencia, las pruebas de evaluación empleadas son ajenas a las actividades que los individuos deben realizar en el trabajo.
- b. Distintas personas atribuyen rasgos distintos a una misma conducta.
- c. No predicen el comportamiento en el trabajo.
- d. Es complicado predecir rasgos exactos a un puesto y definirlos objetivamente.

A diferencia del método antiguo, el nuevo enfoque de la gestión de recursos humanos hace hincapié en las capacidades del puesto. Permiten determinar los comportamientos necesarios para realizar el trabajo de forma eficiente y su posterior agrupación para crear el perfil del puesto.

Según Miguel García Saiz, las ventajas de esta estrategia sobre la convencional son las siguientes:

- a. “Es más fácil establecer los perfiles de exigencias de un puesto y definir objetivamente los comportamientos observables requeridos”.
- b. “Está orientado a resultados”.
- c. “La información generada es utilizada en forma óptima y accesible a todos”.
- d. “Permite emplear pruebas de evaluación basadas en la conducta”.
- e. “Facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas”.
- f. “Facilita el empleo de conceptos más objetivos y compartidos en la organización”.

La Gestión de Competencias Laborales crea una gran cantidad de datos que la empresa y sus trabajadores utilizarán en diversas operaciones de Recursos Humanos.

La empresa debe recordar que para establecer un Sistema de Competencias, debe ser capaz de:

- a. “Prestar mayor atención a la capacidad de los empleados de pensar, decidir y actuar con iniciativa y responsabilidad.
- b. Evaluar las competencias del personal para detectar sus necesidades individuales de capacitación.
- c. Establecer la estructura salarial basada en los conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas demostradas por los trabajadores.
- d. Diseñar los programas de capacitación a partir de la evaluación de competencias y los objetivos de la organización.
- e. Definir y delimitar los conocimientos y habilidades requeridas para un trabajo multifuncional.
- f. Basarse en un perfil laboral para la contratación del personal.
- g. Contratar recursos humanos cualificado y certificado en sus competencias”.

También, los empleados deben:

- a. “Demostrar actitudes orientadas hacia su mejora continua y desarrollo profesional.

- b. Certificarse en sus competencias.
- c. Trazarse metas fijas de hacia dónde quiere avanzar dentro de la organización y fuera de ella.
- d. Analizar constantemente las funciones de su proceso en busca de una mejora continua”.

La mayoría de las tareas de recursos humanos están relacionadas con las capacidades del puesto y se benefician de ellas. En este modelo se orientan hacia dos objetivos principales:

a) Captar Recursos Humanos Competente

Lo que se logrará mediante los siguientes procesos:

1. “Contratación de personal. La gestión por competencias requiere un cambio de mentalidad y, por tanto, un cambio en la orientación habitual del proceso de contratación.

Aunque los métodos siguen siendo los mismos, hay que centrarse más en el objetivo de la empresa, las capacidades necesarias para el puesto y el tipo de colaborador que requiere la organización”.

2. “Selección de personal. Una selección adecuada debe tener en cuenta todas las facetas del perfil. A continuación, analizar y entrevistar a los candidatos en función de sus habilidades.

Los resultados deben demostrar de forma inequívoca quién de todos los candidatos se ajusta mejor al papel y tiene la capacidad de rendimiento esencial, reduciendo así la brecha entre lo necesario y lo realmente disponible”.

3. “Evaluación de competencias. Una de las nuevas características de esta Dirección: Para empezar, además de los exámenes psicológicos estándar, se han incluido evaluaciones técnicas y prácticas como el Assessment Center para conocer las competencias de los individuos. En segundo lugar, la evaluación de las competencias se aplica tanto a los trabajadores nuevos como a los antiguos a lo largo del proceso de selección y al inicio de la gestión por competencias, teniendo en cuenta tanto sus capacidades existentes como su capacidad para aprender otras nuevas. Los resultados se utilizarán para determinar las necesidades de formación y para elaborar un plan de carrera adecuado a su situación”.

4. “Inducción. Para garantizar que el nuevo empleado se integre adecuadamente en la organización y absorba la cultura de trabajo a través de la competencia laboral, es fundamental que la organización proporcione una inducción tanto a la empresa como al puesto de trabajo que el individuo va a desempeñar.

Por lo tanto, al gestionar los recursos humanos por competencias, este es un tema crítico a considerar”.

b) Asegurar el Bienestar y Desarrollo de sus Colaboradores

Que requiere el cumplimiento o la ejecución de los siguientes procesos:

1. Evaluación del desempeño. La evaluación del rendimiento es un método sistemático y periódico para evaluar el rendimiento de un individuo o grupo. No debe considerarse como una acción puntual, sino como un proceso continuo. Para lograr este impacto, hay que planificar el proceso, establecer objetivos amplios, desarrollar normas de evaluación e integrar el sistema con otros subsistemas de recursos humanos. Todo ello culmina con la elaboración de un manual de evaluación que engloba y especifica los componentes mencionados.

Todo sistema de evaluación del rendimiento tiene como objetivo general mantener y mejorar el rendimiento de todos los miembros de la empresa. De este objetivo general pueden deducirse aplicaciones específicas. En general, los sistemas de evaluación del rendimiento pueden dividirse en tres tipos de objetivos:

- a. Decisiones administrativas (Sistema de incentivos y recompensas, remuneración variable, ascensos, promociones, traslados).
- b. Desarrollo del personal (detección de necesidades de capacitación, retroalimentación y consejería, planes de desarrollo, identificación de potenciales, identificación de sucesores).
- c. Investigación (Evaluar la calidad de las selecciones, evaluar la calidad de la capacitación, analizar obstáculos del entorno, estudios de satisfacción laboral, evaluar la efectividad de los planes de desarrollo)”.

2. “Formación. A partir de la evaluación del rendimiento y de las competencias, es posible decidir qué áreas necesitan una formación adicional para el empleado.

Antes de hacer una elección en la nueva Dirección, el responsable del área examinará qué competencias debe mejorar el empleado. Y adaptará un programa de formación a su necesidad específica”.

3. “Desarrollo de un plan de carrera y sucesión. Estos dos tipos de programas basados en las competencias laborales alinean los conocimientos, actitudes, habilidades y capacidades del empleado con las competencias necesarias para la organización.

Identifican las lagunas que deben ser abordadas para funcionar eficazmente o para desempeñar otras funciones dentro de la empresa, basándose en las evaluaciones de competencias y rendimiento”.

4. “Mecanismos de compensación. Se considera el método más difícil de ejecutar. La remuneración basada en las competencias implica tener en cuenta las competencias de los trabajadores en relación con el puesto que ocupan y su rendimiento.

Por lo tanto, para construir el sistema de compensación y la estructura salarial, hay que llevar a cabo un examen del rendimiento basado en las competencias para determinar el nivel de remuneración adecuado”.

Es fundamental subrayar que la aplicación de la gestión por competencias no se traduce automáticamente en un aumento de la remuneración. Como se ha dicho anteriormente, el objetivo es ser competente y recompensar a los trabajadores por el esfuerzo extra que realizan mediante la promoción dentro de la empresa o por otras vías (económicas y no económicas).

Al ser creados todos estos procedimientos de RR.HH., este sistema de gestión habrá alcanzado lo siguiente:

En 1er lugar, Certificación de la competencia del empleado que puede ser renovada por el empleador o por una entidad de certificación.

En 2do lugar, una influencia demostrable en el rendimiento de la organización, que es uno de los más beneficiados por este proceso debido al continuo progreso que se registra, lo que proporciona al colaborador la posibilidad de desarrollarse continuamente y ser evaluado en las habilidades que posee.

Como consecuencia, el ambiente dentro de la empresa cambia significativamente. Se vuelve más amistoso y leal, los colaboradores y los no empleados interactúan, el trabajo se realiza en interés de los objetivos tanto colectivos como individuales, y se está formando progresivamente una cultura de trabajo basada en la competencia en la que está arraigada..

PRODUCTIVIDAD LABORAL

A nivel empresarial, sectorial, regional y nacional, la productividad es una frase más común. Porter resume su importancia cuando afirma: "La productividad es el principal factor de predicción de la calidad de vida de una nación a largo plazo.... El nivel de vida de una nación depende de la capacidad de sus empresas para alcanzar altos niveles de productividad y mantenerlos en el tiempo" (p. 168). (L. Jaimes & M. Rojas, 2015).

El tema central del trabajo es la productividad del componente humano, denominada productividad laboral (PL), a la luz de su influencia en el éxito empresarial. La motivación para investigar la productividad, y especialmente la PL, es determinar los factores que contribuyen a la mejora de la productividad organizativa.

Con el tiempo, se han desarrollado varios enfoques para cuantificar la PL. Se considera como el vínculo entre las salidas del proceso productivo y las entradas de capital de trabajo; sin embargo, dependiendo del punto de vista y los objetivos de los investigadores, existen varios enfoques sobre el tema (Jaimes & Rojas, 2015).

A pesar de la abundante literatura sobre la productividad y, en menor medida, sobre el PL, las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de la industria de la confección del Área Metropolitana de Bucaramanga (AMB) carecen de una técnica para gestionarlo que sea compatible con sus recursos, requerimientos y expectativas (Jaimes & Rojas, 2015).

Esta problemática impulsa el estudio de la PL para las pymes de confección del AMB con la esperanza de desarrollar un modelo. En este artículo se aborda la historia de la PL en la nación, el área y la industria, así como algunas de las razones para desarrollar dicho modelo para las pymes del sector de la confección del AMB.

Al centrarse en la productividad como objeto de estudio, y especialmente en la P+L, es factible enfatizar la "necesidad de ofrecer un nuevo impulso a la búsqueda de la competitividad de la empresa y de emplear un factor humano en el trabajo que ha sido ampliamente ignorado hasta ahora" (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina, 2010). Aunque este fragmento se centra en la competencia, se relaciona con el tema que nos ocupa ya que "la verdadera competitividad se juzga en términos de producción" (Porter, 2009; Jaimes & Rojas, 2015).

De acuerdo con la investigación bibliográfica, actualmente no existe un modelo que describa adecuadamente la PL de las pymes, particularmente en la industria de la confección, lo que limita la visión y las acciones de las empresas para controlarla. La productividad es el principal indicador del nivel de vida de un país (Porter, ME, 2009). Por lo tanto, al definir los elementos que dan cuenta de la PL y sus interacciones, se crean vías para su control en las empresas, mejorando así la competitividad de las mismas, el desarrollo regional y la calidad de vida en general (Jaimes, & Rojas, 2015).

El propósito de este artículo es resaltar la necesidad de desarrollar un modelo para aumentar la PL en las pymes relacionadas con la confección. Para ello, se realiza una revisión de los trabajos pertinentes sobre el tema, enfatizando el reto de que las pymes de la confección adopten las técnicas. Los resultados del estudio de la PL no siempre son aplicables a las PYME debido a sus peculiaridades de gestión, como el hecho de tener un único gerente -y propietario, en muchos casos- en el control de todas las áreas funcionales (Chadwick, Way, Kerr y Thacker, 2013; Jaimes y Rojas, 2015).

Muñoz (2012) descubrió en su investigación del clúster textil y de confección de moda en Medellín, creado en 17 empresas, que la cultura de no evaluación de la productividad es atribuible principalmente a la presencia de una administración y dirección desafiantes de la productividad (Jaimes & Rojas 2015).

Por otro lado, se destaca la trascendencia de la industria de la confección a lo largo de la historia, tanto a nivel nacional como local en Bucaramanga. La investigación se concentró en el AMB porque, según las estadísticas del primer trimestre de 2014, 1218 de las 1317 empresas santandereanas de confección registradas en la Cámara de Comercio se encuentran en el AMB, lo que representa el 92,5% (ADN, 2014; Jaimes & Rojas, 2015).

La industria de la confección se menciona a menudo como un énfasis estratégico departamental en las iniciativas o programas destinados a mejorar la competitividad de Santander, lo que pone de manifiesto la necesidad de abordar la gestión de la PL de la empresa. (Jaimes & Rojas, 2015).

Reconociendo la importancia del sector, se impone la necesidad de investigar la PL de las PYME de la confección. Dada la escasez de marcos teóricos para la gestión de la PL en las PYMES, lo cual es particularmente pertinente en el sector de interés, dado que la industria textil, y en particular la de la confección, se caracteriza por operaciones intensivas en mano de obra realizadas por trabajadores mayoritariamente no calificados (Zuleta y Jaramillo). Dados los elevados costes laborales de Colombia, el interés por su control, así como por la PL, es elevado (Uribe, 2011, Jaimes y Rojas, 2015).

El ensayo está dividido en siete secciones: la primera se refiere a esta introducción; la segunda discute los antecedentes del tema; la tercera discute el propósito y la técnica de la investigación realizada; y la última sección discute la conclusión. El siguiente cuadro resume los hallazgos de un estudio de la literatura sobre ideas e investigaciones de productividad, con un enfoque en el LP; La sexta parte discute

los resultados de la revisión de la literatura, y la última sección resume los hallazgos (Jaimes, & Rojas, 2015).

Conceptos de productividad laboral

Definición

Enfoque económico

Adam Smith (1776) menciona que la producción anual de la tierra y el trabajo de la nación sólo puede crecer de dos maneras: aumentando las capacidades productivas del trabajo útil que contienen o aumentando la cantidad de ese trabajo. La mejora de las capacidades productivas está supeditada al avance de la pericia del operario y, en segundo lugar, al avance del aparato con el que trabaja.

Organización Internacional del Trabajo – OIT– para América Latina y el Caribe

El LP es una medida crítica de progreso porque conecta los factores productivos y sociolaborales. En términos de producción, es la principal medida de la disparidad externa que existe entre las naciones latinoamericanas y caribeñas y las economías más desarrolladas... No es casualidad que la LP, definida como el PIB por persona ocupada, haya sido elegida como uno de los indicadores para seguir los avances y retrocesos del Objetivo del Milenio 1B - "Lograr el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos, incluidos los jóvenes" - del primer Objetivo de Desarrollo del Milenio - "Erradicar la pobreza extrema y el hambre." (Jaimes, & Rojas, 2015).

Enfoque de ingeniería

Portal de productividad laboral

El PL es la consecuencia de un sistema inteligente que permite a los individuos de un lugar de trabajo maximizar su contribución a los recursos materiales, financieros y técnicos de la empresa. Desarrollar productos y servicios para aumentar la competitividad de la economía nacional y la sostenibilidad de la empresa. Además, para sostener y mejorar la capacidad productiva de la nación, así como para aumentar los ingresos de los trabajadores. (Portal de Productividad Laboral, 2014).

Enfoque administrativo

Desde la perspectiva de la gestión, la productividad se considera un objetivo de la organización, así como una de las metas de la empresa (Drucker, 1954).

Botero (2005) afirma que la gestión se centra en la reducción de costes, lo que se relaciona con el vínculo entre la noción de productividad de los economistas y la idea utilizada en la práctica empresarial. (Jaimes & Rojas, 2015).

Estudios de productividad laboral

Enfoque económico (Jaimes & Rojas 2015).

Dobija (2011), realiza un estudio de la productividad Laboral (PL) como un factor esencial para establecer el nivel salarial mínimo adecuado.

Aporte: El nivel y la equidad de los salarios mínimos legales están condicionados por la PL.

Jedrzejczyk (2012), refiere que la validación estadística de la PL como determinante del comportamiento del tipo de cambio. Definiendo la PL como la relación entre el PIB real y los costes laborales y el tipo de cambio como la relación entre el salario medio por hora y el PIB real.

Contribución: El indicador PL tiene un mayor valor en las naciones desarrolladas y un menor valor en los países subdesarrollados. (MT 9).

Lisi (2012), Estudió la flexibilidad del régimen laboral, productividad y desempleo.

Contribución: Mejorar la flexibilidad laboral a corto plazo no constituye una solución permanente al desempleo, ya que una solución estructural debe incluir las demandas de todos los sectores.

Sultana y Ktiroda (2012) examinaron los elementos que contribuyeron a la rápida expansión de la PL del sector agrícola entre 1976 y 1993 en Taiwán.

Contribución: El impacto global de la sustitución fue mayor que el efecto de la productividad total de los factores debido a las economías de escala y al desarrollo técnico, debido a las fluctuaciones del precio de los factores y al cambio tecnológico sesgado.

Olympia (2012) investiga el vínculo entre la productividad laboral y las estimaciones del capital humano en los Estados miembros de la Unión Europea. La hipótesis del capital humano describe el nivel de LP en términos de educación de los empleados. Contribución: En los países europeos, se demostró que la productividad laboral está alta y positivamente asociada con el stock de capital humano.

Enfoque de ingeniería

Mawdesley y Al-Jibouri (2009) investigaron qué variables influyen en la productividad del sector de la construcción del Reino Unido, cómo interactúan y su importancia relativa.

Contribución: En el sector de la construcción del Reino Unido, cinco factores contribuyen a la productividad: las inversiones en planificación, el control, la seguridad, la motivación y la reducción de las interrupciones. Los dos primeros son los más importantes.

Nasirzadeh y Nojedehib (2013) utilizaron el DS para realizar una investigación sobre la PL en la industria de la construcción.

Destacan la relevancia del DS en el estudio de la productividad ya que permite considerar diversas variables.

Shirouyehzad & Dabestani Salehi (2013).

Mediante la clasificación y estandarización de los productos, se desarrolló un sistema para cuantificar la PL.

Contribución: Utilizando el NNA - Algoritmo del Vecino Más Cercano - estandarizaron los productos de producción y estimaron el valor de los bienes,

contabilizando la mano de obra necesaria para hacer los componentes estándar, así como sus procedimientos de fabricación. El modelo verificado demostró un aumento de la PL, una mejora del sistema de producción, un aumento de la precisión de la planificación y un aumento de la reactividad a las oscilaciones del mercado.

Enfoque administrativo

Ros y Sánchez (1997) utilizaron enfoques estadísticos para descubrir indicadores de eficiencia organizativa.

Contribución: Sugieren 29 parámetros en su "Cuestionario EFO" como indicadores legítimos de la eficiencia de una empresa.

Cequea, Mon-roy y Nez (2011) realizaron dos estudios sobre el tema. En 2010, identificaron 45 variables que impactan en la productividad y las clasificaron en tres dimensiones: individual, grupal y organizacional.

Contribución: El estudio de 2010 estableció la presencia de aspectos psicológicos, psicosociales y estructurales en los componentes de las dimensiones humanas evaluadas.

Cequea (2012) colaboró con la industria eléctrica venezolana en 2011 para desarrollar una escala de cuantificación de la PL.

Contribución: Según el estudio de 2011, las siguientes dimensiones del factor humano son críticas para la PL: Motivación, Satisfacción Laboral, Competencias, Participación, Trabajo en Equipo y Cohesión, Manejo de Conflictos, Formación y Desarrollo, Cultura Organizacional, Liderazgo y Clima Organizacional.

Chikán, Demeter y Matyusz (2011) (75) analizaron los elementos operativos que afectan a los cambios en la PL, teniendo en cuenta los hábitos de trabajo actuales y los cambios provocados por los programas de gestión.

Existe una fuerte asociación entre los cambios en la PL y los cambios en el rendimiento de la organización, lo que sugiere que la PL puede considerarse un factor importante que influye en el éxito de la organización.

La delegación, la toma de decisiones empoderada, la toma de decisiones en colaboración y la conducta de los empleados tienen una correlación favorable. La variable más importante en esta investigación es la delegación. Se demostró que el liderazgo participativo es fundamental para el comportamiento general de los empleados en una empresa libanesa.

Fahed-Sreih (2011) (76) investiga las variables que conducen a la mejora de la productividad laboral en el Líbano, examinando el vínculo entre la planificación de los recursos humanos, la revisión formal de las prácticas de contratación, la planificación de la sucesión y la productividad laboral en diferentes industrias.

Delmas y Pekovic (2013) realizaron un estudio en Francia sobre la asociación entre las normas medioambientales y el LP.

Las normas medioambientales mejoran el rendimiento laboral y pueden dar lugar a un bucle virtuoso de buenas interacciones entre la empresa y su personal. El aumento de los niveles de PL está relacionado con el aumento del compromiso financiero, la interacción interpersonal, la colaboración entre empresas y los métodos proactivos de gestión medioambiental.

Marketing Táctico

El marketing es fundamental para la expansión y el desarrollo de las empresas, ya que estamos entrando en una era de abundante demanda de productos y servicios, lo que motiva a las empresas a tratar de llegar a un mercado, asumiendo que se enfrentan a una dura competencia. (García, 2006).

El marketing es una función organizativa y un conjunto de actividades destinadas a crear, comunicar y entregar valor a los clientes, así como a gestionar las relaciones

con los clientes de manera que sirvan tanto a los objetivos individuales como a los corporativos. (Charles Lamb, Joe Hair y Carl Me Daniel, 2008).

Según Sainz (2010), el marketing es un proceso responsable que se centra en descubrir, anticipar y atender las demandas de los consumidores para fomentar la fidelidad de los clientes y permitir que la empresa cumpla sus objetivos estratégicos. La mezcla de marketing, a menudo conocida como estrategia de marketing, se describe como "el conjunto de instrumentos tácticos de marketing controlables que utiliza una empresa para provocar la reacción deseada de un mercado objetivo". El marketing mix engloba todas las actividades que una empresa puede llevar a cabo para afectar a la demanda de su producto." (Kotler & Armstrong, 2013).

El marketing operativo es el proceso de establecer técnicas de venta y comunicación para educar a los posibles clientes sobre las cualidades únicas de los artículos que se suministran. Se trata de una gestión voluntaria de conquista del mercado a corto y medio plazo que se asemeja más a la gestión comercial tradicional basada en las cuatro P. El marketing operativo es responsable de la toma de decisiones y la ejecución del programa de marketing-mix, con especial énfasis en el producto, el precio, la distribución y la comunicación.

El marketing operativo, o el nuevo Marketing Mix, se basa en una estrategia de marketing operativo que debe contener lo siguiente (1) la segmentación de los segmentos de clientes objetivo, es decir, los grupos de usuarios o usuarios individuales a los que se dirige el producto. (2) la formulación de la propuesta de valor para el cliente, que debe estar fundamentada en la del producto/servicio y en el precio que el cliente está dispuesto a pagar por este "valor". El núcleo de su producto es la necesidad que satisface; la ventaja que finalmente proporciona al consumidor. (3) Establecer un método distinto para conectar con esos segmentos y hacerles llegar esos artículos: La creación de un método único para informar a los grupos de clientes objetivo sobre la existencia de nuestro producto y sus ventajas asociadas. El diseño de su proceso de adquisición, es decir, cómo hacerles llegar el producto de forma fácil de encontrar, adquirir y utilizar. La estrategia para establecer conexiones con los clientes y garantizar su felicidad y lealtad. (Sainz, 2009).

ENFOQUES DE MARKETING

El conocimiento de una sólida combinación de marketing permite a una empresa actuar de forma estratégica y convincente para satisfacer las demandas del cliente y crear un beneficio mutuo.

El marketing permite producir bienes y servicios que satisfagan las necesidades de los consumidores; para ello es necesario realizar estudios de mercado para conocer las necesidades y los cambios del entorno en cuanto a gustos y preferencias, con el objetivo principal de satisfacer sus requisitos y deseos, ya que los consumidores se han vuelto cada vez más exigentes en los últimos años.

La técnica utilizada por cada una de las numerosas empresas es totalmente única para ellas, ya que todo viene determinado por el objetivo principal de la empresa y los deseos que se pretenden satisfacer a través de los distintos productos.

(García, 2006) Las empresas se pueden guiar por formas como la producción, que hoy en día está prácticamente olvidada, y dice que los clientes se guían hacia el producto que más ofrece y que tiene el menor coste, por lo que se requiere tener todo a un coste barato para que sea similar. Por otro lado, hay empresas que priorizan la calidad, es decir, fabricar productos de mayor calidad; este es el enfoque de producto, que cabe destacar porque tiene como objetivo producir lo que se puede vender, mientras que los enfoques de venta, en cambio, se encargan de vender lo que se produce, lo que consiguen mediante estrategias agresivas de venta y promoción. Por ello, las empresas utilizan diversas estrategias para lograr su expansión en un entorno carente de treguas.

Enfoques Empresariales

A la hora de decidir qué filosofía implantar en un negocio, hay que tener en cuenta ciertos parámetros que ayuden a los empresarios a hacer la mejor elección para el rendimiento y los resultados de su empresa, como son: definir con claridad y precisión los objetivos, la misión y la visión que la guiarán; y quién será su mercado objetivo. ¿Qué productos y servicios se pueden suministrar a ese mercado?, etc. (Navarro,2006).

Para poder llevar a cabo lo dicho anteriormente, los empresarios deben saber enfocar de la mejor manera a sus empresas para que sus esfuerzos sean recompensados.

- Enfoque de la producción

Esta estrategia presupone que los clientes comprarían cualquier producto que se ofrezca o tenga un precio razonable.

Las empresas que utilizan esta estrategia dan prioridad a la mejora de la eficiencia de la producción y la distribución, así como a las economías de escala y la reducción de costes.

Esta estrategia también es aplicable a las empresas que buscan ampliar su mercado aumentando la producción para ofrecer una mayor cantidad de productos a un precio más barato, ya que la fabricación en volumen reduce los costes unitarios, atrayendo así a un mayor número de consumidores.

- Aspectos del producto

Este planteamiento presupone que los compradores elegirán los productos de mayor calidad o con mejores resultados independientemente de su elevado precio, ya que lo que buscan los compradores es satisfacer su deseo de productos de mayor calidad, por lo que la empresa concentrará sus esfuerzos en mejorar la calidad de los productos y hacerlos mejores con el tiempo.

Uno de los principales errores que cometen las empresas que adoptan este enfoque es que no tienen en cuenta los deseos de los consumidores y lo que realmente quieren, sino que se centran en el producto y no en la necesidad insatisfecha, diseñando productos sin tener en cuenta la opinión de quienes realmente los van a utilizar, arriesgándose a su rechazo.

- Enfoque de las ventas

Esta estrategia implica que hay que instar y motivar a los clientes para que compren una cantidad suficiente de artículos de una empresa, utilizando programas agresivos de venta y promoción o publicidad para atraerlos a hacerlo, y se centra en las exigencias del vendedor.

Es aplicable a los bienes que los consumidores no tienen intención de adquirir de forma habitual y que no son necesarios, como todos los productos que dicen servir para reducir el exceso de grasa en el cuerpo, como fajas, pastillas y equipos de ejercicio para el cuerpo, entre otros, porque nunca se venderán por sí solos y deben darse a conocer al público mediante políticas promocionales agresivas, casi siempre basadas en la televisión, que incluyen la entrega de regalos a quienes llamen por primera vez para adquirir los productos.

Además, lo utilizan las empresas que tienen un exceso de producción y deben venderlo.

- Estrategia de marketing

Esta estrategia afirma que la clave para alcanzar los objetivos de una organización es descubrir las necesidades y aspiraciones de su mercado objetivo (clientes) y dedicar todos los recursos disponibles a satisfacerlas, superando así a la competencia en términos de producción y valor añadido para los consumidores. También se basa en identificar las demandas insatisfechas y determinar el enfoque más eficaz para abordarlas, en sondear lo que el consumidor quiere y cómo la organización puede resolver su problema mediante bienes o servicios.

- Una estrategia de marketing social

El marketing social se ha utilizado para referirse a las acciones destinadas a mejorar la aceptación individual de causas, creencias o hábitos sociales.

No es más que la venta de ideas sociales, pero debe ser detestada igualmente, ya que conlleva la misma cantidad de trabajo y procesos para lograr el mismo fin, que es vender una ideología o forma de pensar definida en un público consumidor.

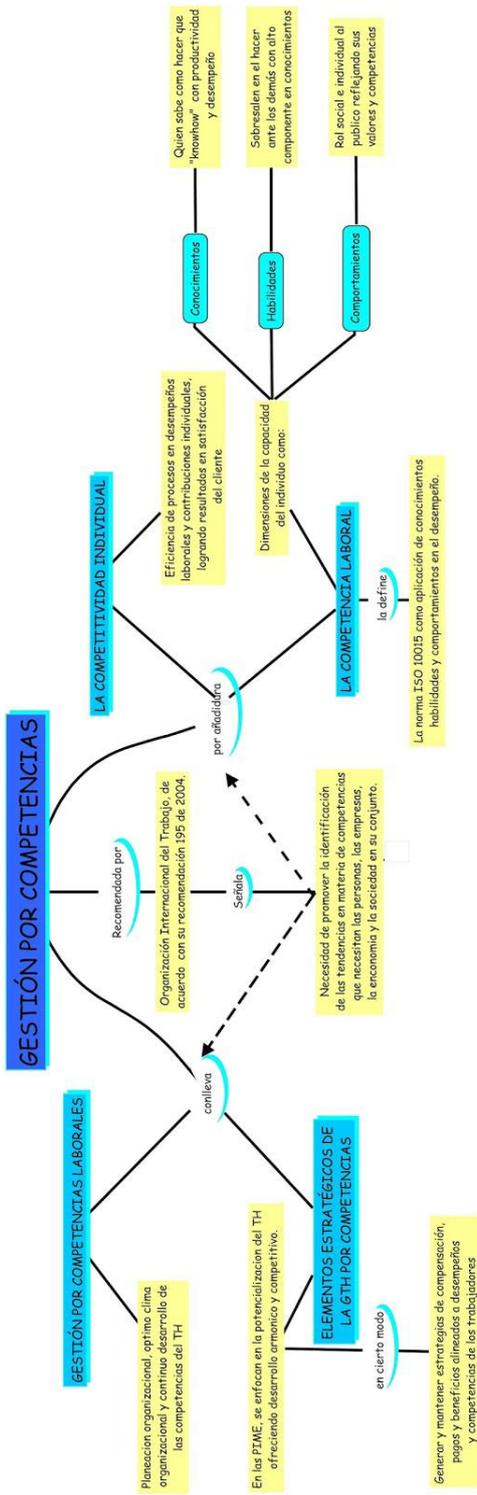
Es especialmente útil para la planificación familiar, la preservación del medio ambiente, la conservación de la energía, la mejora de la salud y la nutrición, y la conveniencia de no conducir un vehículo cuando se está impedido; y el índice de éxito es prometedor.

Las empresas actuales deben desarrollar estrategias de marketing flexibles y dinámicas.

Para aplicar eficazmente una estrategia de marketing, la empresa debe optimizar la felicidad del consumidor y la oferta de productos y servicios. Aumentar el consumo de los clientes y esforzarse por conseguir la mayor calidad de vida posible.

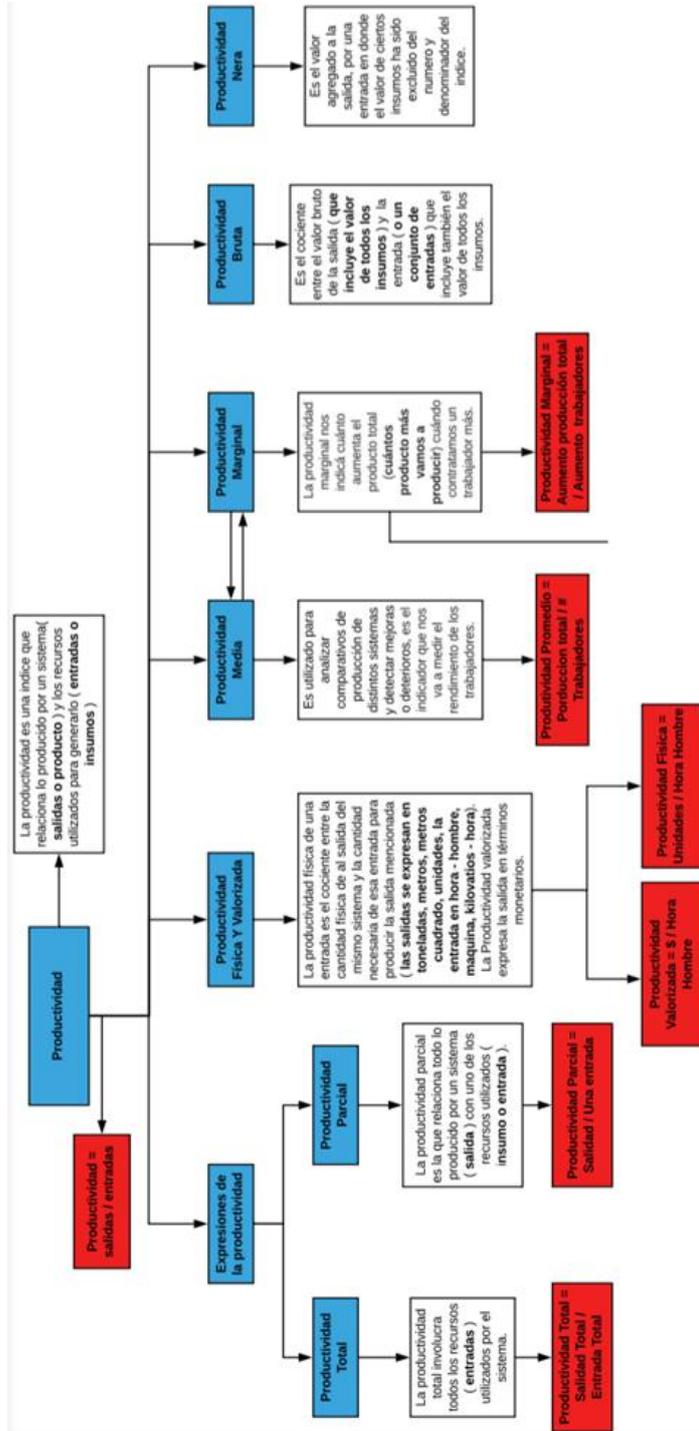
Gestión por competencia

Figura 4: Mapa Conceptual Gestión por competencia.



Productividad Laboral

Figura 5: Mapa Conceptual Productividad Laboral



2.4. Definición de términos básicos

Definiciones de las variables e indicadores de la investigación

Gestión por Competencias

Este es un proceso que ayuda a reconocer capacidades de las personas idóneas para cada cargo laboral a través de un perfil que pueda ser medido de manera precisa objetiva y medible.

Competencias centrales

Es la habilidad que permite a una organización entregar un valor diferencial a los clientes, dicha competencia central crea una ventaja competitiva que dure en el tiempo y le permite especializarse y ampliarse a una diversidad de mercados que competen a su rubro.

Modelo Delta: Estrategias Genéricas

Desarrollado por el profesor de MIT, Arnoldo Hax, propone que la esencia de la estrategia es el fortalecimiento del vínculo con el cliente. Evalúa las competencias de la empresa para entregar no solo productos, sino también soluciones creativas y únicas para satisfacer las necesidades de cada cliente.

Solución Integral al Cliente

Es la atracción que se produce cuando la empresa oferta producto más allá de lo que se necesita, para lo cual realiza la transferencia de conocimientos y servicios que dan respuesta a las necesidades.

Consolidación del Sistema

Es un sistema central organizacional, que asegura que la información pueda ser conducida a través de todas las funciones empresariales, y los niveles organizacionales para soportar la operación y administración.

Competencias

Son habilidades, capacidades y conocimientos que un empleado tiene para cumplir de una manera eficiente una tarea. Las competencias son habilidades que se adquieren de forma natural más la capacitación para adquirir óptimos niveles de desempeño en un determinado campo.

Tipo de competencias

Los tipos de competencias son tres: Competencias básicas, competencias genéricas y competencias específicas.

Beneficios directos de las competencias

El beneficio principal de la gestión por competencias es la generación de valor a la organización, en tres áreas: personas, negocio y finanzas, para lograr un valor, incrementando su eficacia su precisión, reduciendo su riesgo y mejorando.

Gestión por competencias laborales Ventajas

Constituye una herramienta eficiente para la gestión del cambio organizacional, para lo cual organizar los recursos humanos simplifica el proceso de la mejor empresarial, con aumento del rendimiento individual.

Competencias laborales del empleado

Aquí se constituyen por diferentes conocimientos, habilidades, actitudes y valores que los empleados tienen que desarrollar en el desempeño óptimo de su función tanto en el entorno productivo, financiero y logístico de una organización.

Productividad

Es un indicador que expresa la generación de bienes y servicios por cada factor empleado en la organización como el trabajador , capital, tiempo y otros.

Cantidad de ventas por día

Es el número de productos expendidos por la empresa que se venden al contado o crédito a los clientes durante un día en horas hábiles.

Cantidad de ventas por semana

Es el número de productos expendidos por la empresa que se venden al contado o crédito a los clientes durante una semana.

Cantidad de ventas por mes

Es el número de productos expendidos por la empresa que se venden al contado o crédito a los clientes durante un mes.

Dinero reportado por día

Cantidad monetaria expresada en soles de la sumatoria total en bruto de la venta en un día en horas hábiles.

Dinero reportado por semana

Cantidad monetaria expresada en soles de la sumatoria total en bruto de la venta en una semana.

Dinero reportado por mes

Cantidad monetaria expresada en soles de la sumatoria total en bruto de la venta en un mes.

Posición de vendedor respecto a los demás

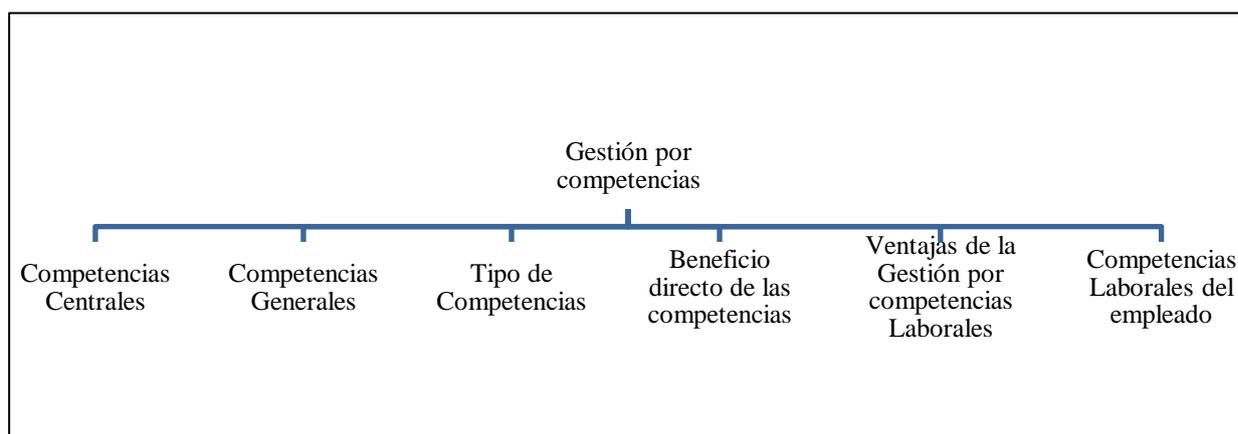
Es el cargo que tiene un vendedor en relación a los otros trabajadores de una organización.

Definición de términos más comunes empleados en la investigación**Aceptación de normas y políticas**

Disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas organizacionales y sociales. Las personas que poseen este valor se caracterizan porque cumplen y se comprometen con las normas de la organización.

Actitud de servicio

2.5. Fundamentos teóricos que sustentan el estudio (figuras o mapas



conceptuales)

Figura 5: Componentes de la gestión por competencias.

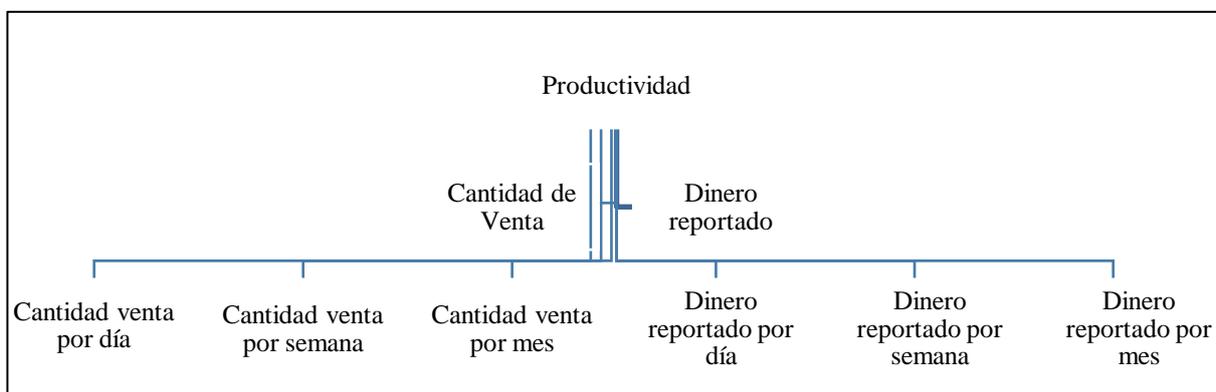
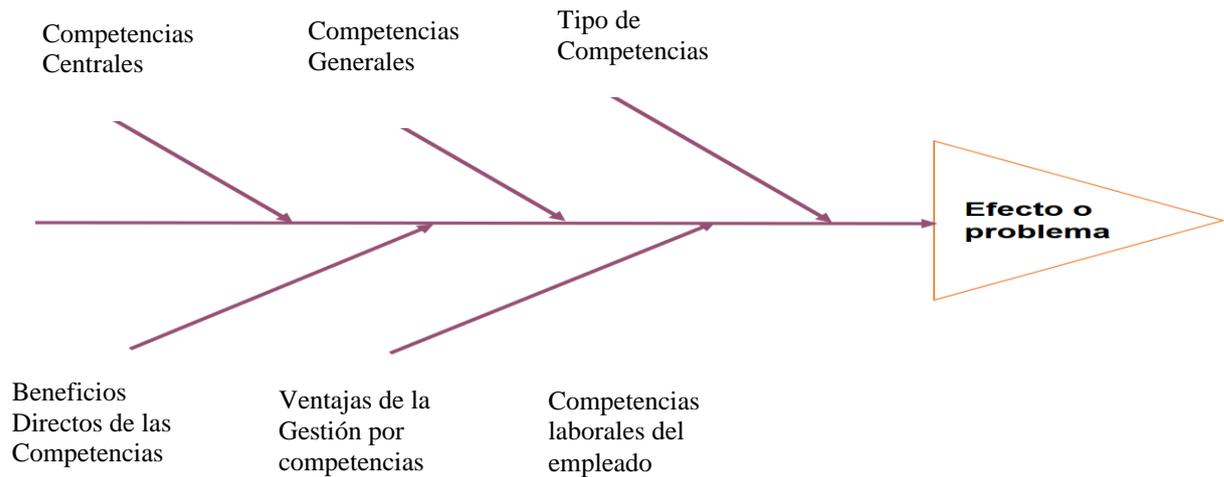


Figura 6: Mapa explicativo de la productividad basada en la gestión por competencias



aprendiendocalidadyadr.com

Figura 7: Estructura de la productividad

2.6.1. Hipótesis general

La gestión por competencias se relaciona significativamente con la productividad laboral en la fuerza de ventas de la Empresa EPSON PERU.

2.6.2. Hipótesis específicas

- Existe relación entre la gestión por competencias en la dimensión de competencias centrales modelo delta y la productividad de la fuerza de ventas.
- Existe relación entre la gestión por competencias en la dimensión de competencias centrales – solución integral al cliente y la productividad de la fuerza de ventas.
- Existe relación entre la gestión por competencias en la dimensión de competencias específicas y la productividad de la fuerza de ventas.
- Existe relación entre la gestión por competencia en la dimensión de los tipos de competencia y la productividad de la fuerza de ventas.
- Existe relación entre la gestión por competencias en la dimensión de beneficios directos y la productividad de la fuerza de ventas.
- Existe relación entre la gestión por competencias en la dimensión de competencias laborales y la productividad de la fuerza de ventas.

- Existe relación entre la gestión por competencias en la dimensión de competencias laborales del empleado y la productividad de la fuerza de ventas.

2.7. Variables (definición y operacionalización de las variables: dimensiones e indicadores).

2.7.1 Variables según su relación de dependencia.

- Variable independiente: Gestión por competencias.
- Variable dependiente: Productividad Laboral.

Definición conceptual:

Gestión por competencias:

La gestión por competencias es un componente de la gestión estratégica que se caracteriza por preocuparse en el desarrollo y potenciamiento del talento humano, el cuál se basa en programar, desarrollar, implementar y conducir una política permanente de capacitaciones para mejorar de forma permanente y continua la capacidad empresarial.

Se caracteriza por gestionar las habilidades, capacidades y destrezas del personal de alguna institución, en este caso ventas de productos EPSON, las cuáles se expresan en: las competencias centrales, las cuales están compuestas por: el Modelo Delta, Solución Integral al Cliente y Consolidación del Sistema. Las competencias como la motivación, sus características, el concepto propio o concepto de uno mismo, Conocimiento y habilidad, el tipo de competencias como las: Competencias Básicas, la Magnitud de las Competencias Transversales, Competencias Técnicas. Otro componente está conformado por: Beneficios directos de las competencias, Fomento de la formación continua y para toda la vida, Desarrollo de multi-habilidades, Reconocimiento de la experiencia, Mayores oportunidades de empleo mejora de calidad de vida. La

gestión por competencias laborales, centradas en las ventajas como son: Facilita el empleo de conceptos organizativos, establece perfiles para el puesto, Facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto, Permite emplear pruebas de evaluación y está orientado a resultados. Las Competencias laborales del empleado como son: Analizar las funciones, demostrar actitudes positivas, trazarse metas fijas y certificar las competencias.

Productividad Laboral:

Se refiere al nivel de ventas realizadas en una organización, que representan el movimiento diario de los productos y servicios por vendedor, por establecimiento de cada una de las sucursales o tiendas que tenga una empresa y esto será contabilizado en la moneda local en la que se establece el comercio en las siguientes categorías: Cantidad de ventas por día, Cantidad de ventas por semana, Cantidad de ventas por mes, Dinero reportado por día, Dinero reportado por semana, Dinero reportado por mes y la Posición de vendedor respecto a los demás.

Definición operacional de las variables

Gestión por competencias:

Se caracteriza por gestionar las habilidades, capacidades y destrezas del personal de alguna institución, en este caso ventas de productos EPSON, las cuáles se expresan en:

- Dimensión N°1 Competencias centrales, las cuales están compuestas por: el Modelo Delta, Solución Integral al Cliente y Consolidación del Sistema.
- La Dimensión N°2 está conformada por Competencias, Motivación, Características, Concepto propio o concepto de uno mismo, Conocimiento y habilidad.
- La Dimensión N°3 consta de: Tipo de competencias, Competencias Básicas, Magnitud Competencias Transversales, Competencias Transversales, Competencias Técnicas.
- Dimensión N°4 está conformada por: Beneficios directos de las

competencias, Fomento de la formación continua y para toda la vida, Desarrollo de multi-habilidades, Reconocimiento de la experiencia, Mayores oportunidades de empleo mejora de calidad de vida.

- La Dimensión N°5 está conformada por Gestión por competencias laborales, centradas en las ventajas como son:
Facilita el empleo de conceptos organizativos, establece perfiles para el puesto, Facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto, Permite emplear pruebas de evaluación y está orientado a resultados.
- La Dimensión N°6 se refiere a las Competencias laborales del empleado como son: Analizar las funciones, demostrar actitudes positivas, trazarse metas fijas y certificar las competencias.

Productividad:

Se refiere a el nivel de ventas realizadas por las tiendas EPSON PERÚ en las siguientes categorías: Cantidad de ventas por día, Cantidad de ventas por semana

Cantidad de ventas por mes, Dinero reportado por día, Dinero reportado por semana, Dinero reportado por mes y la Posición de vendedor respecto a los demás.

Operacionalización y ponderación de variables

Variable Independiente

Variable	Tipo	Escala	Indicador	Fuente de Verificación	Código
Gestión por Competencias.					
Dimensión N°1					
Competencias centrales					
Sub Dimensión N°1					
Modelo Delta: Estrategias Genéricas					
Bajo costo	Cualitativa	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si ▪ No 	Cuestionario	1 0

Diferenciación	Cualitativa	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sus funcionalidades ▪ Apariencia ▪ Marca 	Cuestionario	1 2 3
Sub dimensión N°2 Solución Integral al Cliente					
Redefiniendo la relación con el cliente	Cualitativa	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cercanía ▪ Proximidad ▪ Colaboración ▪ Confianza 	Cuestionario	1 2 3 4
Integración con el cliente	Cualitativa	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Transferir capacidades sustanciales ▪ Conocimientos de las premisas del cliente para satisfacer sus necesidades críticas ▪ Conocimientos de las premisas del cliente para potenciar su rendimiento ▪ Servicios a las premisas del cliente para satisfacer sus necesidades críticas ▪ Servicios a las premisas del cliente para para potenciar su rendimiento 	Cuestionario	1 2 3 4 5
Amplitud horizontal	Cualitativa	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Provisión de un espectro completo de productos ▪ Provisión de un espectro completo de servicios ▪ Satisfagan al cliente 	Cuestionario	1 2 3

Sub Dimensión N°3					
Consolidación del Sistema					
Propiedad de estándares	Cualitativa	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desarrollo de propiedad de los estándares de la industria ▪ Registro de propiedad de los estándares de la industria ▪ Captura de una extensa red de empresas complementarias que potencian la oferta de productos 	Cuestionario	1 2 3
Intercambio dominante	Cualitativa	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La empresa se convierte en la interfaz preferida entre compradores y vendedores ▪ Es muy difícil de desplazar de masa crítica. 	Cuestionario	1 2
Canal exclusivo	Cualitativa	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La empresa es la única fuente de las necesidades del cliente ▪ Hay barreras significativas que impiden a los competidores acceder a los clientes 	Cuestionario	1 2
Dimensión N°2					
Competencias					
Motivación	Cualitativa	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salario ▪ Promociones 	Cuestionario	1 2

			<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacitaciones 		3
Características	Cualitativa	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabaja con supervisión ▪ Trabaja sin supervisión 	Cuestionario	1 2
Concepto propio o concepto de uno mismo.	Cualitativa	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Las actitudes, ▪ valores ▪ Imagen propia de una persona 	Cuestionario	1 2 3
Conocimiento	Cualitativa	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Salió aprobado en evaluación de conocimientos. ▪ Salió desaprobado en evaluación de conocimientos. 	Cuestionario	1 2
Habilidad	Cualitativa	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Habilidades físicas ▪ Habilidades mentales ▪ Habilidades para resolver problemas complejos 	Cuestionario	1 2 3
Dimensión N°3					
Tipo de competencias					
Competencias Básicas	Cualitativa	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Laborales ▪ Poder comunicarse, ▪ Lógica para analizar y sintetizar diferentes hechos ▪ Enmarcado dentro de principios ▪ valores ▪ códigos éticos y morales. 	Cuestionario	1 2 3 4 5 6

Magnitud Competencias Transversales	Cualitativa	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Funciones laborales con niveles de complejidad ▪ Funciones con nivel de autonomía ▪ Funciones con nivel de variedad, similares 		1 2 3
Competencias Transversales	Cualitativa	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacidad de trabajar en equipo ▪ Capacidad de planear ▪ Capacidad de programar ▪ Capacidad de administrar ▪ Capacidad de utilizar distintos recursos: ▪ Capacidades tecnológicas ▪ Capacidades materiales ▪ Capacidades humanas ▪ Capacidades físicas ▪ Capacidades para atender clientes 	Cuestionario	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Competencias Técnicas	Cualitativa	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uso de tecnologías ▪ Uso de metodologías ▪ Uso de lenguaje técnico 	Cuestionario	1 2 3
Dimensión N°4					
Beneficios directos de las competencias					

Fomento de la formación continua y para toda la vida	Cualitativa	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si ▪ No 	Cuestionario	1 0
Desarrollo de multi-habilidades	Cualitativa	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si ▪ No 	Cuestionario	1 0
Reconocimiento de la experiencia	Cualitativa	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si ▪ No 	Cuestionario	1 0
Mayores oportunidades de empleo	Cualitativa	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si ▪ No 	Cuestionario	1 0
Mejora de calidad de vida.	Cualitativa	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si ▪ No 	Cuestionario	1 0
Dimensión N°5 Gestión por competencias laborales Ventajas					
Facilita el empleo de conceptos más objetivos y compartidos en la organización.	Cualitativa	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si ▪ No 	Cuestionario	1 0
Es más fácil establecer los perfiles de exigencias de un puesto y definir objetivamente los comportamientos observables requeridos	Cualitativa	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si ▪ No 	Cuestionario	1 0
Facilita la comparación entre el perfil de	Cualitativa	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si ▪ No 	Cuestionario	1 0

exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas					
Permite emplear pruebas de evaluación basadas en la conducta.	Cualitativa	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si ▪ No 	Cuestionario	1 0
Está orientado a resultados	Cualitativa	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si ▪ No 	Cuestionario	1 0
La información generada es utilizada en forma óptima y accesible a todos.	Cualitativa	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si ▪ No 	Cuestionario	1 0
Dimensión N°6					
Competencias laborales del empleado					
Analizar constantemente las funciones de su proceso en busca de una mejora continua	Cualitativa	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si ▪ No 	Cuestionario	1 0
Demostrar actitudes orientadas hacia su mejora continua y desarrollo profesional.	Cualitativa	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si ▪ No 	Cuestionario	1 0
Trazarse metas fijas de hacia dónde quiere avanzar dentro de la	Cualitativa	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si ▪ No 	Cuestionario	1 0

organización y fuera de ella.					
Certificarse en sus competencias.	Cualitativa	Nominal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Si ▪ No 	Cuestionario	1 0

Variable Dependiente:

Variable	Tipo	Escala	Indicador	Fuente de Verificación	Código
Productividad					
Cantidad de ventas por día	Cuantitativa	Discreta	En números	Cuestionario	-
Cantidad de ventas por semana	Cuantitativa	Discreta	En números	Cuestionario	-
Cantidad de ventas por mes	Cuantitativa	Discreta	En números	Cuestionario	-
Dinero reportado por día	Cuantitativa	Discreta	En números	Cuestionario	-
Dinero reportado por semana	Cuantitativa	Discreta	En números	Cuestionario	-
Dinero reportado por mes	Cuantitativa	Discreta	En números	Cuestionario	-
Posición de vendedor respecto a los demás	Cuantitativa	Discreta	En números	Cuestionario	-

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo, método y diseño de la investigación

De acuerdo a la orientación: es Aplicada, porque la presente investigación está orientada a lograr un nuevo conocimiento de forma práctica orientado a determinar la relación entre las variables gestión por competencias y productividad.

De acuerdo a la técnica de contrastación: es Explicativa, porque se van a analizar la relación entre dos variables que son la gestión por competencias y la productividad.

De acuerdo con la direccionalidad: es Prospectiva porque el fenómeno que se va a analizar es la desde la causa en el presente (Gestión por competencias) hacia el efecto en el futuro (Productividad Laboral).

De acuerdo con el tipo de fuente de recolección de datos: es proyectiva porque la fuente de información se recogerá a futuro a partir de un instrumento de recolección de datos que es la transcripción de la productividad de informes escritos y la entrevista de cómo se realiza la gestión.

De acuerdo con la evolución del fenómeno estudiado: es longitudinal porque las variables se miden en dos momentos de la temporalidad, el presente y el pasado.

De acuerdo con la comparación de las poblaciones: es comparativa porque el estudio cuenta con una población previa que es la que conforma la gestión por competencias tradicional (antes) y la misma población que se establece en la gestión por competencias (después), las cuales serán comparadas para ver el cambio de la productividad en ventas.

Diseño de la investigación

El diseño de estudio es una Cohorte dado que tienen las siguientes características: es explicativo, comparativo, longitudinal, Prospectivo y proyectivo.

GC = Gestión por Competencias
P = Productividad

3.2. Población y muestra (escenario de estudio)

La población que corresponde a los vendedores de la empresa EPSON de la ciudad de Lima, que constituyen 120 vendedores.

3.2.1. Criterios de inclusión

- Vendedores de 18 a 25 años.
- Vendedores que tengan de uno a tres años en la empresa EPSON PERU S.A.
- Vendedores que hayan pasado por la inducción de ventas de la empresa.
- Vendedores con regularidad de horario regular.

3.2.2. Criterios de exclusión

- Vendedores con antigüedad mayor a la gerencia actual.
- Vendedores con planilla estable de la empresa.
- Vendedores con licencia por enfermedad o embarazo.

3.2.3. Criterios de eliminación

- Vendedores socios o cofundadores.
- Vendedores que tengan problemas administrativos o legales.
- Vendedores que tengan problemas de salud crónicos o enfermedades mentales.

Diseño muestral

Característica general: 2 variables, esta fórmula se selección por tanto la variable independiente es cualitativa y la dependiente es cuantitativa, por otro lado, el diseño es de cohortes por lo que se selecciona la fórmula que se presenta.

$$n = \frac{(Z \alpha + Z\beta)^2(p1 * q1 + p2 * q2)}{(p1 - p2)^2}$$

- n = Tamaño de la muestra
- $Z \alpha$ = Nivel De confianza para =1.96
- $Z\beta$ = Nivel de confianza para =0.84
- $P1$ = Proporción de eficacia de la gestión por competencias en la productividad
80 % (Hallazgo en base a Piloto)
- $P2$ = Proporción de adecuada productividad en general 52% (Hallazgo en base a Piloto).
- $P1-P2$ = Error
- N = 110
- n = $40.96 = 41$ por cada grupo (41 trabajadores altamente productivos y 41 trabajadores con baja productividad).

Nota: A pesar de que sale 82 trabajadores como la totalidad de la muestra se tomará por medidas de precaución a la totalidad de la población que son 120 trabajadores de la fuerza de ventas de EPSON PERU S.A.

3.3. Técnicas e instrumentos de recolección de datos (validez y confiabilidad)

El Instrumento

Para recolectar los datos el método será la Encuesta, la técnica a emplear es la entrevista personal y la observación, y el instrumento de recolección de datos será el cuestionario además de la guía de observación, la cual está constituida de ítems abiertos y cerrados, y tiene como fin determinar las variables analizadas.

Validación y confiabilidad del instrumento.

El presente trabajo empleará la técnica de validación denominada juicio de expertos (crítica de jueces), la que, a través de 3 expertos en Administración de Empresas, los cuales están laborando e investigado el tema y tengan el grado de doctor.

Aplicación de los instrumentos:

Los instrumentos de recolección de datos se administraron en la modalidad de entrevista personal, entrevistando durante 30 minutos a los vendedores de las empresas EPSON y analizando sus reportes de ventas. Se aplicará adicionalmente la prueba estadística de fiabilidad de instrumentos denominada Alpha de Crombach y

el Test de Goodman y Flanagan los cuáles buscan la validación y la confiabilidad del instrumento de recolección de datos.

3.4. Descripción de procedimientos de análisis

3.4.1. Técnicas de procesamiento

Los recursos para el análisis de la información serán los softwares estadísticos SPSS versión 24.0 y STATA, además el programa de optimización de tamaños de muestra SOTAM (Vicente Manzano).

3.4.2. Técnicas de análisis de datos

A la información obtenida se presentará en tablas de contingencia de dos por dos y gráficos de barras o tortas dependiendo de la característica de los datos, dichos resultados se diagramarán a partir de las distribuciones de frecuencias y proporciones encontradas.

Para la parte analítica se empleará un modelo analítico utilizándose la prueba de T de Student para establecer la relación entre las variables de estudio y diferencias del promedio de ventas antes y después de la aplicación de gestión por competencias además de la prueba de regresión Logística con el fin de discriminar y evaluar las variables por el tamaño reducido de la muestra.

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

4.1 Resultados

Tabla 1:

Relación entre la gestión en la dimensión de competencias centrales- modelo delta y la productividad de fuerza de ventas.

Variable	Indicador	Cantidad de ventas x día		Dinero reportado x día	
		Media	Des. Est	Media	Des. Est
Gestión por Competencias.					
Competencias centrales					
Modelo Delta: Estrategias Genéricas					
Bajo costo	▪ Si	-	-	-	-
(Fv=0.0 , p= 1.00)					
(Fd=0.0 , p= 1.00)	▪ No (120)	4.47	2.32	2903.33	1509.60
Diferenciación	▪ Sus funcionalidades (33)	3.76	2.26	2442.42	1471.77
(Fv=2.37 , p>0.05)	▪ Apariencia (32)	4.94	2.21	3209.37	1438.71
(Fd=2.37 , p>0.05)	▪ Marca (55)	4.62	2.36	3001.81	1534.56

(*) Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la relación entre la gestión en la dimensión de competencias centrales – modelo delta y la productividad de la fuerza de ventas, se puede observar que no se reportan diferencias estadísticamente significativas, ya que el valor de p es mayor de 0.05 por lo cual rechazamos la hipótesis de investigación y aceptamos la hipótesis nula, en tal sentido no hay relación entre el bajo costo y la diferenciación con las variables dependientes.

Tabla 2:

Relación entre la gestión en la dimensión de competencias centrales – solución integral al cliente y la productividad de la fuerza de ventas

Variable	Indicador	Cantidad de ventas x día		Dinero reportado x día	
		Media	Des. Est	Media	Des. Est
Solución Integral al Cliente (Fv=1.19 , p>0.05) (Fd=1.19, p>0.05)	▪ Cercanía (8)	3.00	2.00	1950.00	1300.00
	▪ Proximidad (20)	4.70	2.43	3055.00	1579.55
	▪ Colaboración (24)	4.46	2.30	2897.62	1496.77
	▪ Confianza (68)	4.47	2,32	2972.79	1580.02
Integración con el cliente (Fv=0.57 , p>0.05) (Fd=0.57 , p>0.05)	▪ Transferir capacidades sustanciales (9)	5.00	2.45	3250.00	1592.17
	▪ Conocimientos de las premisas del cliente para satisfacer sus necesidades críticas (74)	4.30	2.39	2793.24	1554.39
	▪ Conocimientos de las premisas del cliente para potenciar su rendimiento (10)	4.70	2.16	3055.00	1405.83
	▪ Servicios a las premisas del cliente para satisfacer sus necesidades críticas (20)	4.95	2.14	3217.50	1390.50
	▪ Servicios a las premisas del cliente para para potenciar su rendimiento (7)	3.86	2.41	2507.14	1566.69
Amplitud horizontal (Fv=1.91 , p>0.05) (Fd=1.91 , p>0.05)	▪ Provisión de un espectro completo de productos (48)	4.67	2.48	3033.33	1610.88
	▪ Provisión de un espectro completo de servicios (27)	4.96	2.34	3225.93	1524.19
	▪ Satisfagan al cliente (45)	3.96	2.08	2571.11	1350.40

Al determinar la relación entre la gestión en la dimensión de competencias centrales – solución integral al cliente y la productividad de la fuerza de ventas, se puede observar que los resultados no reportan diferencias estadísticamente significativas entre los grupos comparados por lo que se rechaza la hipótesis alterna, se acepta la hipótesis nula y por ende no se establece relación entre las variables.

Tabla 2B:

Relación entre la gestión en la dimensión de competencias centrales – solución integral al cliente y la productividad de la fuerza de ventas.

Variable	Indicador	Cantidad de		Dinero reportado x día	
		ventas x día			
Consolidación del sistema		Media	Des. Est	Media	Des. Esta
Propiedad de estándares (Fv=1.354 , p>0.05) (Fd= 1.354 , p>0.05)	▪ Desarrollo de propiedad de los estándares de la industria .	4.97	2.32	3231	1507
	▪ Registro de propiedad de los estándares de la industria	4.33	2.25	2813	1462
	▪ Captura de una extensa red de empresas complementarias que potencian la oferta de productos.	3.93	2.60	2556	1692
Intercambio dominante (Fv=1.213 , p>0,05) (Fd=1.213 , p>0,05)	▪ La empresa se convierte en la interfaz preferida entre compradores y vendedores .	4.39	2.26	2852	1470
	▪ Es muy difícil de desplazar de masa crítica	5.17	2.82	3358	1834
Canal exclusivo (Fv=0.14 , p>0,05) (Fd=0.14 , p>0,05)	▪ La empresa es la única fuente de las necesidades del cliente.	4.55	1.92	2954	1245
	▪ Hay barreras significativas que impiden a los competidores acceder a los clientes	4.46	2.37	2898	1538

(*) Fuente: Elaboración propia

Al determinar la consolidación del sistema se pudo encontrar respecto a la propiedad de los estándares que, en el desarrollo de la propiedad, se puede encontrar que el valor de p es mayor a 0.05 por lo que no existen diferencias estadísticas y por ende se rechaza la hipótesis de investigación y se acepta la hipótesis nula, sin establecer relación entre las variables estudiadas.

Tabla 3: *Relación entre las competencias y la productividad de la fuerza de ventas.*

Variable	Indicador	Cantidad de		Dinero reportado x	
		ventas x día		día	
Competencias.		Media	Des. Est	Media	Des .Est
Motivación (Fv=1.184 , p>0.05) (Fd= 1.184 , p>0.05)	▪ Salario	4.69	2.28	3048	1481
	▪ Promociones	4.19	2.13	2720	1384
	▪ Capacitaciones	4.54	2.62	2952	1700
Características (Fv=0.246 , p>0,05) (Fd=0.246 , p>0,05)	▪ Trabaja con supervisión	4.43	2.34	2879	1523
	▪ Trabaja sin supervisión	4.77	2.20	3100	1432
Conceptos propios : Las actitudes (Fv=0.696 , p>0,05) (Fd=0.696 , p>0,05)	▪ Siempre	4.52	2.32	2939	1505
	▪ A veces	3.91	2.43	2540	1577
Conceptos propios : Valores (Fv=0 ,p=1) (Fd=0 , p=1)	▪ Siempre	4.47	2.32	2903	1509
Conceptos propios : Imagen Propia (Fv=0.004 , p>0,05) (Fd=0.004 , p>0,05)	▪ Siempre	4.47	2.38	2906	1543
	▪ A veces	4.43	1.95	2878	1267
Conocimiento (Fv=0.074 , p>0,05) (Fd=0.074 , p>0,05)	▪ Salió aprobado en evaluación de conocimientos	4.50	2.37	2906	1543
	▪ Salió desaprobado en evaluación de conocimientos	4.37	2.22	2838	1443
Habilidad (Fv=1.248 , p>0.05) (Fd= 1.248 , p>0.05)	▪ Habilidades físicas	4.54	2.50	2950	1625
	▪ Habilidades mentales	4.19	2.26	2721	1465
	▪ Habilidades para resolver problemas complejos	5.09	2.14	3309	1388

Respecto a la relación entre las competencias y la productividad de la fuerza de ventas se pudo encontrar que, en cuanto a la motivación, con que los resultados indican que todos los valores muestran un p mayor a 0.05 por lo que no se establecen diferencias estadísticamente significativas, en tal sentido se rechaza la hipótesis de investigación y se acepta la hipótesis nula, sin establecer relación entre las variables estudiadas.

Tabla 4:

Relación entre los tipos de competencia y la productividad de la fuerza de ventas.

Variable	Indicador	Cantidad de		Dinero reportado	
		ventas x día		x día	
Tipos de Competencia		Media	Des. Est	Media	Des .Est
Competencias Básicas (Fv=0.55 , p>0.05) (Fd=0.55, p>0.05)	▪ Laborales	4.48	2.20	2912	1432
	▪ Poder comunicarse	4.39	2.34	2850	1523
	▪ Lógica para analizar y sintetizar diferentes hechos	4.61	2.47	2994	1605
	▪ Enmarcado dentro de principios	4.44	2,55	2888	1660
	▪ Valores	5.00	0	3250	0
Magnitud Competencias Transversales (Fv=0.938, p>0.05) (Fd=0.938 , p>0.05)	▪ Funciones laborales con niveles de complejidad	4.00	2.80	2600	1817
	▪ Funciones con nivel del autonomía	4.25	2.21	2762	1438
	▪ Funciones con nivel de variedad similares	4.77	2.32	3099	1507
Competencias Transversales: Capacidad de trabajo en equipo (Fv=0.0, p= 1.00) (Fd=0.0 , p= 1.00)	▪ Sí	4.46	2.37	2902	1540
	▪ No	4.48	2.14	2909	1388
Competencias Transversales: Capacidad de planear (Fv=0.205, p>0.05) (Fd=0.205, p>0,05)	▪ Sí	4.52	2.37	2939	1538
	▪ No	4.30	2.22	2795	1439
Competencias Transversales: Capacidad de programar (Fv=0.205, p>0.05) (Fd=0.205, p>0,05)	▪ Sí	4.45	2.30	2893	1496
	▪ No	4.56	2.50	2961	1626
Competencias Transversales: Capacidad de administrar (Fv=0.517, p>0.05) (Fd=0.517, p>0,05)	▪ Sí	4.56	2.43	2967	1577
	▪ No	4.23	2.06	2748	1338
Competencias Transversales: Capacidades tecnológicas (Fv=0.0, p=1.00) (Fd=0.0, p=1.00)	▪ Sí	4.47	2.32	2903	1509
	▪ No	0	0	0	0

Competencias Transversales: Capacidades materiales (Fv=0.0, p=1.00) (Fd=0.0, p=1.00)	▪ Sí	4.47	2.32	2903	1509
	▪ No	0	0	0	0
Competencias Transversales: Capacidades humanos (Fv=0.0, p=1.00) (Fd=0.0, p=1.00)	▪ Sí	4.47	2.32	2903	1509
	▪ No	0	0	0	0
Competencias Transversales: Capacidades físicas (Fv=0.0, p=1.00) (Fd=0.0, p=1.00)	▪ Sí	4.47	2.32	2903	1509
	▪ No	0	0	0	0
Competencias Transversales: Capacidades para atender clientes (Fv=0.0, p=1.00) (Fd=0.0, p=1.00)	▪ Sí	4.47	2.32	2903	1509
	▪ No	0	0	0	0
Competencias Técnicas (Fv=0.17, p>0.05) (Fd=0.17, p>0.05)	▪ Uso de tecnologías	4.48	2.32	2914	1507
	▪ Uso de metodologías	4.40	2.38	2860	1547
	▪ Uso de lenguaje técnico	4.47	2.32	2903	1509

(*) Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la relación entre las competencias y la productividad de la fuerza de ventas se pudo encontrar que de las competencias básicas, se puede encontrar en los resultados valores de p mayor a 0.05 por lo que se rechaza la hipótesis de investigación se acepta la hipótesis nula y no se establece relación entre las variables estudiadas.

Tabla 5:

Relación entre los beneficios directos y la productividad de la fuerza de ventas

Variable	Indicador	Cantidad de		Dinero reportado	
		ventas x día		x día	
		Media	Des. Est	Media	Des. Est
Beneficios directos	Desarrollo de multi-habilidades	4.47	2.32	2903	1509
	(Fv=0.00 , p=1.00) (Fd=0.00, p=1.00)	-	-	-	-
Reconocimiento de la experiencia	Sí	4.47	2.32	2903	1509
	No	-	-	-	-
Mayores oportunidades de empleo	Si	4.47	2.32	2903	1509
	No	-	-	-	-
Mejora calidad de vida	Si	4.47	2.32	2903	1509
	No	-	-	-	-

En cuanto a la relación a los beneficios directos y la productividad de la fuerza de ventas se pudo encontrar que se rechaza la hipótesis de investigación, se acepta la hipótesis nula y por lo tanto no se establece relación entre las variables estudiadas.

Tabla 6: Relación entre la gestión por competencias laborales y la productividad de la fuerza de venta.

Variable	Indicador	Cantidad de		Dinero reportado	
		ventas x día		x día	
Gestión por competencias laborales ventajas		Media	Des. Est	Media	Des .Est
Facilita el empleo de conceptos más objetivos y compartidos en la organización (Fv=0.49 , p>0.05) (Fd=0.40, p>0.05)	▪ Si	4.57	2.32	2968	1506
	▪ No	4.24	2.35	2758	1527
Es más fácil establecer los perfiles de Exigencias de un puesto y definir objetivamente los comportamientos observables requeridos (Fv=0.1 , p>0.05) (Fd=0.1 , p>0.05)	▪ Sí	4.52	2.16	2938	1404
	▪ No	4.38	2.58	2848	1674
Facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas (Fv=3,87 , p<0,05) (Fd=3.87 , p<0.05)	▪ Si	4.77	2.29	3100	1488
	▪ No	3.90	2.30	2538	1497
Permite emplear pruebas de evaluación basadas en la conducta (Fv=2,35 , p>0.05) (Fd=2,35 , p>0.05)	▪ Si	4.18	2.25	2716	1461
	▪ No	4.83	2.38	3139	1549
Está orientado a resultados (Fv=0.00 , p=1.00) (Fd=0.00 , p=1.00)	▪ Si	4.47	2.32	2903	1509
	▪ No	-	-	-	-
La información generada es utilizada en forma óptima y accesible a todos (Fv=4.982 , p<0.05) (Fd=4.982 , p<0.05)	▪ Si	4.14	2.29	2689	1490
	▪ No	5.13	2.27	3331	1473

(*) Fuente de elaboración propia

En cuanto a la relación de la gestión por competencias laborales y la productividad de la fuerza de ventas se pudo encontrar en la tabla dos dimensiones se asocian con la variable dependiente que son la facilitación de comparación entre perfiles, y también la información generada, se encuentran asociadas a la productividad. Las demás dimensiones no se logran relacionar con la variable dependiente ya que el valor de p es mayor a 0.05 ya que se rechaza la hipótesis de investigación y se acepta la hipótesis nula

Tabla 7:

Relación entre competencias laborales del empleado y la productividad de la fuerza de venta.

Variable	Indicador	Cantidad de		Dinero reportado	
		ventas x día	Des. Est	x día	Des .Est
Competencias laborales del empleado					
Analizar constantemente las funciones de su proceso en busca de una mejora continua (Fv=0.337 , p>0.05) (Fd=0.337 , p>0.05)	▪ Sí	4.41	2.41	2865	1564
	▪ No	4.73	1.93	3072	1255
Demostrar actitudes orientadas hacia su mejora continua y desarrollo profesional (Fv=0.00 , p=1.00) (Fd=0.00 , p=1.00)	▪ Sí	4.47	2.32	2903	1509
	▪ No	-	-	-	-
Trazarse metas fijas de hacia dónde quiere avanzar dentro de la organización y fuera de ella (Fv=0.237 , p>0,05) (Fd=0.237 , p>0.05)	▪ Sí	4.40	2.37	2858	1539
	▪ No	4.62	2.24	3004	1546
Certificarse en competencias (Fv=0.498 , p>0.05) (Fd=0.498 , p>0.05)	▪ Sí	4.17	2.39	2708	1553
	▪ No	4.54	2.31	2952	1502

(*) Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la relación de competencias laborales del empleado y la productividad de la fuerza de ventas no se encuentran diferencias estadísticamente significativas, debido a que el valor de p es mayor de 0.05 por lo que se rechaza la hipótesis de investigación, se acepta la hipótesis nula y por ende no se relacionan las variables estudiadas.

4.2 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Tabla 1

En cuanto a la relación entre la gestión en la dimensión de competencias centrales – modelo delta y la productividad de la fuerza de ventas, al analizar el bajo costo podemos encontrar que el promedio de ventas por día fue de 4.5 +- 2.03, de forma similar el promedio de ingresos fue 2903.3+- 1509. Respecto a la diferenciación podemos encontrar un promedio de funcionalidades que equivale a 3.8 productos vendidos y 2442 soles de ingreso promedio. Las ventas fueron de 4.94 para los que consideraron la apariencia y 4.6 para los que priorizaron la marca (2.2 y 4.4 respectivamente). Como no se registran cambios estadísticamente significativos y el valor p es superior a 0,05, rechazamos la hipótesis del estudio y aceptamos la hipótesis nula, lo que implica que no hay asociación entre el bajo coste y la diferenciación y las variables dependientes.

Tabla 2

Al determinar la relación entre la gestión en la dimensión de competencias centrales – solución integral al cliente y la productividad de la fuerza de ventas, se pudo encontrar que la redefinición de la relación con el cliente mostraron colaboración en 4.5 casos y proximidad en 4.7, siendo el nivel de ingresos reportados 2897 las primeras y 3055 las otras. En cuanto a la integración con el cliente se pudo encontrar que los que transmiten capacidades sustanciales tienen 5 ventas promedio por día y una venta promedio de 3250 soles, mientras que los que tienen conocimientos de las premisas de los clientes para potenciar su rendimiento tienen una venta promedio de 4.7 productos y 3055 soles. Respecto a la amplitud horizontal se encontró que los que tenían una provisión de un espectro completo de servicios tuvieron 4.96 ventas con un ingreso promedio de 3225 soles. Como apreciamos en los datos, no hay diferencias estadísticamente significativas entre los grupos estudiados, lo que significa que se rechaza la hipótesis alternativa, se acepta la hipótesis nula y, por tanto, no se establece ninguna relación entre las variables.

Tabla 2B

Al determinar la consolidación del sistema se pudo encontrar respecto a la propiedad de los estándares qué en el desarrollo de la propiedad, el número de ventas es 4.97 con un promedio de ingresos de 3231 soles, mientras que en el registro de propiedad de los estándares de la industria reportaron una venta de 4.33 y 2813 soles de ventas. En cuanto a la dimensión de intercambio dominante se pudo encontrar que respecto a que la empresa se convierte en interfaz preferida reportan una venta de 4.39 artículos con un ingreso promedio de 2852 soles, mientras que las que refieren que es difícil desplazar la masa crítica reportan una venta de 5.17 artículos con un ingreso de 3358 soles. Respecto al canal exclusivo se encuentra que las que manifiestan que la empresa es la única fuente de las necesidades del cliente, hacen una venta de 4.55 artículos, con un ingreso de 2954 soles promedio, mientras que las que reportan barreras significativas para los competidores muestran una venta de 4.46 artículos por día y un ingreso promedio de 2898 soles.

Tabla 3

Respecto a la relación entre las competencias y la productividad de la fuerza de ventas se pudo encontrar que, en cuanto a la motivación, el salario reporto como motivación una venta de 4.69 productos al día y 3048 soles en promedio, a los que los motivaron las capacitaciones tuvieron una venta de 4.54 productos al día y un ingreso de 2952 soles promedio. Cuando se analiza las características de la motivación se encuentra que los que trabajan sin supervisión tienen una venta promedio de 4.77 productos al día con un ingreso de 3100 soles diarios mientras que los que trabajan con supervisión reportan 4.43 productos al día y un ingreso promedio de 2879 soles. Por otro lado, respecto a los conceptos propios en cuanto a las actitudes las que siempre tienen actitud positiva venden 4.52 productos en promedio con un ingreso de 2939 soles de la misma manera las que mantienen sus valores siempre tienen un promedio de ventas de 4.47 productos y un promedio de venta de 2903 soles. En cuanto a la imagen propia se encuentra que siempre está presente en las que venden 4.47 productos al día y un promedio de ingresos de 2906 soles. En cuanto al conocimiento se encuentra que cuando aprueban las evaluaciones venden 4.5 productos al día y 2906 soles promedio en cuanto a la habilidad podemos

encontrar que los que cuentan con habilidades de resolución de problemas tienen una venta 5.09 productos al día y un promedio de venta de 3309 soles. Los resultados indican que todos los valores muestran un $p > 0.05$ Como resultado de la falta de diferencias estadísticamente significativas, se rechazó la hipótesis de la investigación y se aceptó la hipótesis nula, lo que implica que no existe ningún vínculo entre las variables analizadas.

Tabla 4

En cuanto a la relación entre las competencias y la productividad de la fuerza de ventas se pudo encontrar que de las competencias básicas los que aplicaron lógica para analizar y sintetizar reportan una venta promedio de 4.61 productos por día y 2924 soles promedio en ventas , mientras que los que emplean sus valores venden 5 productos promedio por día con una venta monto de 3250 soles por día .Respecto a la magnitud de las competencias transversales se pudo encontrar que los que tuvieron funciones similares en la empresa presentaron una venta promedio de 4.67 productos con un ingreso de 3099 soles por día , en segundo lugar los que aplicaron sus funciones con autonomía reportaron 4.25 productos al día con una desviación estándar de 2762 soles por día . En cuanto a las competencias transversales los que sí presentan capacidad de trabajo en equipo tienen 4.46 ventas y 2902 soles por día , los que tienen capacidad de planear reportan una venta de 4.52 productos y 2939 soles por día , por otro lado los que tienen la capacidad de programar tienen una venta de 4.45 productos y 2893 soles promedio por día , los que muestran capacidad de administrar tienen 4.56 productos vendidos al día y 2967 soles por día , los que muestran capacidades tecnológicas venden 4.47 productos al día y un nivel de ventas de 2903 soles por día , los que muestran capacidades materiales indican una venta de 4.47 productos y 2903 soles por día, los que muestran capacidades humanas , los que tienen mayores capacidades físicas ,los que tienen capacidades para atender clientes en todos ellos se muestran 4.47 promedio de productos vendidos por día y 2903 soles por día de ingresos . Los que muestran competencias técnicas en su categoría de uso de tecnologías reportan 4.48 promedio de productos por día y 2914 soles en ventas. Se puede encontrar en los resultados valores de $p > 0.05$ Como resultado, se rechaza la hipótesis de investigación, se acepta la hipótesis nula y no se establece ninguna asociación entre las variables investigadas.

Tabla 5

Con respecto a la relación a los beneficios directos y la productividad de la fuerza de ventas se pudo encontrar que la mejor calidad de vida reconocimiento de la experiencia, las mayores oportunidades de empleo y el desarrollo de multi-habilidades, que sí tuvieron el personal de fuerza de ventas, refieren una venta de 4.47 productos por día, con un monto promedio vendido de 2903 soles, para todas las categorías analizadas. Debido a que el valor F es muy pequeño y el valor p es superior a 0,5, se rechaza la hipótesis de investigación, se acepta la hipótesis nula y, por tanto, no se establece ninguna asociación entre las variables probadas.

Tabla 6

Con respecto a la relación de la productividad de la fuerza de ventas y la gestión por competencias laborales se pudo encontrar que los que refieren que se les facilita el empleo de conceptos partidos en la organización tuvieron una venta promedio por día de 4.6 productos por día equivalente a 2968 soles por día. Respecto a los que reportan que es más sencillo crear perfiles de necesidades laborales para una función, tuvieron una cantidad de productos vendidos promedio de 4.52 productos x día, con una venta de 2938 soles por día. En cuanto a la facilidad de comparación entre perfiles de competencias, vendieron en promedio 4.67 productos por día equivalente a 3,100 soles por día. Los que reportan que se les permite la administración de exámenes de evaluación basados en el comportamiento vendieron en promedio 4.18 productos por día con un monto aproximado de 2716 soles diarios. Los que están orientados a resultados venden 4.47 productos promedios por día y un monto de 2903 soles diarios. Finalmente, los que requieren que la información generada se utiliza de forma óptima, tuvieron un promedio de venta de 4.14 productos por día y un monto promedio de 2689 soles. Como se puede apreciar en la tabla, hay dos dimensiones relacionadas con la variable dependiente, a saber, la facilidad con la que se pueden comparar los perfiles, y también la información generada, se encuentran asociadas a la productividad. Dado que el valor y el valor p son superiores a 0,05, las otras dimensiones no están relacionadas con la variable dependiente. En consecuencia, se acepta la hipótesis nula y se rechaza la hipótesis de investigación.

Tabla 7

En cuanto a la relación de competencias laborales del empleado y la productividad de la fuerza de ventas se pudo encontrar que los que analizan constantemente las funciones de su proceso refieren que se realizaban 4.41 ventas de productos por día con un monto diario de 2865 soles promedio. Los que demuestran actitudes orientadas a la mejora continua, produjeron un promedio de 4.47 ventas por día con una venta promedio de 2903 soles. En cuanto a los que se trazaron metas fijas se pudo encontrar que tuvieron una venta de 4.4 productos promedio por día y un monto de 2858 soles diarios. Finalmente, los que se certificaron en competencias tuvieron una venta de 4.17 productos por día con un monto promedio de 2708 soles por día. Debido a la ausencia de diferencias estadísticamente significativas y a un valor p superior a 0,05, se rechaza la hipótesis de investigación, se acepta la hipótesis nula y, en consecuencia, las variables analizadas no están relacionadas.

CONCLUSIONES

1. En cuanto a la relación entre la productividad de la fuerza de ventas y la gestión por competencias laborales, se asociaron las dimensiones de comparación de perfil de competencias y el empleo de la información de forma óptima, en este sentido la identificación de perfil es vital en la fuerza de ventas ya que aunado a la información óptima potencia la productividad de la empresa EPSON PERÚ S.A.
2. Al establecer la influencia entre la gestión por competencias, y la productividad laboral en la fuerza de ventas de la Empresa Epson Perú, solamente se asocian dos dimensiones de todas las estudiadas con lo cual no muestran relaciones con respecto a las dos variables sujeto a la hipótesis, estas dos variables son vinculadas debido a que los demás componentes de la gestión por competencias aún es un proceso desordenado en Epson Perú llevado de la mano de la coyuntura ya que se vincula a potenciar capacidades pero con bajo costo, ya que sí se requiere mayor entrenamiento la empresa en vez de capacitar contrata otro personal.
3. Respecto a la relación entre la gestión en la dimensión de competencias centrales – modelo delta y la productividad de la fuerza de ventas, no se encuentran relación estadísticamente significativa, por lo que el modelo delta no deja de ser una buena estrategia en las competencias centrales que a pesar de no ayudar a la fuerza de ventas mejora la atención al cliente.
4. No se reporta relación estadísticamente significativa entre la gestión en la dimensión de competencias centrales – solución integral al cliente y la productividad de la fuerza de ventas. Las competencias centrales son difíciles de manejar y la política de Epson se centra en encontrar vendedores con competencias centrales desarrolladas y no en formar competencias centrales.
5. La relación entre la productividad y las competencias de la fuerza de ventas no muestra estadísticos significativos para asociar ambas variables, ya que las múltiples competencias dependiente de habilidades blandas y duras se selecciona antes de la contratación y no se centran en formar vendedores que no tengan capacidades previas.

6. No se reporta relación estadísticamente significativa al analizar los tipos de competencia y la productividad de la fuerza de ventas, de la misma manera como hemos estado expresando las competencias laborales se buscan y solo se gestionan aquellas involucradas al perfeccionamiento de la capacidad de ventas.
7. No se establece asociación estadística entre los beneficios directos y la productividad de la fuerza de ventas en la empresa Epson Perú S.A., ya que los beneficios son un plus adicional para las personas que puedan tener habilidades previas.
8. En cuanto a la relación entre competencias laborales del empleado y la productividad de la fuerza de ventas, No se han identificado divergencias estadísticas significativas que permitan asociar las variables, se fundamenta al hecho que, una competencia laboral es una competencia que lleva años de experiencia de vendedor o talentos individuales para las ventas, las cuáles son difíciles de formar y capacitar en el proceso de gestión por competencias.

RECOMENDACIONES

1. Incrementar el nivel de capacitación del personal ingresante a laborar en Epson Perú, con un plan de reconocimiento de habilidades blandas y duras de la cuál una vez identificadas, potenciar solo aquellas de perfeccionamiento y contributivas al objetivo de EPSON Perú S.A. con la finalidad de mantener los estándares de calidad de servicio al cliente.
2. Realizar un sistema de evaluación continua de competencias laborales con el fin de detectar potenciales fallas y puntos clave de capacitación, especialmente para el manejo de ventas de productos ya sean permanentes o consumibles implicando las capacidades de ventas face to face, online o vía telefónica.
3. Desarrollar una malla de entrenamiento personalizado con componentes vinculados a las habilidades blandas, y la atención al cliente con calidad mediante cursos y talleres permanentes a fin de mejorar la demanda y las ventas.
4. Crear un sistema de mejora continua de la calidad de servicio mediante la evaluación permanente de la satisfacción del cliente para identificar fallas potenciales en el personal vinculado con las ventas a través de un buzón de quejas y sugerencias y el seguimiento de las mismas, con la observación directa y seguimiento del personal.
5. Debido al escaso nivel de investigación en esta área se recomienda continuar y profundizar los estudios en otras dimensiones en gestión de competencias, especialmente en tópicos relacionados con la selección de personal y el tipo de capacidades en la selección.

REFERENCIAS

- ADN Sectorial (2014). *Reporte sectorial*, Bucaramanga.
- Alles, M. (2000). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Argentina: Ediciones Granica, S.A.
- Angeles, P. & Oloya, M. (2019). Gestión del Talento Humano y rotación del Personal de la Tienda EFE – Chimbote 2019.
- Armstrong-Stassen, M. (2009). *The effect of relational age on older Canadian employees' perceptions of human resource practices and sense of worth to their organization*. The International Journal of Human Resource Management, 20(8), 1753-1759. doi:10.1080/09585190903087156.
- Baptista de, Igor O. M. (2007). *Competency management: a strategic approach adapted to small companies*. Rai, 4(2), 49. Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/883065236?accountid=28391>
- Barros, O. (1994). *Reingeniería de procesos de negocios, un planteamiento metodológico*. Santiago: Dolmen.
- Bell, S., Whitwell, G. y Lukas, B. (2002). *Schools of thought in organizational learning*. Journal of the Academy of Marketing Science, 30, 70-86.
- Berényi, L. (2013). *Integrated approach to managing sustainability*. Theory, Methodology, Practice, 9(2), 23-28. Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/1696725323?accountid=28391>.
- Bergenhengouwen, G. J. (1996). *Competence development - a challenge for HRM professionals: Core competences of organizations as guidelines for the development of employees*. Journal of European Industrial Training, 20(9), 29-35. Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/215393870?accountid=28391>.
- Botero, J. (2005). *Los cambios en la productividad: medidas alternativas aplicadas a Colombia*” Escuela de Economía y Finanzas, octubre.
- Cequera, M. M. Monroy, C. R. and Bottini, M. A. N. (2011). *The productivity from a human perspective: Dimensions and factors*, Intangible Capital, vol. 7. pp. 549-584.

- Cequea M. and Rodríguez-Monroy, C. (2012). *Productividad y factores humanos. Un modelo con ecuaciones estructurales*, Interciencia, vol. 37, pp. 121-127.
- Chadwick, C. S. A. Way, G. Kerr, and J. W. Thacker, (2013). *Boundary conditions of the High-Investment Human Resource Systems-Small-Firm Labor Productivity Relationship*. Pers. Psychol., vol. 66, no. 2, pp. 311-343.
- Charles Lamb & Joe Hair & Carl Me Daniel. (2008). Marketing. Canada: Cengage Learning.
- Chiavenato, I. (1998). *Administración de Recursos Humanos*. (2ª ed.). Colombia: Editorial McGrawHill.
- Ciftci, M., Baysal, H., & Atatorun, M. (2011). *Human resources planning in organizations: a content analysis on harmonization of supply with demand*. International Journal of Arts & Sciences, 4(22), 331-340. Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/1318928121?accountind=28391>.
- Coulson-Thomas, C. (2009). *Competences of an effective director*. Industrial and Commercial Training, 41(1), 27-35. doi:http:// dx.doi.org. ezproxybib. pucp.edu.pe: 2048/10.1108/00197850910927732.
- Cuesta-Santos, A. (2010). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. La Habana: Editorial Academia/Editorial Félix Varela.
- Delmas, M. A. and Pekovic, S. (2013). *Environmental standards and labor productivity: Understanding the mechanisms that sustain sustainability*, J. Organ. Be-hav., vol. 34, pp. 230-252.
- Demeter, K., Chikán, A. and Matyusz, Z. (2011). *Labour productivity change: Drivers, business impact and macro-economic moderators*, Int. J. Prod. Econ., vol. 131, no. 1, pp. 215-223.
- Dessler, Gary. (1996). *Administración del Personal*. (6ª ed.). México: Editorial Prentice-Hall.
- Dobija, M. (2011). *Labor productivity vs. minimum wage level*, Mod. Econ., vol. 2, pp. 780-787.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. Nueva York.
- England, G. W. (1967). *Organizational Goals and Expected Behavior of American Managers*, Academy of Management Journal, vol. 10. pp. 107- 117.

- EPSON Latinoamérica.. (2008). *Perfil corporativo*.
- Ericson, R. F. (1969). *The Impact of Cybernetic Information Technology on Management Value Systems*, Management Science, vol. 16. p. B-40,B-60.
- Fahed-Sreih, J. (2012). *The effect of investing in hiring, human resource planning, and employee development on labor productivity: case of Lebanon.*,” J. Int. Bus. Res., vol. 11, no. 1.
- Fernández, M. and Sánchez, J. C. (1997). *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. Ediciones Díaz de Santos.
- Fuentes, J. (2018). *Crece las ventas de impresoras en plena era digital*. 6 de marzo de 2018 a las 19:30. Blogthinkbig.com. <https://blogthinkbig.com/crecen-las-ventas-de-impresoras-en-plena-era-digital>.
- Gama, E. (1985) *Antecedentes en sus Bases para el Análisis de Puestos*. México: Ediciones Garay.
- Garcia, F. (2006). Conceptos y opiniones del marketing. Recuperado el 2015, de <http://fedgarcia11.blogspot.com/2006/01/enfoques-de-marketing-para-cada.html>.
- Gorbacheva, E., Stein, A., Schmiedel, T., & Müller, O. (2016). *The role of gender in business process management competence supply*. Business & Information Systems Engineering, 58(3), 213-231. doi:<http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/10.1007/s12599-016-0428-2>.
- Gordon, S. R., & Tarafdar, M. (2007). *How do a company's information technology competences influence its ability to innovate?* Journal of Enterprise Information Management, 20(3), 271-290. doi:<http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/10.1108/17410390710740736>.
- Gronhaug, K., & Nordhaug, O. (1992). *Strategy and competence in firms*. European Management Journal, 10(4), 438. Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/237006507?accountid=28391>.

- Gutiérrez, Martha Lucia. (2006) *Énfasis de gestión por competencias*. Facultad de Administración Empresas. Universidad Externado de Colombia..
- Hiebeler, R., Kelly, T.B. y Ketteman, C. (1998). *Las mejores prácticas*. Bogotá: Norma.
- Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. (2003). *Gestión por Competencia Laboral*. (2ª ed.). Guatemala: autor.
- Jedrzejczyk, M. (2012). *Labor productivity parity vs trend of exchange rate*, Mod. Econ., vol. 03, no. 06, pp. 780- 785.
- Kanter, J. (1999). *Knowledge management practically speaking*. Information Systems Management, 16, 7-15.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos del Marketing*. Mexico: Edamsa Impresiones S.A.
- Labra Panuera Milagros Laura (2019) “La gestión comercial de las empresas de venta de computadoras del centro comercial Siglo XX, José Luis Bustamante y Rivero, Arequipa, 2018” para optar el Grado Académico de Bachiller en: Administración y Marketing Arequipa – Perú en la Facultad de Administración en la Universidad Tecnológica del Perú.
- Leonardo Valiente Marilyn de Fátima (2015) Propuesta de plan de marketing para la cadena de tiendas Marcimex Chiclayo Tesis para optar el título de: Licenciado en Administración de Empresas, Escuela de Administración de Empresas, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo Chiclayo.
- Lewis, R. y Heckman, R. (2006). *Talent management: A critical review*. Human Resource Management Review, 16, 139-154.
- Lisi, D. (2012). *Analysys of employment protection legislation: a model with endogenous labour productivity*, J. Acad. Res. Econ., no. 2, pp. 209-245.
- Malmberg, I., Natland, S., Tøge, A. G., & Hansen, H. C. (201 5). *The Effects of Skill Training on Social Workers*. Professional Competences in Norway: Results of a Cluster. Randomised Study. British Journal of Social Work, 46(5), 1354-1371. doi:10.1093/bjsw/bcv073.
- Martínez, Natalia. (2006) *Interpretación de la entrevista realizada por gestión humana*.
- Martínez-Vivar, R., Sánchez-Rodríguez, A., Pérez-Campdesuñer, R., &

- García-Vidal, G. (2016). *Identification of variables and their influence on the human resources planning in the territorial level*. Journal of Industrial Engineering and Management, 9(2), 530-546. doi:10.3926/jiem.1904.
- Mawdesley, M. J. and Al-Jibouri, S. “Modelling construction project productivity using systems dynamics approach,” Int. J. Product. Perform. Manag., vol. 59, no. 1, pp. 18-36, 2009.
- Meyer, G., Brünig, B., & Nyhuis, P. (2015). *Employee competences in manufacturing companies - an expert survey*. The Journal of Management Development, 34(8), 1004-1018. Retrieved from: <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/1698951957?accountid=28391>
- Mendes, F. & Leme, M. (2011). *Development of non-local competences in foreign subsidiaries of brazilian multinationals*. European Business Review, 23(1), 106-119. doi: <http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/10.1108/09555341111098017>.
- Millman, T., & Wilson, K. (1996). *Developing key account management competences*. Journal of Marketing Practice, 2(2), 7-22. Retrieved from <https://searchproquestcom.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/211382210?accountid=28391>.
- Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social de Argentina (2010). *La red de RSE y trabajo decente*. Un caso de contribución público-privado al desarrollo,” Conferencia Europea de RSE.
- Morgan, L., Dutton, J., Spreitzer, G., Heaphy, E. y Quinn, R. (2005). *Composing the reflected best-self portrait: Building pathways for becoming extraordinary in work organizations*. Academy of Management Review, 30, 712-736.
- Müller, R., & Turner, J. R. (2010). Attitudes and leadership competences for project success. Baltic Journal of Management, 5(3), 307-329. doi:<http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/10.1108/17465261011079730>.
- Muñoz, M. H. (2012). *Comunicación y productividad en pequeñas y medianas empresas de un cluster textil en Colombia*, Contaduría y Administración, vol. 57, pp. 223-244, 2012.

- Nansubuga, F., & Munene, J. C. (2013). *Reflecting on competences to increase role clarity during service delivery in a third world setting*. Journal of Workplace Learning, 25(4), 231-246. doi: <http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/10.1108/13665621311316429>.
- Nasirzadeh, F. and Nojedehi, P. (2013). *Dynamic modeling of labor productivity in construction projects*, Int. J. Proj. Manag., vol. 31, no. 6, pp. 903-911.
- Navarro-García , A., & Arenas-Gaitán, J. (2014). External environment and the moderating role of export market orientation. Journal of Business Research, 740–745.
- Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe. (2012). *Panorama Laboral 2012*. América Latina y el Caribe, Lima.
- Offstein, E. y Dufresne, R. (2007). *Building strong ethics and promoting positive character development: The influence of HRM at the United States Military Academy at West Point*. Human Resource Management.
- Olimpia, N. (2012). *Labour productivity and human capital in the eu countries: an empirical analys*, Ann. Univ. Oradea Econ. Sci., vol. 1, pp. 324-331,2012.
- Parolia, N., Jiang, J. J., & Klein, G. (2013). *The presence and development of competency in IT programs*. The Journal of Systems and Software, 86(12), 3140. Retrieved from [https:// search- proquest- com. ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/1449194597? accountid=28391](https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/1449194597?accountid=28391).
- Plata, L. G. (2009). *Documentos de Interés*. Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Bogotá, p.7.
- Portal de Productividad Laboral (2014). *Productividad Laboral*, Elementos conceptuales. [Online]. Available: http://www.productividad.org.mx/es/que_es_portal.aspx. [Accessed: 15-Aug-2014].
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. Deusto.
- Pratt, M., Rockmann, K. y Kaufmann, J. (2006). *Constructing professional identity: The role of work and identity learning cycles in the customization of identity among medical residents*. Academy of Management Journal, 49, 235-262.

- Rodríguez, D., Patel, R., Bright, A., Gregory, D. y Gowing, M. (2002). *Developing competency models to to promote integrated human resource practices*. Human Resource Management, 41, 309-324.
- Sainz de Vicuña Ancín, J. (2009). El Plan de Marketing en la Pyme. Business Marketing School ESIC Editorial, Madrid 2009.
- Salerno, S., Nunziante, A., & Santoro, G. (2014). *Competences and knowledge: Key-factors in the smart city of the future*. Knowledge Management & E-Learning, 6(4), 356. Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/1955096264?accoun tid=28391>
- Salehi, M., Shirouyehzad, H. and Dabestani, R. (2013). *Labour productivity measurement through classification and standardisation of products*, Int. J. Product. Qual. Ma-nag., vol. 11, no. 1, pp. 57-72.
- Sanahuja, R. (2019). *Epson alcanza los 15 millones de impresoras EcoTank vendidas*. Seiko Epson Corporation. <https://www.epson.es/insights/article/epson-alcanza-los-15-millones-de-impresoras-cotan k-vendidas>.
- Sánchez, A., Martínez, C., & Marrero, C. (2005). *Cómo gestionar los recursos humanos sobre la base de competencias laborales*. Ingeniería Industrial, 26(2), 3-10.
- Sánchez, A., Martínez, R. & Moreno, J. (2017). *Gestión por competencias laborales en el contexto del proceso de cambios políticos y económicos en Cuba*. Revista de ciencias administrativas y sociales, 27, (66): 169-184. Published by: Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/90013323>. Accessed: 08-11-2017 03:14 UTC.
- Schultz, Duane P. (1991). *Principios y Técnicas para el Análisis de Puestos en su Psicología Industrial*. México: Editorial McGraw Hill.
- Smith, A. (1776). *The wealth of nations*. na.
- Sternberg, R. (2008). *The WICS approach to leadership: Stories of leadership and the structures and processes that support them*. The Leadership Quarterly, 19, 360-371.

- Suarez Angeles Merlín (2018) Estrategias competitivas y el Servicio al cliente de la tienda Carsa Barranca de la Universidad de Barranca.
- Sultana, S. and Kuroda, Y. (2012). *An empirical analysis of labor productivity growth for the taiwanese rice sector*, Int. J. Econ. Financ., vol 4, no. 8, pp. 99-113.
- Sun, L. (2013). *Core competences, supply chain partners' knowledge- sharing, and innovation: An empirical study of the manufacturing industry in Taiwan*. International Journal of Business and Information, 8(2), 299-324. Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/1511118113?accountid=28391>.
- Superintendencia de Banca y Seguros –Perú. (2009). *Información financiera quincenal*, al 15 de enero.
- Szabó, L., & Csepregi, A. (2011). *Competences found important for knowledge sharing: Investigation of middle managers working at medium- and large-sized enterprises*. IUP Journal of Knowledge Management, 9(3), 41-58. Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/917472278?accountid=28391>.
- Taipale-Eräväla, K., Heilmann, P., & Lampela, H. (2014). *Survival competence in russian SMEs in a changing business environment*. Journal of East - West Business, 20(1), 25. Retrieved from <https://search-proquest-com.ezproxybib.pucp.edu.pe/docview/1511434284?accountid=28391>.
- The Wall Street Journal Américas (2008). *Impresoras vs copiadoras el mercado actual*, p. 18, mayo de 2008.
- Turner, J. R., Ralf Müller, & Dulewicz, V. (2009). *Comparing the leadership styles of functional and project managers*. International Journal of Managing Projects in Business, 2(2), 198-216. doi: <http://dx.doi.org.ezproxybib.pucp.edu.pe/2048/10.1108/17538370910949266>.
- Ulrich Dave. (1997). *Recursos humanos champions*. México: Editorial Granica.
- Uribe, R. (2011). *Costos de la mano de obra en Colombia*. Medellín: 8.
- Vail, E. (1999). *Knowledge mapping: Getting started with knowledge management*.

- Management. *Information Systems Management*, 16, 16-23.
- Vargas Gómez Carlos Manuel (2014) diseño e implementación de un sistema de fuerza de ventas para distribuidoras mayoristas sobre una red vpn móvil Tesis para optar el título de Ingeniera de las Telecomunicaciones de la Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Vergara, S. (2015). Chapter Title: *Haciendo que la gestión del clima madure*. Book Title: *Construir inteligencia colectiva en la organización*. Book Subtitle: Una nueva manera de entender y gestionar el clima laboral para alinear el bienestar de las personas con la gestión de la empresa. Published by: Ediciones UC. Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/j.ctt17t774f.10>.
- Werter, William B. y Davis, Keith. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. (5ª ed.). México: Editorial McGrawHill.
- Zayas-Agüero, P. M. (2002). *Concepción teórico metodológica sobre la selección de personal*. Tesis Doctoral en Ciencias Sociales no publicada. La Habana: Universidad de La Habana.
- Zuleta L. and Jaramillo, L. (1996). *Reestructuración y competitividad de la cadena textil - confecciones en Colombia*, en El crecimiento de la productividad en Colombia, Bogotá: Departamento Nacional de Planeación, pp. 345-373.
- MT (1) Pucheu M., A. (2014). Competencias y otros enfoques para la gestión del desempeño. In *Desarrollo y eficacia organizacional* (pp. 137-170). Ediciones UC. Retrieved from: <http://www.jstor.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/stable/j.ctt15hvtmg.9>
- MT (2) Hax, A., & Majluf, N. (2014). La definición de las competencias.: La falacia de las FODAs. In *Lecciones en estrategia* (pp. 47-54). Santiago: Ediciones UC. Retrieved from <http://www.jstor.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/stable/j.ctt15hvvbt.7>
- MT (3) Hax, A., & Majluf, N. (2014). La Gestión Estratégica.: El alineamiento entre estrategia, estructura, procesos y desempeño. In *Lecciones en estrategia* (pp. 65-72). Santiago: Ediciones UC. Retrieved from <http://www.jstor.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/stable/j.ctt15hvvbt.9>

- MT (4) Vergara, S. (2015). Haciendo que la gestión del clima madure. In Construir inteligencia colectiva en la organización: Una nueva manera de entender y gestionar el clima laboral para alinear el bienestar de las personas con la gestión de la empresa (pp. 107-132). Ediciones UC. Retrieved from <http://www.jstor.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/stable/j.ctt17t774f.10>
- MT (5). Sánchez Rodríguez Alexander, Martínez Vivar Rodobaldo y Javier Moreno Lázaro. Gestión por competencias laborales en el contexto del proceso de cambios políticos y económicos en Cuba. Revista de ciencias administrativas y sociales, Vol. 27, No. 66 (Octubre-diciembre del 2017), pp. 169-184. Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Colombia Stable URL: <http://www.jstor.org/stable/90013323>. Accessed: 08-11-2017 03:14 UTC.
- MT (6) Cabeza, L., Castrillón, J., & Lombana, J. (2012). Determinación y análisis de las competencias por fortalecer para la gestión en Colombia. Innovar: Revista De Ciencias Administrativas Y Sociales, 22(46), 5-20. Retrieved from <http://www.jstor.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/stable/23746792>
- MT (7) Copied, C. (1995). Del concepto de productividad en el Management clásico al concepto de eficacia en el Management contemporáneo. Innovar: Revista De Ciencias Administrativas Y Sociales, (6), 66-79. Retrieved from <http://www.jstor.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/stable/23740301>
- MT (8) Garza, G., Sobrino, J., Asuad, N., Conde, C., & Jiménez, C. (2013). Las condiciones generales de la producción en la teoría del capital. In Teoría de las condiciones y los servicios generales de la producción (pp. 27-70). Colegio de México. Retrieved from <http://www.jstor.org.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/stable/j.ctt14jxpbb.4>
- (Mt 9) Jaimes-Carrillo, L., & Rojas-López, M. D. (2015). Una mirada a la productividad laboral para las pymes de confecciones. Iteckne, 12(2), 177-187.

ANEXOS

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y NO PLAGIO

DECLARACIÓN DEL GRADUANDO

Por el presente, el graduando: (Apellidos y nombres)

Cruz Padilla Jorge Martín

En condición de egresado del Programa de Posgrado:

Doctorado en Administración de Negocios Globales

Dejo constancia que ha elaborado la tesis intitulada:

**“GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INFLUENCIA CON LA
PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA FUERZA DE VENTAS DE LA
EMPRESA EPSON PERÚ”**

Declara que el presente trabajo de tesis ha sido elaborado por el mismo y no existe plagio/copia de ninguna naturaleza, en especial de otro documento de investigación (tesis, revista, texto, congreso, o similar) presentado por cualquier persona natural o jurídica ante cualquier institución académica, de investigación, profesional o similar.

Deja constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas en el trabajo de investigación, por lo que no ha asumido como suyas las opiniones vertidas por terceros, ya sea de fuentes encontradas en medios escritos, digitales o de la internet.

Asimismo, ratifica que es plenamente consciente de todo el contenido de la tesis y asume la responsabilidad de cualquier error u omisión en el documento y es consciente de las connotaciones éticas y legales involucradas.

En caso de incumplimiento de esta declaración, el graduando se somete a lo dispuesto en las normas de la Universidad Ricardo Palma y los dispositivos legales vigentes.



AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN

DECLARACIÓN DEL RESPONSABLE DEL ÁREA O DEPENDENCIA DONDE SE REALIZA LA INVESTIGACIÓN

Dejo constancia que el área o dependencia que dirijo, ha tomado conocimiento del proyecto de tesis titulado:

**“GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INFLUENCIA CON LA PRODUCTIVIDAD
LABORAL EN LA FUERZA DE VENTAS DE LA EMPRESA EPSON PERÚ”**

El mismo que es realizado por el Sr./Srta. Estudiante (Apellidos y nombres):

Cruz Padilla Jorge Martín

en condición de estudiante – investigador del Programa de:

Doctorado en Administración de Negocios Globales

Así mismo señalamos, que según nuestra normativa interna procederemos con el apoyo al desarrollo del proyecto de investigación, dando las facilidades del caso para la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

En razón de lo expresado doy mi consentimiento para el uso de la información y/o la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

Nombre de la empresa: EPSON PERU S.A.	Autorización	SI
		<input checked="" type="checkbox"/>
		NO
		<input type="checkbox"/>

Apellidos y Nombre del Jefe/ Responsable del área: Federico Villasante Reyes	Cargo del Jefe/Responsable: Director
--	--------------------------------------

Teléfono fijo (incluyendo anexo) y/o celular: 999660420	Correo electrónico: federico.villasante@outlook.com
---	---



Firma

Matriz de consistencia

Título: “GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INFLUENCIA CON LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA FUERZA DE VENTAS DE LA EMPRESA EPSON PERU”.

Formulación del Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores	Diseño metodológico
<p>Problema General</p> <p>¿ En qué, medida la gestión por competencias, influye con la productividad laboral en la fuerza de ventas de la Empresa Epsom Perú ?</p> <p>Problemas específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la relación entre la gestión en la dimensión de competencias centrales modelo delta y la productividad de la fuerza de ventas? • ¿Cuál es la relación entre la gestión en la dimensión de competencias centrales – solución integral al cliente y la productividad de la fuerza de ventas? 	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar la influencia entre la gestión por competencias, y la productividad laboral en la fuerza de ventas de la Empresa EPSON PERU.</p> <p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Determinar la relación entre la gestión en la dimensión de competencias centrales modelo delta y la productividad de la fuerza de ventas. • Determinar relación entre la gestión en la dimensión de competencias centrales – solución integral al cliente y la productividad de la fuerza de ventas 	<p>Hipótesis General</p> <p>A mayor nivel de gestión por competencias, mayor será la productividad laboral en la fuerza de ventas de la Empresa Epsom Perú .</p> <p>Hipótesis Especificas</p> <ul style="list-style-type: none"> • La gestión por competencias en la dimensión de capacidad de aprendizaje continuo, tiene influencia en la productividad laboral. • La gestión por competencias en la dimensión de comunicación efectiva para compartir conocimientos, tiene influencia en la productividad laboral. • La gestión por competencias en la dimensión de Orientación a resultados ó a logros, tiene 	<p>Variable Independiente:</p> <p>Gestión por competencias</p> <p>Tipo cualitativo Ordinal</p> <p>Variable Dependiente:</p> <p>Productividad</p> <p>Tipo cualitativo Ordinal</p>	<p>Indicadores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencias centrales • Modelo Delta: Estrategias Genéricas. • Solución Integral al Cliente • Consolidación del Sistema • Competencias • Tipo de competencias • beneficios directos • Gestión por competencias laborales Ventajas. • Competencias laborales del empleado. <p>Indicador</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de ventas por día • Cantidad de ventas por semana • Cantidad de ventas por mes • Dinero reportado por día • Dinero reportado por semana 	<p>Tipo de Investigación</p> <p>El estudio es explicativo, comparativo, longitudinal, prospectivo y prolectivo.</p> <p>Método y diseño de la investigación</p> <p>El diseño es de tipo Cohortes</p> <p>.</p> <p>:</p> <p>GC → P</p> <p>Población</p> <p>La población que corresponde a los vendedores de la empesa EPSON de la ciudad de Lima, que constituyen 110 vendedores .</p> <p>Muestra</p> <p>40.96 = 41 por cada grupo (41 trabajadores altamente productivos y 41 trabajadores con baja productividad)..</p>

<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la relación entre las competencias y la productividad de la fuerza de ventas? • ¿Cuál es la relación entre los tipos de competencia y la productividad de la fuerza de ventas? • ¿Cuál es la relación entre los beneficios directos y la productividad de la fuerza de ventas? • ¿Cuál es la relación entre la gestión por competencias laborales y la productividad de la fuerza de ventas? • ¿Cuál es la relación entre competencias laborales del empleado y la productividad de la fuerza de ventas? 	<ul style="list-style-type: none"> • Determinar la relación entre las competencias y la productividad de la fuerza de ventas. • Determinar la relación entre los tipos de competencia y la productividad de la fuerza de ventas. • Determinar la relación entre los beneficios directos y la productividad de la fuerza de ventas. • Determinar la relación entre la gestión por competencias laborales y la productividad de la fuerza de ventas. • Determinar la relación entre competencias laborales del empleado y la productividad de la fuerza de ventas. 	<p>influencia en la productividad laboral.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La gestión por competencias en la dimensión de Identificación y compromiso corporativo, tiene influencia en la productividad laboral. • La gestión por competencias en la dimensión de Trabajo en equipo, tiene influencia en la productividad laboral. 		<ul style="list-style-type: none"> • Dinero reportado por mes • Posición de vendedor respecto a los demás. 	<p>Procesamiento</p> <p>A la información obtenida se presentará en tablas de contingencia de dos por dos y gráficos de barras o tortas dependiendo de la característica de los datos, dichos resultados se diagramarán a partir de las distribuciones de frecuencias y proporciones encontradas.</p> <p>Para la parte analítica se empleará un modelo analítico utilizándose la prueba de T de Student para establecer la relación entre las variables de estudio y diferencias del promedio de ventas antes y después de la aplicación de gestión por competencias además de la prueba de regresión Logística con el fin de discriminar y evaluar las variables confusoras por el tamaño reducido de la muestra..</p>
---	---	---	--	--	--

Formato de instrumentos utilizados

1. Edad:.....
2. Sexo
 - a. Hombre
 - b. Mujer
3. Años de trabajo:
4. Años en la empresa Epson:
5. Área de trabajo:.....

Gestión por Competencias.

Competencias centrales

Modelo Delta: Estrategias Genéricas

1. El producto lo considera de Bajo costo
 - a. Si
 - b. No
2. El producto tiene Diferenciación, cual o cuales serían sus atributos diferenciados
 - a. Sus funcionalidades
 - b. Apariencia
 - c. Marca

Solución Integral al Cliente

3. Redefiniendo la relación con el cliente, usted diría que se da:
 - a. Cercanía
 - b. Proximidad
 - c. Colaboración
 - d. Confianza
4. En la Integración con el cliente, en su trabajo se hace lo sgte:
 - a. Transferir capacidades

- b. sustanciales
- c. Conocimientos de las premisas del cliente para satisfacer sus necesidades críticas
- d. Conocimientos de las premisas del cliente para potenciar su rendimiento
- e. Servicios a las premisas del cliente para satisfacer sus necesidades críticas
- f. Servicios a las premisas del cliente para para potenciar su rendimiento

5. En cuanto a la Amplitud horizontal la atención que ofrecen logra:
 - a. Provisión de un espectro completo de productos
 - b. Provisión de un espectro completo de servicios
 - c. Satisfagan al cliente

Consolidación del Sistema

En cuanto a lo que usted observa en la empresa Epson nos puede detallar si observa los siguientes aspectos.

6. Propiedad de estándares
 - a. Hay desarrollo de propiedad de los estándares de la industria
 - b. Hay registro de propiedad de los estándares de la industria
 - c. Existe una captura de una extensa red de empresas complementarias que potencian la oferta de productos
7. Respecto al Intercambio dominante puede decir que:
 - a. La empresa se convierte en la

- interfaz preferida entre compradores y vendedores
 - b. Es muy difícil de desplazar la masa crítica.
8. Si hay un Canal exclusivo
- a. La empresa es la única fuente de las necesidades del cliente
 - b. Hay barreras significativas que impiden a los competidores acceder a los clientes

Competencias

9. En cuanto a su Motivación, cuál de los siguientes lo motiva más.
- a. Salario
 - b. Promociones
 - c. Capacitaciones
10. En cuanto a sus características en el trabajo usted:
- a. Trabaja con supervisión
 - b. Trabaja sin supervisión
11. En cuanto al concepto propio o concepto de uno mismo, usted diría que cuenta con:
- a. Las actitudes adecuadas.
 - i. Siempre
 - ii. A veces
 - iii. Nunca
 - b. Valores correctos
 - i. Siempre
 - ii. A veces
 - iii. Nunca
 - c. Imagen propia
 - i. Siempre
 - ii. A veces
 - iii. Nunca
12. Conocimiento el MOF y el ROF.

13. Salió aprobado en evaluación de conocimientos.
14. Salió desaprobado en evaluación de conocimientos.
15. Habilidad
- a. Cuenta con habilidades físicas para ejercer tu trabajo
 - b. Cuenta con habilidades mentales
 - c. Cuenta con habilidades para resolver problemas complejos

Tipo de competencias

16. Competencias Básicas
- a. Tiene las competencias Laborales adecuadas
 - b. Tiene las competencias para poder comunicarse,
 - c. Tiene la Lógica para analizar y sintetizar diferentes hechos
 - d. Está enmarcado dentro de principios
 - e. Está enmarcado dentro de valores
 - f. Está enmarcado dentro de códigos éticos y morales.
17. Magnitud Competencias Transversales
- a. Cuenta con funciones laborales con niveles de complejidad
 - b. Cuenta con nivel de autonomía
 - c. Cuenta con funciones variadas
18. Competencias Transversales
- a. Tiene capacidad de trabajar en equipo
 - b. Tiene capacidad de planear
 - c. Tiene capacidad de programar sus actividades

- d. Tiene la capacidad de administrar

Tiene la capacidad de utilizar distintos recursos:

- e. Tiene capacidades tecnológicas
- f. Tiene capacidades materiales
- g. Tiene capacidades humanas
- h. Tiene capacidades físicas
- i. Tiene capacidades para atender clientes

19. Competencias Técnicas

- a. Usted usa de tecnologías
- b. Usted usa metodologías

20. Uso de lenguaje técnico

- a. Si
- b. No

Beneficios directos

Por parte de la empresa usted se ha beneficiado en:

21. Fomento de la formación continua y para toda la vida

- a. Si
- b. No

22. Desarrollo de multi-habilidades

- a. Si
- b. No

23. Reconocimiento de la experiencia

- a. Si
- b. No

24. Mayores oportunidades de empleo

- a. Si
- b. No

25. Mejora de calidad de vida.

- a. Si
- b. No

Gestión por competencias laborales

Ventajas

Usted ha apreciado en la empresa respecto a su política y a la relación con los trabajadores que:

26. Facilita el empleo de conceptos más objetivos y los comparte con los trabajadores en la organización.

- a. Si
- b. No

27. La empresa establece los perfiles de exigencias de un puesto y definir objetivamente los comportamientos observables requeridos

- a. Si
- b. No

28. Facilita la comparación entre el perfil de exigencias del puesto y el perfil de competencias de las personas

- a. Si
- b. No

29. Permite emplear pruebas de evaluación basadas en la conducta.

- a. Si
- b. No

30. Está orientado a resultados

- a. Si
- b. No

31. La información generada es utilizada en forma óptima y accesible a todos.

- a. Si
- b. No

Competencias laborales del empleado

32. Analiza usted constantemente las funciones de su proceso en busca de

una mejora continua

- a. Si
- b. No

33. Usted demuestra actitudes orientadas hacia su mejora continua y su desarrollo profesional.

- a. Si
- b. No

34. Se traza metas fijas de hacia dónde quiere avanzar dentro de la organización y fuera de ella.

- a. Si
- b. No

35. Usted se ha certificado en sus competencias.

- a. Si
- b. No

Productividad

Refiérase a las ventas o producción de usted mismo.

36. Cantidad de ventas por día:

37. Cantidad de ventas por semana:

38. Cantidad de ventas por mes:

39. Dinero reportado por día:

40. Dinero reportado por semana:

41. Dinero reportado por mes:

42. Posición de vendedor respecto a los demás:

Tablas de confiabilidad y validez

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO:

Gestión por competencias y su influencia con la productividad laboral en la fuerza de ventas de la Empresa Epson Perú

Nombre del Juez	1 ^{ra} Revisión	2 ^{da} Revisión	Revisión Final
Dra. Jully Pahola Calderón Saldaña	16	18	19
Dr: Julio Quispe Rojas	16	17	20
Dra. Eduardo del Aguila Horna	16	19	20
Promedio de calificación	16.0	18.0	19.6

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO:

Como análisis de la validez interna (Confiabilidad) del instrumento de recolección de datos se empleó el KR n° 20 de la fórmula de Kuder-Richardson, reportando los siguientes valores.

$$r_{tt} = (10/9) ((4.98 - 1.78)/4.98) = \mathbf{0.7139}.$$

Instrumento Válido y confiable

AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN

**DECLARACIÓN DE CONFORMIDAD DE TÉCNICAS E
INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS**

Dejo constancia que el área o dependencia que dirijo, ha tomado conocimiento del proyecto de tesis titulado:

**"GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INFLUENCIA CON LA PRODUCTIVIDAD
LABORAL EN LA FUERZA DE VENTAS DE LA EMPRESA EPSON PERÚ"**

El mismo que es realizado por el Sr./Srta. Estudiante (Apellidos y nombres):

Cruz Padilla Jorge Martin

en condición de estudiante – investigador del Programa de:

Doctorado en Administración de Negocios Globales

Por medio del presente, señalo que los ítems del instrumento elaborado corresponden a las dimensiones e indicadores que propone el modelo teórico, cumpliendo con los criterios de validación.

En razón de lo expresado doy mi consentimiento para el uso de la información y/o la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

Lugar de Trabajo: PROFESOR EMERITO DEL CAEN-EPG	Autorización	SI
		NO

Apellidos y Nombre del Experto: DEL AGUILA HORNA EDUARDO	Cargo: DOCTOR EN POLÍTICAS PUBLICAS, SEGURIDAD NACIONAL Y DESARROLLO SOSTENIBLE
---	--

Teléfono fijo (incluyendo anexo) y/o celular: 014357795- 993490939	Correo electrónico de la empresa: edalh@hotmail.com.
---	---


Firma

22/04/2021
Fecha

AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN

DECLARACIÓN DE CONFORMIDAD DE TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Dejo constancia que el área o dependencia que dirijo, ha tomado conocimiento del proyecto de tesis titulado:

"GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INFLUENCIA CON LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA FUERZA DE VENTAS DE LA EMPRESA EPSON PERÚ"

El mismo que es realizado por el Sr./Srta. Estudiante (Apellidos y nombres):

Cruz Padilla Jorge Martín

en condición de estudiante – investigador del Programa de:

Doctorado en Administración de Negocios Globales

Por medio del presente, señalo que los ítems del instrumento elaborado corresponden a las dimensiones e indicadores que propone el modelo teórico, cumpliendo con los criterios de validación.

En razón de lo expresado doy mi consentimiento para el uso de la información y/o la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

Lugar de Trabajo:	Autorización	SI
Universidad Nacional Federico Villareal		NO

Apellidos y Nombre del Experto: Calderón Saldaña Jully Pahola	Cargo: Docente de Postgrado - Maestría
--	---

Teléfono fijo (incluyendo anexo) y/o celular: 931117076	Correo electrónico de la empresa: Jcalderons2@upao.edu.pe
--	--


Firma

20/01/2020
Fecha

AUTORIZACIÓN PARA REALIZAR LA INVESTIGACIÓN

DECLARACIÓN DE CONFORMIDAD DE TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Dejo constancia que el área o dependencia que dirijo, ha tomado conocimiento del proyecto de tesis titulado:

"GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INFLUENCIA CON LA PRODUCTIVIDAD LABORAL EN LA FUERZA DE VENTAS DE LA EMPRESA EPSON PERÚ"

El mismo que es realizado por el Sr./Srta. Estudiante (Apellidos y nombres):

Cruz Padilla Jorge Martín

en condición de estudiante – investigador del Programa de:

Doctorado en Administración de Negocios Globales

Por medio del presente, señalo que los ítems del instrumento elaborado corresponden a las dimensiones e indicadores que propone el modelo teórico, cumpliendo con los criterios de validación.

En razón de lo expresado doy mi consentimiento para el uso de la información y/o la aplicación de los instrumentos de recolección de datos.

Lugar de Trabajo: Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo	Autorización	<input checked="" type="radio"/> SI <input type="radio"/> NO
--	--------------	---

Apellidos y Nombre del Experto: Quispe Rojas Julio Ernesto	Cargo: Docente y Jefe de la Unidad de Investigación de la Escuela de Posgrado - UNPRG
---	--

Teléfono fijo (incluyendo anexo) y/o celular: 979007771	Correo electrónico de la empresa: jquisper@unprg.edu.pe
--	--


Firma

31 de Mayo de 2021
Fecha

