



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA ISRAEL

ÁREA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

MODELO DE COMPETENCIAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL
SERVICIO EN EL PATIO DE COMIDAS DEL “CENTRO COMERCIAL
HERMANO MIGUEL” DE LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR:

Navarrete Palma Eduardo Rafael

Tutor Técnico

PhD. Erika Sofía Escobar Redin

Tutor Metodológico:

Mg. Eduardo Ramiro Pastás Gutiérrez

Quito- Ecuador
2018



APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo, Magister Ramiro Pastas, en mi calidad de DIRECTOR del proyecto: Modelo de competencias para mejorar la Calidad del servicio en el patio de comidas del “Centro Comercial Hermano Miguel” de la ciudad de Quito presentado por el ciudadano , Eduardo Rafael Navarrete Palma estudiante del programa de Ingeniería en Administración de Empresas de la Universidad Tecnológica Israel considero que dicho informe investigativo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la revisión y evaluación respectiva por parte del Tribunal de grado que se digne para su correspondiente estudio y calificación.

Quito, Abril del 2018

EL TUTOR

Mg. Eduardo Ramiro Pastás Gutiérrez



DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

El abajo firmante, declara que los contenidos y los resultados obtenidos en el presente proyecto, como requerimiento previo para la obtención del Título de Ingeniero en Administración de Empresas y Negocios, son absolutamente originales, auténticos y personales, de exclusiva responsabilidad legal y académica del autor.

Eduardo Rafael Navarrete Palma

C.C. 1711945319



APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO

Proyecto de aprobación de acuerdo con el Reglamento de Títulos y Grados del
Área de Administración de Empresas de la Universidad Tecnológica Israel.

Quito,.....

Para constancia firman:

TRIBUNAL DE GRADO

F.....

PRESIDENTE

F.....

VOCAL

F.....

VOCAL

AGRADECIMIENTO

Dios por proveerme de salud, vida y todos los recursos necesarios que me ha permitido llevar adelante los estudios.

Todos los Docentes ya que por medio de su profesionalismo y experiencia, supieron utilizar las técnicas adecuadas para que sus conocimientos sean aprovechados de la mejor manera.

Mis compañeros de aula que despojados de todo egoísmo supieron ayudarme en momentos que agotado por las actividades laborales se hacía difícil concentrarse y estuvieron ahí para reforzar las enseñanzas de los Docentes.

Muchas personas que conviven en el entorno laboral ya que nunca creyeron que podía terminar los estudios, les agradezco porque esos comentarios en momentos difíciles me hacían luchar para demostrarles que estaban equivocados al pensar que era imposible terminar los estudios profesionales.

DEDICATORIA

A mis progenitores Artemio Navarrete Y Delia Palma, que pese a las limitaciones económicas que son características de las familias con numerosos miembros, supieron inculcar valores y ahínco para buscar días mejores que permitan tener una buena calidad de vida por medio de actividades apegadas a la honradez, humildad y conocimiento.

Mis hijos Sergio Navarrete Cedeño, Lisseth Navarrete Cedeño, Ezequiel Navarrete Cedeño, Jeremías Navarrete Cedeño y Jesús Navarrete Guerrero, que son esa motivación en momentos de flaqueza cuando los obstáculos parecían ganarme la batalla, fue por ellos que volví a los estudios convencidos que es el mejor ejemplo que les puedo dar.

Mis hermanos Orlando, Hernán, Enrique, Nuria (QEPD), Xavier, Daniel, Stalino, Lubexi, Julio y Leonardo Navarrete Palma, por ser unos hermanos excelentes que con sus ejemplos y consejos me han motivado y apoyado siempre para conseguir este objetivo muy importante.

ÍNDICE GENERAL

PORTADA	i
APROBACIÓN DEL TUTOR	ii
DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD	iii
APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO	iv
AGRADECIMIENTO	v
DEDICATORIA	vi
RESUMEN EJECUTIVO	xiii
ABSTRACT	xiv
INTRODUCCIÓN	1
Problema de investigación	2
Objetivo general	2
Objetivos específicos	2
Hipótesis	3
CAPÍTULO I	4
MARCO TEÓRICO	4
1.1.Comunicación interna	4
1.1.1 Comunicación descendente.....	5
1.1.2 Comunicación horizontal	6
1.1.3 Imagen e identidad corporativa.....	7
1.2.Modelo y desarrollo de competencias.....	7
1.3. Elementos que intervienen el modelo de competencias.....	10
1.3.1. Clientes potenciales y mercado potencial	10
1.3.2. Desarrollo de talento humano	10
1.3.3. Atención al cliente	12
1.3.4. Cultura organizacional	13
1.4.Marco conceptual.....	14
CAPÍTULO II	16
METODOLOGÍA	16
2.1. Métodos, técnicas e instrumentos	16
2.2 Resultados de las entrevistas.....	17
2.2.1 Análisis e interpretación de las entrevistas	18
2.3. Resultados de las encuestas.....	19
2.4. Diagnóstico	30
2.4.1. Diagnóstico de la situación laboral en el patio de comidas de Centro Comercial Hermano Miguel	30

2.4.1.1. Resultados de la Matriz FODA	30
CAPÍTULO III.....	33
MODELO DE COMPETENCIAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL PATIO DE COMIDAS DEL “CENTRO COMERCIAL HERMANO MIGUEL” DE LA CIUDAD DE QUITO.....	33
3.1. Objetivo de la propuesta	33
3.2. Justificación de la Propuesta	33
3.3. Filosofía Organizacional	34
3.4. Organigrama propuesto.....	35
3.5. Manual de procedimientos de procedimientos.....	37
3.6. Modelo de competencias aplicado al patio de comidas del Centro Comercial Hermano Miguel.....	63
3.7. Costo-Beneficio de la Propuesta	66
3.8. Evaluación y control	68
3.9. Impacto de la propuesta	69
3.10. Conclusiones y recomendaciones	73
3.10.1. Conclusiones	73
3.10.2. Recomendaciones	74
BIBLIOGRAFÍA.....	75
ANEXOS.....	78

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.- Factores que componen el modelo de competencias.....	1
Figura 2.- Características de la comunicación interna	4
Figura 3.- Fomento de la participación en la comunicación interna	5
Figura 4.- Características de la comunicación descendente.....	6
Figura 5.- Características de la comunicación horizontal	6
Figura 6.- Individuo Competente.....	8
Figura 7.- Tipos de competencias	8
Figura 8.- Importancia de un modelo de competencias	9
Figura 9.- Beneficios de la gestión por competencias	9
Figura 10.- Tipos de consumidores.....	10
Figura 11.- Talento humano como capital intangible	11
Figura 12.- Características de la atención al cliente.....	12
Figura 13.- Tipos de cultura organizacional	13
Figura 14.- ¿Cómo se siente Usted de trabajar en este local?.....	20
Figura 15.- La relación que usted establece con sus compañeros de trabajo.....	21
Figura 16.- ¿Usted considera que el trato entre empleados contribuye a una buena comunicación y de esta manera mejora los servicios que presta la empresa?	22
Figura 17.- ¿Qué cree usted que debe mejorar como trabajador?.....	23
Figura 18.- ¿Usted se capacita para mejorar la atención a los clientes?	24
Figura 19.- ¿Tiene idea de lo que significa el desarrollo de competencias?.....	25
Figura 20.- ¿Qué recomendaciones le haría a su jefe para mejorar este local?	26
Figura 21.- ¿Qué elementos considera que afectan el servicio en este local?.....	27
Figura 22.- ¿Cómo usted cree que se fortalecería la relación con el cliente?	28
Figura 23.- ¿Si la empresa le ofrece capacitación para mejorar su rendimiento laboral, usted aceptaría?.....	29
Figura 24.- Identificación del problema.....	30
Figura 25.- Aspectos para el desarrollo de la Matriz FODA	31
Figura 26.- Estructura de la nueva filosofía organizacional	33
Figura 27.- Misión y visión organizacional	34
Figura 28.- Valores organizaciones propuestos para el presente estudio.....	34
Figura 29.- Organigrama Propuesto.....	36
Figura 30.- Beneficios de la propuesta	67
Figura 31.- Esquema de implementación de la gestión por competencias	67
Figura 32.- Ingresos del Patio de comidas	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Diferencias entre la imagen e identidad corporativa	7
Tabla 2.- Distribución de la entrevista	17
Tabla 3.- Preguntas y reflexiones de las entrevistas.....	18
Tabla 4.- Distribución de la muestra	19
Tabla 5.- Empleados que se sienten conformes	20
Tabla 6.- Relación laboral entre compañeros.....	21
Tabla 7.- Trato entre empleados.....	22
Tabla 8.- Aspectos a mejorar como trabajador	23
Tabla 9.- Capacitación	24
Tabla 10.- Desarrollo de competencias.....	25
Tabla 11.- Recomendaciones	26
Tabla 12.- Elementos que afectan el local	27
Tabla 13.- Relación con el cliente.....	28
Tabla 14.- Capacitación	29
Tabla 15.- Resultados de la matriz FODA en el patio de comidas del “Centro Comercial Hermano Miguel”	31
Tabla 16.- Administración del patio de comidas.....	40
Tabla 17.- Asistencia administrativa.....	41
Tabla 18.- Realización de contabilidad.....	42
Tabla 19.- Realización de gestión comercial	43
Tabla 20.- Cocinar comidas típicas.....	44
Tabla 21.- Atención al cliente	45
Tabla 22.- Limpieza	46
Tabla 23.- Mantenimiento de instalaciones	47
Tabla 24.- Seguridad.....	48
Tabla 25.- Reclutamiento.....	49
Tabla 26.- Selección.....	50
Tabla 27.- Inducción del personal.....	51
Tabla 28.- Entrenamiento y capacitación del personal	52
Tabla 29.- Perfil por competencias del contador	53
Tabla 30.- Perfil por competencias del administrador general.....	54
Tabla 31.- Perfil por competencias asistente administrativo.....	54
Tabla 32.- Perfil por competencias director administrativo	56
Tabla 33.- Perfil por competencias del vendedor de comida típica	57

Tabla 34.- Perfil por competencias del cocinero.....	58
Tabla 35.- Perfil por competencias del administrador del local comercial	59
Tabla 36.- Perfil por competencias del personal de limpieza	59
Tabla 37.- Perfil por competencias del conserje	61
Tabla 38.- Perfil por competencias del guardia de seguridad	62
Tabla 39.- Competencias a ser consideradas para el modelo	63
Tabla 40.- Plan de implementación para la aplicación del modelo de competencias Modelo de competencia para los empleados-empleadores del patio de comidas del “Centro Comercial Hermano Miguel”	64
Tabla 41.- Cronograma de realización de actividades	65
Tabla 42.- Costo de la propuesta.....	66
Tabla 43.- Indicadores de gestión de talento humano	68
Tabla 44.- Cálculo de ingresos del patio de comidas desde el año 2013-2017	69
Tabla 45.- Estado de resultados 2017 Patio de comidas Hermano Miguel.....	70
Tabla 46.- Propuesta anual.....	72

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.- Formulario de Encuestas.....	78
Anexo 2.- Formulario de Entrevista	80
Anexo 3.- Talleres de capacitación dirigidos al personal de comidas del patio de comidas Hermano Miguel	81
Anexo 4.- Cronograma de realización de capacitaciones	82
Anexo 5.- Invitación a taller de capacitación	82

RESUMEN EJECUTIVO

TEMA: “Modelo de competencias para mejorar la calidad del servicio en el patio de comidas del “Centro Comercial Hermano Miguel” de la ciudad de Quito”

Autor: Eduardo Navarrete

Tutor: Mg. Ramiro Pastás

El objetivo de la presente investigación es elaborar un modelo de competencias para mejorar la calidad del servicio en el patio de comidas del “Centro Comercial Hermano Miguel”. Para ello, el tiempo de estudio fue del 1 de noviembre a 10 de diciembre de 2017. Incluye un recorrido sobre lo que significa comunicación interna, desarrollo por competencias, modelo de gestión y cultura organizativa. Con estas categorías, se extiende la reflexión sobre el rol que desempeña el patio de comidas en el centro comercial. Además, se destaca una investigación de campo que incluye la matriz FODA, encuestas y entrevistas. Por último, se propone estratégicamente la aplicación del modelo y la gestión de competencias a los empleadores y empleados del patio de comidas seleccionado.

Palabras clave: Comunicación interna, desarrollo por competencias, modelo de gestión, cultura organizativa, Centro Comercial Hermano Miguel.

Topic: "Model of competences to improve the quality of service in the food court of" Hermano Miguel Shopping Center "in the city of Quito"

Author: Eduardo Navarrete

Tutor: Mg. Ramiro Pastás

ABSTRACT

The objective of this research is to develop a competency model to improve the quality of service in the food court of "Hermano Miguel Shopping Center". For this, the study time was from November 1 to December 10, 2017. It includes a tour of what is meant by internal communication, competency development, management model and organisational culture. With these categories, there is a reflection on the role played by the food court in the shopping centre. In addition, a field investigation is highlighted that includes the SWOT matrix, surveys and interviews. Finally, it proposes strategically the application of the model and the management of competencies to the employers and employees of the selected food court.

Key words: Internal communication, competency development, management model, organisational culture, Hermano Miguel Shopping Center.

INTRODUCCIÓN

Las competencias son habilidades y aptitudes que algunas personas dominan mejor que otras y debido a esto demuestran mejor desempeño ante determinadas situaciones (EOI, 2015). Por lo cual, “los modelos de competencias traducen los conocimientos, habilidades, motivos y atributos de las personas en conductas observables y repetibles, que pueden ser fácilmente identificables y modeladas mediante la gerencia del talento humano” (CEDIN, 2012).

Es por ello que para la realización de un modelo de competencias se necesita los siguientes factores como:

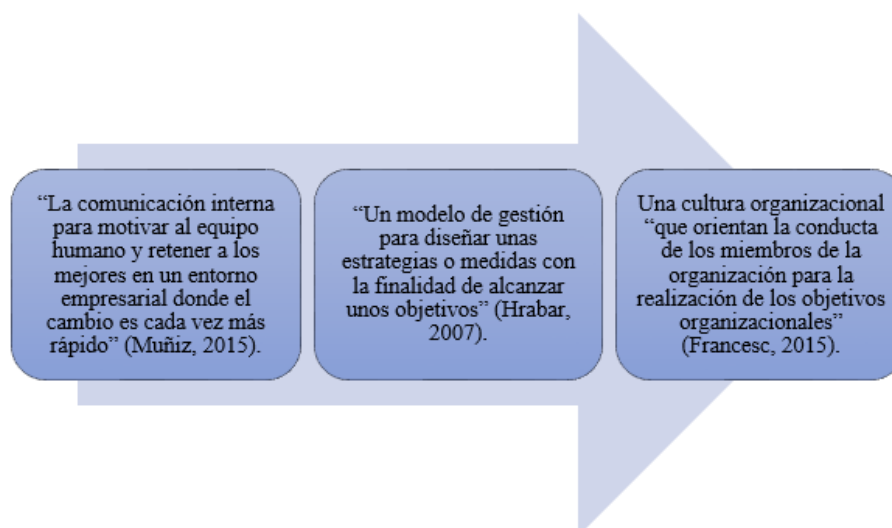


Figura 1.- Factores que componen el modelo de competencias

Fuentes: (Muñiz, 2015; Hrabar, 2007; Francesc, 2015)

Por lo cual, este estudio tiene como objeto de investigación al “Centro Comercial Hermano Miguel”, ubicado en la Parroquia San Roque, sector El Tejar. El cual fue construido por el municipio capitalino con el objetivo de erradicar las actividades de comercio que se desarrollaban en las calles del Centro Histórico, como consecuencia de los altos riesgos para los vendedores y los clientes.

Sin embargo, se ha visto la necesidad de implementar un modelo de competencias en este lugar, debido a que, en el mismo, se adquirió un ambiente de disputa, competencia y desorden. Factores que de una u otra forma, han afectado el nivel de

convivencia entre los comerciantes, hasta el punto de llegar a las agresiones de manera verbal y física. Por lo cual es necesario aplicar una herramienta que permita mejorar las competencias de cada uno de los miembros de esta asociación.

Problema de investigación

La situación problemática que se sustenta en este trabajo investigativo, tiene que ver con algunos aspectos, entre ellos; la ausencia de control y regularización por parte del Municipio hacia los administradores del “Centro Comercial Hermano Miguel”. Quienes estuvieron involucrados en temas de corrupción, como resultado de aquello, el espacio laboral se estructuró en una dinámica de relaciones de poder.

Producto de lo anterior, la atención brindada hacia los clientes, particularmente en el patio de comidas, adquirió un ambiente de disputa, competencia y desorden. Factores que de una u otra forma, han afectado el nivel de convivencia entre los comerciantes, hasta el punto de llegar a las agresiones de manera verbal y física.

Es por esta razón que, es necesario diseñar una propuesta de competencias hacia los veinte y cinco locales, con el fin de mejorar las relaciones sociales, los procesos comunicativos, pero por encima de lo anterior, la relación-atención hacia los clientes. Por consiguiente, o por todo lo anterior expuesto, la pregunta que guiara este trabajo investigativo tiene que ver con:

¿Cómo mejorar la atención a clientes en el patio de comidas del Centro Comercial Hermano Miguel?

Objetivo general

- Elaborar un modelo de competencias que permita mejorar la calidad del servicio en el patio de comidas del “Centro Comercial Hermano Miguel” de la ciudad de Quito.

Objetivos específicos

- Fundamentar de manera teórica el presente estudio a través de bibliografía y netgrafía especializada.

- Realizar un diagnóstico sobre la situación problemática que vive actualmente el Patio de comidas del Centro Comercial Hermano Miguel.
- Desarrollar estrategias adecuadas para la fundamentación del modelo de competencias, para que con ello se establezca de mejor manera el modelo de competencias propuesto.

Hipótesis

Mediante la elaboración de un modelo de gestión por competencias, parte de los trabajadores y dueños en el patio de comidas del “Centro Comercial Hermano Miguel” se mejorará la calidad del servicio.

- Variable independiente: Modelo de gestión por competencias parte de los trabajadores y dueños.
- Variable dependiente: Calidad del servicio.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

1.1. Comunicación interna

La comunicación en una empresa significa que los flujos de información sean conocidos por todos los integrantes de dicha organización. No se puede pensar en fortalecer una empresa o centro comercial si los integrantes desconocen lo que hace o representa la empresa (Capriotti, 1998). A continuación, se presenta las características de la comunicación interna:



Figura 2.- Características de la comunicación interna
Fuente: (Moreno, 2014)

Es decir, la propuesta de comunicación interna para los dos autores, tiene que ver con los procesos de participación que se generan entre todos los que forman parte de la organización. No se puede pensar dicho proceso como el espacio de comunicación vertical, donde los dueños son exclusivamente los que emiten información y dicen a sus subalternos lo que deben hacer. Este proceso tiene que hacer sentir participes a los trabajadores para que, en el momento de materializar un nivel de atención o competencias, los resultados los evidencie el consumidor-cliente en el momento de visitar la empresa.

En otras palabras, la participación de los integrantes no solo tiene que ver con recibir órdenes, sino poder emitir sus propios comentarios u observaciones sobre el trabajo de la empresa. Por consiguiente, el flujo de información y comunicación se convierte en un escenario bidireccional. A continuación, se da a conocer tres elementos para mejorar la comunicación interna. Como se puede ver en la siguiente figura:

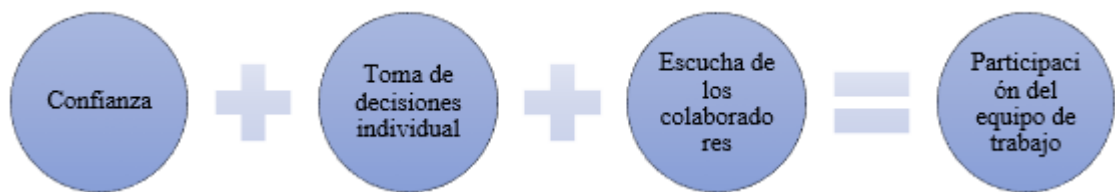


Figura 3.- Fomento de la participación en la comunicación interna

Fuente: (Capriotti, 1998)

Lo anterior explica que la comunicación interna tiene como objetivo permitir un desarrollo y cumplimiento formal de las tareas, entendidas como las actividades que realiza cada colaborador. Emitiendo así mensajes que informen y ayuden a los miembros de la organización a comprender el estado actual de la organización y su trabajo en la misma empresa.

1.1.1 Comunicación descendente

De forma similar, en la misma línea comunicativa que está en la empresa, en este caso, centro comercial, aparece la comunicación descendente, cuya característica es que el administrador de la organización se dirige al colaborador mediante comunicación verbal. Corriendo el riesgo de que la información valiosa no la conozcan todos los colaboradores de la empresa o que la información que entrega el administrador sea con fines autoritarios.

Para entender, de mejor manera este concepto es necesario entender a la comunicación descendente a través de las siguientes características:

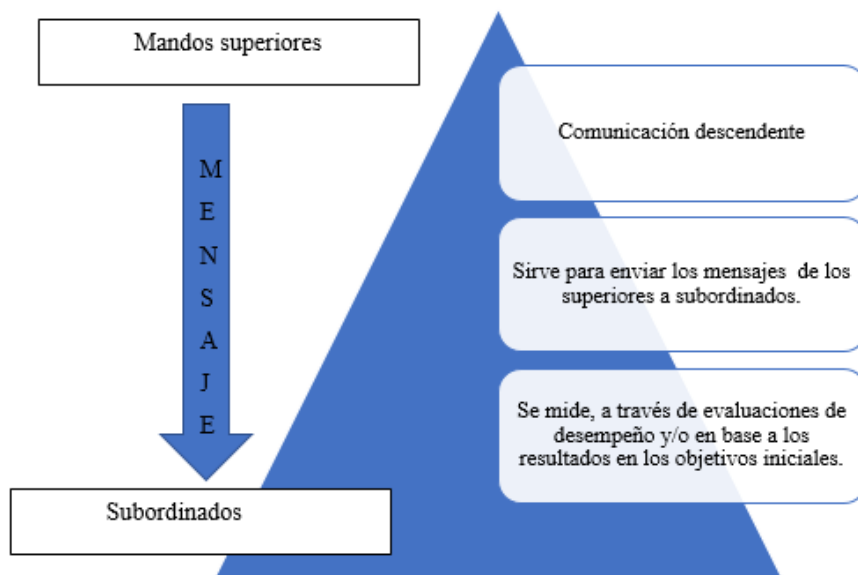


Figura 4.- Características de la comunicación descendente
Fuente: (Martínez, 2010)

Por eso es fundamentalmente importante organizar y llevar a la práctica la Comunicación Estratégica, la cual recoge metas, estrategias, públicos objetivo, mensajes básicos, acciones, cronograma, presupuesto y métodos de evaluación. Todo con el objetivo de saber qué hacer para mejorar el diagnóstico institucional.

1.1.2 Comunicación horizontal

“Este tipo de comunicación se produce entre personas del mismo nivel jerárquico dentro de la empresa” (Cárdenas, 2018). Es por ello, que la misma tiene las siguientes ventajas en su aplicación:

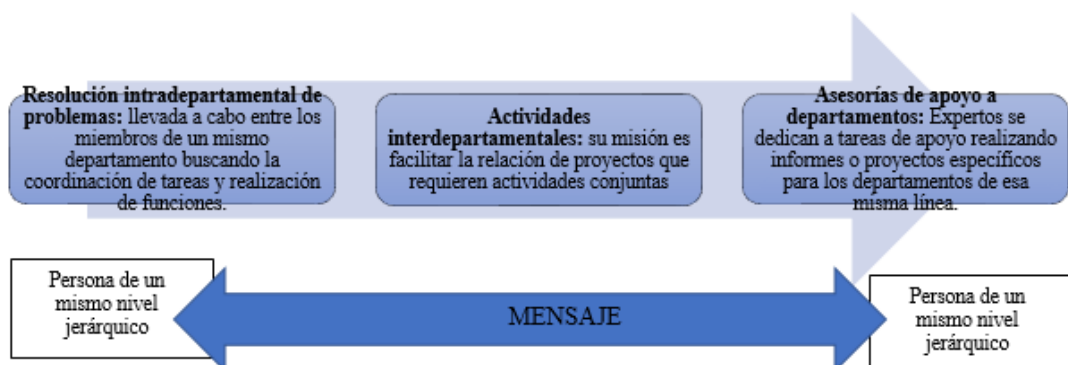


Figura 5.-Características de la comunicación horizontal
Fuente: (Cárdenas, 2018)

Por lo tanto, la comunicación horizontal está directamente relacionada con la comunicación interna porque no se convierte en una fuente de transmisión sino, en una promoción de la cultura y desarrollo productivo, en pro de buscar la satisfacción e identificación de los trabajadores. En síntesis, la comunicación interna es la que gestiona, transmite y promociona un modelo de gestiones o una cultura de desarrollo productivo. Por tal motivo, esta categoría crea un puente de articulación con la identidad e imagen de una empresa.

1.1.3 Imagen e identidad corporativa

Ahora otra parte importante para fundamentar una mejor comunicación es la imagen e identidad corporativa, que si bien es cierto son conceptos que a primera vista tienen similar connotación, sin embargo, tienen sus diferencias por lo cual se verá esto en la siguiente tabla:

Tabla 1.- Diferencias entre la imagen e identidad corporativa

Imagen Corporativa	Identidad Corporativa
<ul style="list-style-type: none"> • Es la percepción que tienen los clientes de ella y a la que asocian determinados valores: confianza, credibilidad, responsabilidad social y medioambiental, seriedad etc. • No es la imagen que piensa proyectar el dueño, es la proyección que tenga tanto el colaborador como cliente sobre la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Va ligada al nombre de la empresa, un nombre que debe escogerse bien para permanecer en la mente del cliente potencial. • En la identidad corporativa es muy importante tener muy bien marcada la línea creativa y los estímulos sensoriales mediante el logotipo y la estética elegida.

Fuente: (IOMarketing, 2016, Lancetalent, 2015)

Es por ello que, Pérez (2014). “señala que actualmente las organizaciones, se relacionan con la gestión de la identidad e imagen y de la empresa como elementos esenciales para la supervivencia y el éxito empresarial. Además, que la comprensión clara de estos conceptos, son el primer requisito para que las empresas u organizaciones puedan consolidar de forma paralela, la identidad e imagen de una empresa.

1.2. Modelo y desarrollo de competencias

Antes de comprender qué es un modelo de competencias, es necesario conocer que es una competencia, la misma que vista como un conjunto capacidades, habilidades,

destrezas, conocimientos u estrategias. Para ser calificadas como competencias se deben manifestar en los hechos y ante nuevas situaciones. Es por ello, que un ser competente se da cuando:

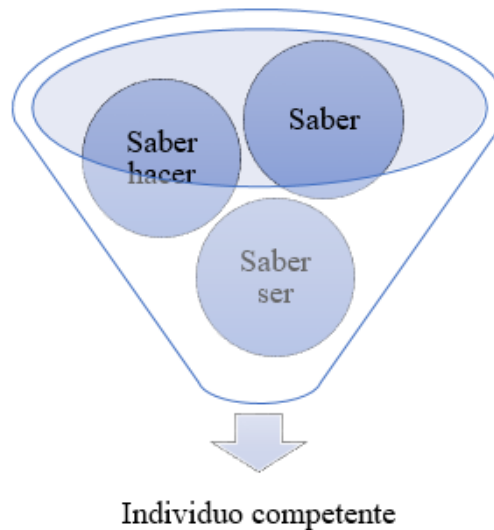


Figura 6.- Individuo Competente
Fuente: (Fernández J. , 2009)

Por lo cual, el desarrollo de competencias aparece como esa posibilidad que combinará los atributos del trabajador con respecto a conocer, comprender y saber cómo actuar en momentos determinados. Es por ello, que para este caso llegar a ser un trabajador competente dentro de un centro comercial, el mismo debe aplicar el conocimiento elaborado en las demandas que su entorno le exija. En la siguiente figura se presenta los tipos de competencias que el ser humano desarrolla:

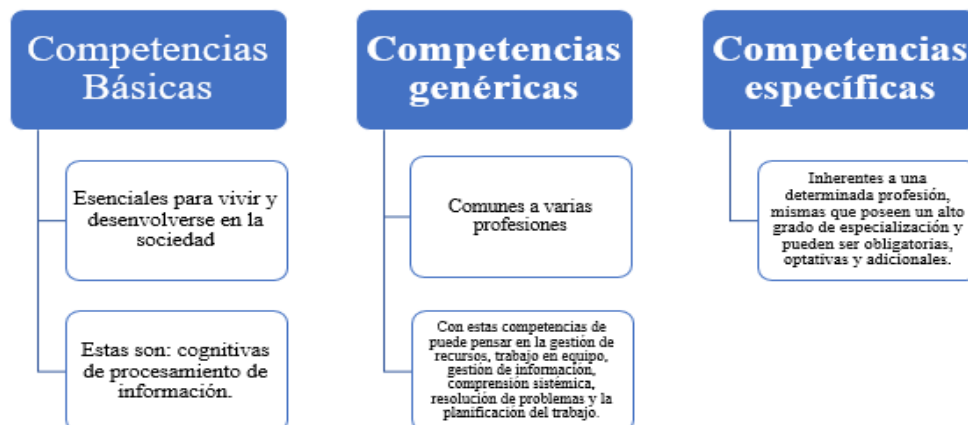


Figura 7.- Tipos de competencias
Fuente: (Quevedo, 2010)

Según Delgado (2000), en lo que tiene que ver con el modelo de gestión por competencias, es entendido como el proceso que consiste en administrar el activo intelectual e intangible que representan las competencias en las personas. A continuación, se presenta la importancia de un modelo de competencias:

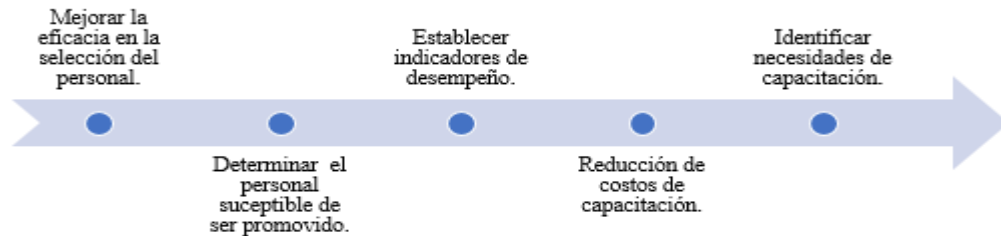


Figura 8.- Importancia de un modelo de competencias

Fuente: (Fernández J. , 2009)

Ahora, desde la perspectiva de Fernández y Baeza (2002), el modelo de competencias tiene a nivel universal una importancia sustantiva en la gestión de recursos humanos de muchas organizaciones. Porque, estas se asumen como estrategia de gestión y su implementación ha sido lenta y progresiva pues se están evaluando sus resultados reales en las empresas (Fernández, Baeza 2002). Es por ello, que el modelo de competencias tiene los siguientes beneficios:

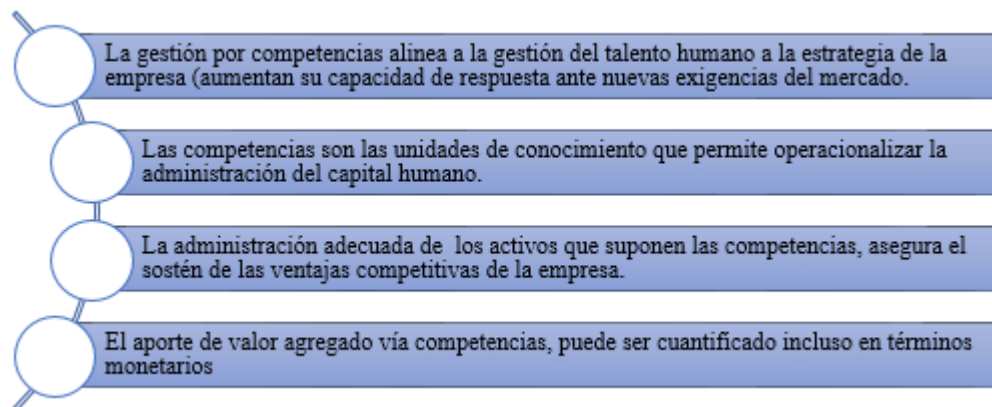


Figura 9.- Beneficios de la gestión por competencias

Fuente: (Delgado, Modelo de gestión por competencias, 2014)

1.3. Elementos que intervienen el modelo de competencias

1.3.1. Clientes potenciales y mercado potencial

Los clientes potenciales, son aquellas personas, empresas u organizaciones que aún no realizan compras a una cierta compañía pero que son considerados como posibles clientes en el futuro ya que disponen de los recursos económicos y del perfil adecuado (Kotler & Armstrong, 2001). Pese a que existen los clientes ocasionales, el término suele aplicarse a aquellos que acceden al producto o servicio con asiduidad. En el siguiente gráfico se presenta de mejor manera los diversos tipos de compradores:



Figura 10.- Tipos de consumidores
Fuente: (Kotler & Armstrong, 2001)

Mientras que un mercado potencial, es aquel que está conformado por todos los entes del mercado total que además de desear un servicio o un bien, están en condiciones de adquirirlas.

1.3.2. Desarrollo de talento humano

En los últimos años, este enfoque ha ganado terreno. Sobre todo, desde el talento humano, como capital intangible que otorga valor interno a las organizaciones o locales. Ya que “las organizaciones son microsistemas que poseen su propia cultura y constituyen el núcleo fundamental de la sociedad, la misma que es considerada como un macro sistema que se encuentra en interacción constante, e influye

directamente sobre ellas, produciendo cambios importantes a los que tienen que adecuarse o desaparecerán” (Chicaiza, 2013, pág. 34).

Es por ello, que talento humano es uno de los recursos más importantes que tiene la empresa, porque el mismo, tiene a su haber un conjunto de conocimientos y experiencias que aportan a la supervivencia de la empresa, es por ello, que el mismo tiene un gran reconocimiento como un actor social. Ya que el talento humano es un capital intangible compuesto de un capital intelectual, un capital humano y un capital social:



Figura 11.- Talento humano como capital intangible
Fuente: (Moreno Briceño & Godoy, 2012)

Por tal motivo para estos autores, los procesos de desarrollo de personas van a incluir actividades de entrenamiento, desarrollo del personal y desarrollo organizacional. Esto representará inversiones efectuadas en las personas, en las organizaciones. Seguidamente, las personas se destacarán por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su potencial de desarrollo (Moreno Briceño & Godoy, 2012)

Además, la organización, pero se debe invertir capital financiero, a fin de que su talento humano responda a las exigencias de las mismas, en este caso se podría considerar que el talento humano o capital intangible, estaría fortalecido por tres elementos; capital intelectual, capital humano y capital social. Lo que significa que las personas tienen enorme capacidad para aprender nuevas habilidades, captar información, obtener nuevos conocimientos, modificar actitudes y comportamientos y desarrollar conceptos y abstracciones (Chiavenato, 2000).

Por todo lo dicho hasta aquí, resulta trascendental que el talento humano se lo piense como un capital intangible. Pero este es uno de los desconocimientos en las empresas o locales. Se lo ve al trabajador simplemente como un instrumento exclusivamente de trabajo. Por tal motivo, hablar del talento humano es tener presente que cada ser humano tiene un conjunto, de conocimientos, diversidad de conocimiento, un bagaje de experiencias y sobre todo su individualidad, los cuales deben ser valorados por la organización, ya que son de gran aporte para que la empresa pueda lograr sus objetivos organizacionales.

1.3.3. Atención al cliente

“El cliente representa el papel más importante en el tema de la calidad, pues es quien demanda de la empresa los bienes y servicios que necesita y luego es quien valora los resultados” (Sahadalá, 2006, pág. 2). Es por ello, que la empresa debe poner hincapié en captar y solucionar los requerimientos del cliente, ya que este tiene la toma de decisiones en la compra. Por lo cual, en la siguiente figura se tiene las características de la atención del cliente, las cuales se ve a continuación:

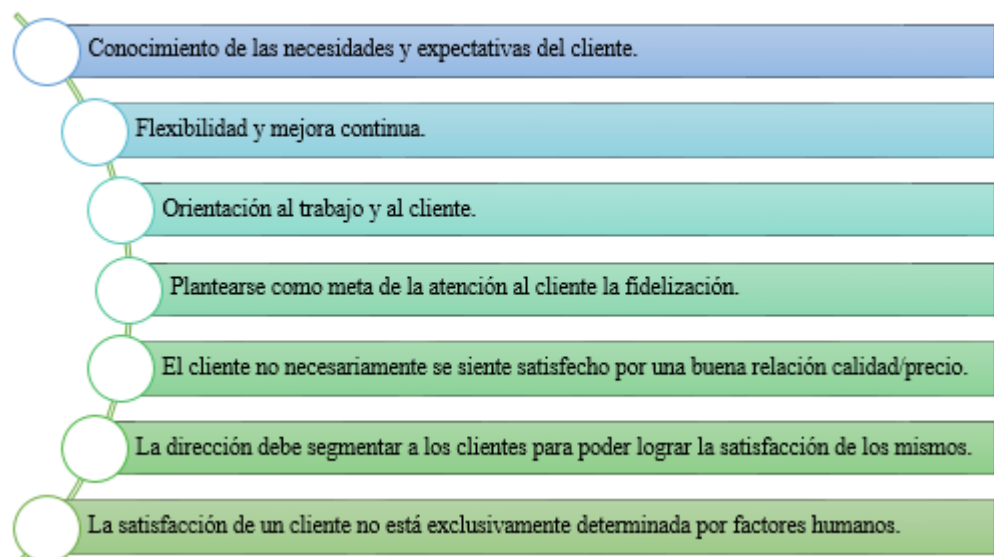


Figura 12.- Características de la atención al cliente
Fuente: (Sahadalá, 2006)

En resumen, el valor agregado de la empresa depende de la atención dada a los requerimientos del cliente, ya que las actividades que debe de realizar la empresa

deben ser destinadas para dicho fin, siendo así la empresa considerada como una entidad que ayuda a satisfacer la demanda de los clientes.

1.3.4. Cultura organizacional

“La cultura es un concepto analizado y estudiado desde hace muchos años por los antropólogos culturales, que han desarrollado diversas teorías de variada complejidad” (Rodríguez, 2009). La misma, “comprende el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura” (Salazar et.al, 2009). Es por

Ello, que la cultura no es un campo exclusivo de la antropología o lo social, sino que traspasa esas fronteras e ingresa a un nuevo escenario que es el empresarial. Es en ese sentido que la cultura empresarial tiene que ver con aspectos tangibles e intangibles de una organización.

Es decir, que la cultura hace referencia a significados, concepciones y prácticas compartidas que de forma implícita o explícitamente, denotan normas que guían los significados y modos de hacer de las organizaciones. También considera que varios estratos, entendido como artefactos y las pautas de conducta, son los que establecen las normas y los principios, esto implica que sean estos los más visibles en relación a los valores, las creencias y cogniciones y los presupuestos de una organización, y en este caso de un centro comercial. Además, de la cultura organizacional, se denota los tipos de culturas organizacionales:

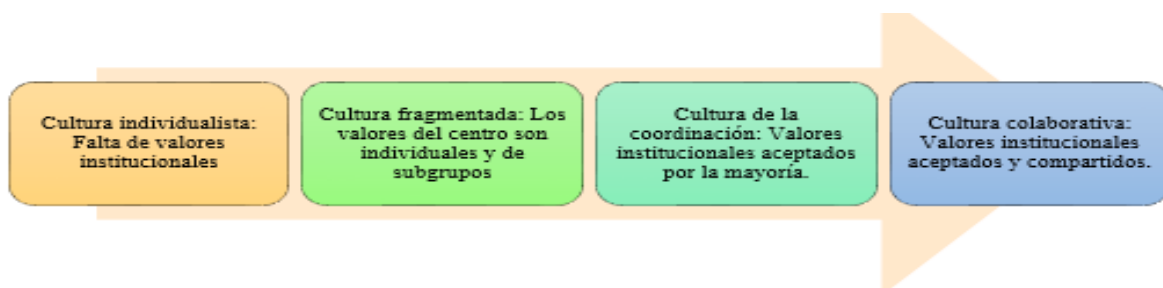


Figura 13.- Tipos de cultura organizacional
Fuente: Sallán (2000)

Como se puede ver en la cultura organizacional se clasifica según cuan identificado y comprometido está el empleado con su organización, es decir, que depende del conjunto de normas, creencias, asunciones y prácticas. Y como el resultado de la interacción entre los miembros de una organización y de la influencia del entorno. Pero al mismo tiempo, los dos autores tienen claro que hablar de cultura organizacional, implica encontrarse con escuelas de pensamiento cultural que han influido en este concepto.

Además, la cultura organizacional se basa en lo que se puede observar directamente de los miembros de la comunidad, es decir, sus patrones de conducta, lenguaje y uso de objetos materiales. Pero desde otras escuelas, prefieren referirse básicamente a cuáles son los hechos que se comparten en la mente de los miembros de una comunidad, es decir, creencias, valores y otras ideas importantes que puedan tener en común (Sallán, 2000).

En definitiva, serán estas cuatro categorías el sostenimiento teórico de la presente disertación. Cada categoría en la medida que puede diferenciarse, sobre todo, se relaciona entre sí. Por otra parte, son categorías que van a permitir nutrir la investigación, pero también entender y proponer un modelo que sea sostenible para el tipo de propuesta que se plantea.

Se tiene claro en este trabajo que el propósito de reflexionar y desarrollar un modelo de gestión y competencias va a tener como fin, pretender mejorar la calidad de servicio, el nivel de comunicación entre trabajadores y dueños, pero en especial, elevar la calidad de servicio hacia el usuario en el patio de comidas ya mencionado.

1.4. Marco conceptual

- **Competencias:** “Son las capacidades de poner en operación los diferentes conocimientos, habilidades y valores de manera integral en las diferentes interacciones que tienen los seres humanos para la vida en el ámbito personal, social y laboral” (Correa & Miranda, 2013, pág. 38)

- **Habilidad / destreza:** “Capacidad adquirida para ejecutar labores, tareas o acciones en forma destacada, producto de práctica y del conocimiento” (Molina et.al, 2006, pág. 4)
- **Cualidad:** “Rasgos del carácter de los individuos que les predisponen a realizar determinando tipo de tareas, acciones o labores en forma excelente” (Molina et.al, 2006, pág. 4)
- **Evaluación de desempeño:** “Permite dar solución a problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, etc.; también tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de las personas, lograr una mejor comunicación, planificar y organizar el trabajo basado en las fortalezas y debilidades detectadas” (Correa & Miranda, 2013, pág. 41).
- **Capital humano:** “Surge de la suma de competencia, actitud y agilidad intelectual” (Molina et.al, 2006, pág. 4)
- **Actitudes:** Inclinación de las personas a realizar determinado tipo de labores, tareas o acciones que se generan por las motivaciones (Molina et.al, 2006, pág. 4).

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

2.1. Métodos, técnicas e instrumentos

Se utilizó como método de investigación, al método deductivo porque es de carácter cuantitativo y cualitativo, además se consideró como técnicas de investigación: la entrevista y encuesta.

Método Deductivo

Es el que parte de lo conocido, pero en términos generales, para después llegar a elementos específicos (Krause, 1995).

Técnicas

Entre las técnicas que también se van a utilizar, están las encuestas y las entrevistas, por ser una población pequeña (18) no se aplican fórmulas para determinar el tamaño de la muestra.

En lo relacionado con la entrevista, se utiliza la entrevista no estructurada, dado que, la investigación que se aborda en este trabajo es de carácter cualitativo. Se considera este tipo de entrevista por el alto grado de libertad y profundidad. Así también porque los participantes prefieren mantener un diálogo abierto. Por lo tanto, el entrevistador actúa como receptor pasivo e interviene en los momentos que consideraba orientar la conversación hacia el objetivo de la investigación (Granja Palacios, Ordóñez Mantilla, & Garzón Cárdenas, 2009)

En lo relacionado con las encuestas, se las realizarán a los trabajadores de los locales del patio de comidas del Centro Comercial Hermano Miguel. Mientras que las entrevistas serán dirigidas a los dueños o gerentes de dichos locales.

2.2 Resultados de las entrevistas

La entrevista es de interés para la presente disertación por la capacidad de ayudar a obtener información acerca de las apreciaciones por parte de los dueños de los locales del patio de comidas del Centro Comercial Hermano Miguel. A continuación, se comparte el modelo de las entrevistas que se realizó y a la vez, las interpretaciones y resultados:

Tabla 2.- Distribución de la entrevista

Población	Cantidad/Muestra de la investigación	Criterio de investigación
Gerente	18	Local patio de comidas

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se conoce los resultados de las entrevistas:

Tabla 3.- Preguntas y reflexiones de las entrevistas

Pregunta	Reflexión
1.- ¿Qué representa este negocio para usted?	En esta pregunta, 17 gerentes consideran que es una fuente de trabajo y de subsistencia para la familia. Mientras que solo un dueño del local, dijo que este negocio es una fuente para mejorar el estilo de vida.
2.- ¿Cuáles son los objetivos de esta empresa o local?	Tres dueños, manifestaron que la idea es seguir trabajando hasta que terminen de estudiar sus hijos. Otro tres dijeron que el objetivo es mejorar ingresos. 6 dijeron que la idea es dar buena atención al cliente y satisfacer necesidades. 5 quieren que sus locales lleguen a ser conocidos y el último dueño dijo que es una herencia que debe quedar para la familia.
3.- ¿Cómo es la relación entre trabajadores y usted?	Los 17 gerentes manifestaron que la relación es buena, con respeto y confianza. Y el último dijo que es buena mientras cumplan sus obligaciones, sino se los cambia.
4.- ¿Cuáles son los proyectos a futuro que tiene como gerente de este local?	Los 10 gerentes indicaron que quieren mejorar el local adquiriendo muebles para dar mejor atención, 6 desean abrir otras sucursales y 2 vivir cómodamente.
5.- ¿Cómo práctica la comunicación interna con sus empleados?	Trece hicieron hincapié en el dialogo. Cinco permitiendo que los empleados expresen sus ideas.
6.- ¿Qué entiende usted por desarrollo de competencias?	Los 15 hablaron sobre la importancia de que crezca el negocio. Y los tres creen que es la competencia con otros locales.
7.- ¿Qué aspectos considera usted que se deben cambiar en su local para mejorar la atención hacia los clientes?	Los 10 optaron por creer que se debe mejorar la comunicación entre compañeros, evitar las discusiones entre compañeros. Y los 8 finales dijeron que es importante mantener el aseo, en la presentación de los alimentos.
8.- ¿Permite usted espacios para que los empleados emitan sus comentarios u opiniones?	Las 17 personas dijeron que están de acuerdo por la importancia de escuchar otras opiniones. Mientras que uno indicó que no es importante.
9.- ¿Qué tipo de capacitación realiza con los empleados?	Diez entrevistados no realizan ninguna capacitación. Y los otros 8 creen que la capacitación tiene que ver exclusivamente con la experiencia del dueño.
10.- ¿Fuera del local cómo se relaciona usted con los trabajadores?	Los 12 entrevistados manifestaron que se ven como amigos y los otros 6, la relación es igual que en el trabajo, con respeto.

Fuente: Elaboración propia

2.2.1 Análisis e interpretación de las entrevistas

Como se evidencia, a nivel de comunicación entre empleados y empleadores existe una relación de respeto. Por otra parte, todos coinciden en que ven su local como una fuente de ingresos. En consecuencia, los locales también son vistos como posibles herencias para sus hijos o familiares. Por otra parte, la mayoría hace referencia sobre las cosas que deben mejorar tienen que ver con el trato entre compañeros. Y la atención hacia los clientes. Es decir, son conscientes de que la

atención no es de la más adecuada. Y en este sentido, ratificaría lo que se ha considerado en este trabajo, pensar en mejorar la calidad del servicio.

Finalmente, la interpretación sobre la entrevista arrojó que los dueños de los locales no piensan en las capacitaciones permanentes para los empleados. La razón, tiene que ver con el hecho de que para ellos la capacitación tiene que ver con la experiencia. Este resultado, es el más importante para efectos de esta investigación. Sobre todo, con el propósito de sustentar porque en esta disertación se está proponiendo un modelo de gestión de competencias. Se considera que la capacitación es clave para pensar en mejorar la calidad del servicio, al mismo tiempo el hecho de que se desconozca lo que significa o lo que abarca la gestión de competencias, justifica esta propuesta que se la detallará de mejor manera en el siguiente capítulo.

2.3. Resultados de las encuestas

Entonces como resultado de este análisis, se considera que se van a realizar 25 encuestas partiendo de que son 25 locales. De los 25 empleados 21 accedieron a dar la encuesta. Lo que aporta a que los resultados sean complementarios con la realidad.

Tabla 4.- Distribución de la muestra

Población	Cantidad/Muestra de la investigación	Criterio de investigación
Empleados	21	Trabajan en el patio de comidas

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta los resultados de las encuestas realizados:

Pregunta 1: ¿Cómo se siente Usted de trabajar en este local?

Tabla 5.-Empleados que se sienten conformes

Variable	Número de personas	Porcentaje
Conforme	12	57%
Inconforme	5	24%
Poco Conforme	4	19%
Total	21	100%

Fuente: Elaboración propia

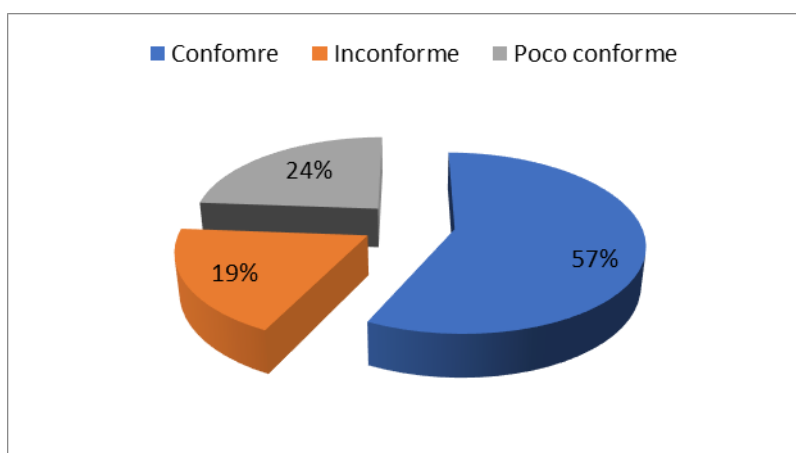


Figura 14.- ¿Cómo se siente Usted de trabajar en este local?

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación: En este gráfico, se refleja la cuantificación de 21 encuestas realizadas a diferentes empleados de los locales de comida en mención. Dejando así, que la mayoría optó por la opción de conformidad. Lo que demuestra que todavía se debe fortalecer la necesidad de afianzar la relación entre empleado y empleador. El reto tiene que ver con buscar alternativas o soluciones para ese alto número que no estaría conforme.

Pregunta 2: La relación que usted establece con sus compañeros de trabajo es:

Tabla 6.-Relación laboral entre compañeros

Variable	Número de personas	Porcentaje
Exclusivamente laboral	11	52%
Por Compañerismo y solidaridad	5	24%
Las dos anteriores	5	24%
Total	21	100%

Fuente: Elaboración propia

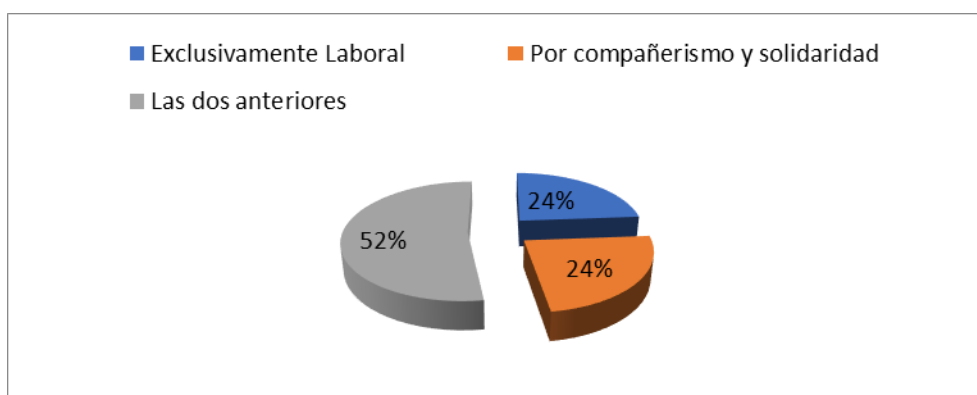


Figura 15.-La relación que usted establece con sus compañeros de trabajo

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación: En este gráfico, la respuesta expone que el trabajo se convierte en un campo dual. Por una parte, se aprecia que la relación entre los trabajadores es por el tema circunstancial de estar en el trabajo; por el otro, un escenario de compañerismo. Pero lo que más llama la atención, es el hecho de que las dos razones son las que justifican la relación entre los trabajadores. Lo que implica que la relación debe consolidarse no tanto por una actividad laboral, sino para mejorar los efectos de atención y debe ser focalizan en términos de compañerismo.

Pregunta 3: ¿Usted considera que el trato entre empleados contribuye a una buena comunicación y de esta manera mejora los servicios que presta la empresa?

Tabla 7.-Trato entre empleados

Variable	Número de personas	Porcentaje
Si	21	100%
No	0	00%
Total	21	100%

Fuente: Elaboración propia

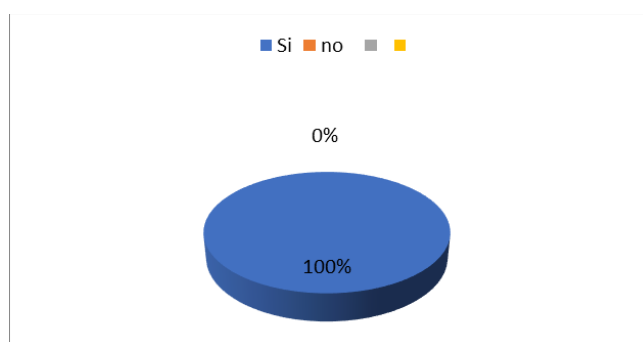


Figura 16.- ¿Usted considera que el trato entre empleados contribuye a una buena comunicación y de esta manera mejora los servicios que presta la empresa?

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación: A esta pregunta, la totalidad de los encuestados manifestó que el trato entre compañeros contribuye a mejorar el grado de la comunicación y por lo tanto mejorar los servicios de los locales hacia los clientes. Por tal motivo, se concluye que el personal siempre debe mantenerse al tanto de los cambios y adaptaciones que realiza el local, ya que eso influye en su rendimiento y en la forma de comunicarse.

Pregunta 4: ¿Qué cree usted que debe mejorar como trabajador?

Tabla 8.- Aspectos a mejorar como trabajador

Variable	Número de personas	Porcentaje
Trabajo en Equipo	8	40%
Atención al Cliente	6	25%
Relación Empleado-Trabajador	7	35%
Total	21	100%

Fuente: Elaboración propia



Figura 17.- ¿Qué cree usted que debe mejorar como trabajador?

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación: Con este gráfico los empleados están de acuerdo en mayoría que deben mejorar como trabajadores para la satisfacción de los clientes. Eso significa que el trabajo en equipo no resulta trascendental como algo que deben mejorar los trabajadores. Esta parte también sustentaría por qué mejorar el servicio se relaciona con los clientes.

Pregunta 5: ¿Usted se capacita para mejorar la atención a los clientes?

Tabla 9.-Capacitación

Variable	Número de personas	Porcentaje
Si	15	70%
No	6	30%
Total	21	100%

Fuente: Elaboración propia

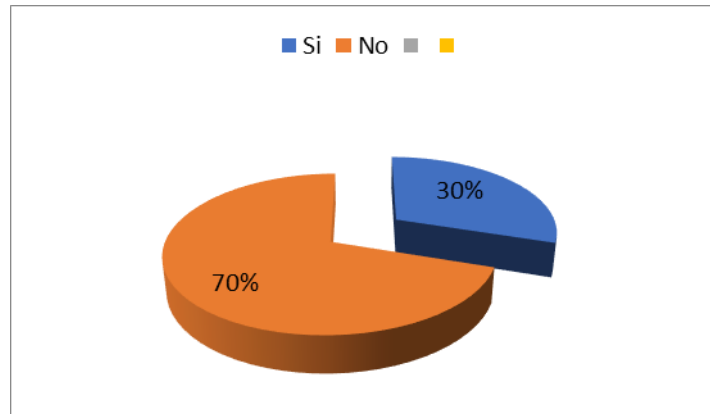


Figura 18.- ¿Usted se capacita para mejorar la atención a los clientes?

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación: Las respuestas en este gráfico complementan lo dicho con los gerentes de los locales. En el sentido de que los dueños no invierten capital para la capacitación de los empleados. Por eso la mayoría de ellos no se capacitan. Vale la pena recordar que la capacitación para los dueños de los locales tiene que ver exclusivamente con la experiencia que ellos han adquirido. Es decir, no ven o piensan en otra posibilidad que no sea su propia experiencia. Y esto termina dificultando la posibilidad de explorar otras formas de atender o tratar a los clientes. Entonces cómo se puede dar otro tipo de servicio si no se piensa en capacitaciones.

Pregunta 6: ¿Tiene idea de lo que significa el desarrollo de competencias?

Tabla 10.-Desarrollo de competencias

Variable	Número de personas	Porcentaje
Si	14	67%
No	7	33%
Total	21	100%

Fuente: Elaboración propia

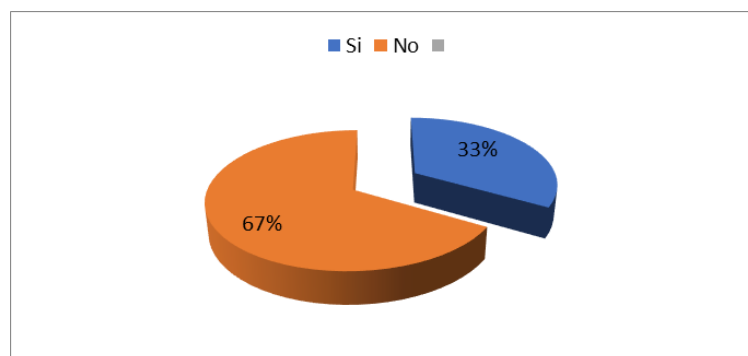


Figura 19.- ¿Tiene idea de lo que significa el desarrollo de competencias?

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación: Esta respuesta tiene que ver con la anterior, al no capacitar a los empleados, difícilmente van a tener una idea clara de lo que significa un desarrollo de competencias. Por tal motivo es importante plantear un modelo de gestión que trasgreda las formas habituales de atender. Conociendo lo que representa este modelo, las posibilidades de mejorar la atención y perspectiva como empleado se modificarán.

Pregunta 7: ¿Qué recomendaciones le haría a su jefe para mejorar este local?

Tabla 11.-. Recomendaciones

Variable	Número de Personas	Porcentaje
Tecnología	0	0%
Wifi Para Clientes	2	5%
Atención oportuna a Clientes	10	52%
Participación Activa Empleados	2	5%
Mejor comunicación. Empleado-Trabajador	7	38%
Total	21	100%

Fuente: Elaboración propia

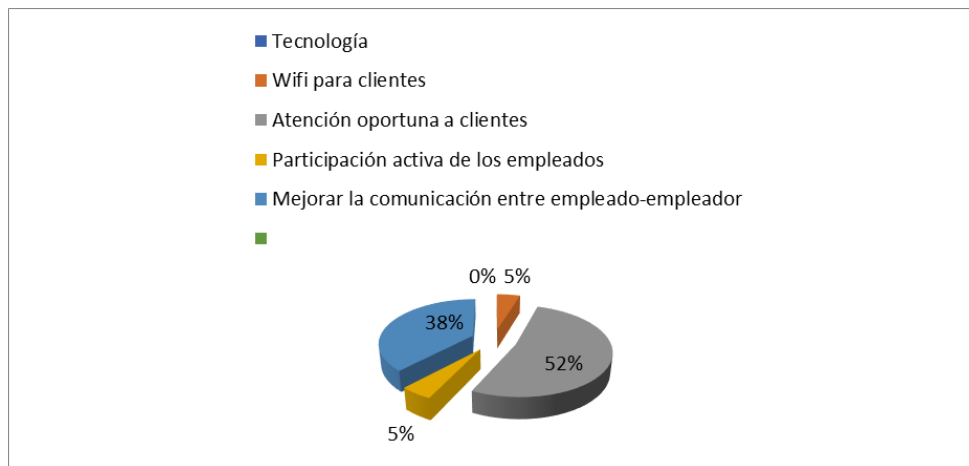


Figura 20.- ¿Qué recomendaciones le haría a su jefe para mejorar este local?

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación: El gráfico lo expone claramente, más del 50 % de los empleados consideran que los cambios del local deben ser pensados en función del cliente. Este resultado refleja que los empleados al estar en contacto permanente con los clientes entendieron que la parte más importante de una empresa, en este caso, de un patio de comidas es un cliente satisfecho. A lo anterior se suma, que la comunicación entre empleado-empendedor también es fundamental. Lo que lleva a pensar que las respuestas por parte de los dueños de los locales no necesariamente son compartidas por los empleados en el sentido de que el flujo de información o comunicacional no es del todo el más adecuado, sobre todo para los trabajadores.

Pregunta 8: ¿Qué elementos considera que afectan el servicio en este local?

Tabla 12.- Elementos que afectan el local

Variable	Número de personas	Porcentaje
Limpieza	10	52%
Calidad del Producto	4	19%
Servicio	7	29%
Total	21	100%

Fuente: Elaboración propia

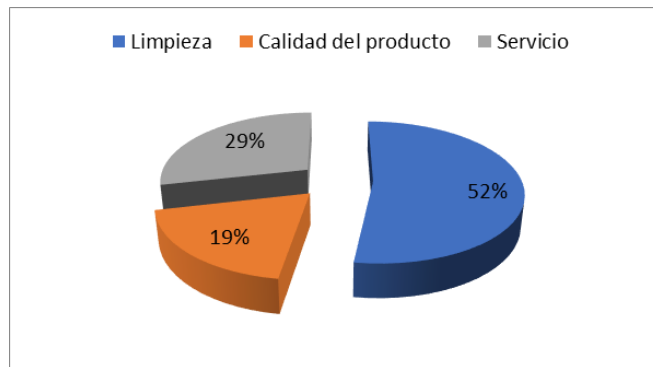


Figura 21.- ¿Qué elementos considera que afectan el servicio en este local?

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

Con el resultado en el presente gráfico, se determina o evidencia que la limpieza es uno de los factores más importantes que podrían estar afectando el funcionamiento de los locales en el patio de comidas del Centro Comercial Hermano Miguel. Lo que lleva a pensar que no los trabajadores están pensando en la capacitación como uno de los elementos claves a fortalecer, pero esa atención tiene un factor relacionado con la higiene.

Pregunta 9: ¿Cómo usted cree que se fortalecería la relación con el cliente?

Tabla 13.-Relación con el cliente

Variable	Número de Personas	Porcentaje
Redes Sociales	3	12%
Promociones	9	48%
Mensajes Textos o Whats.App	4	16%
Página Web	0	0%
Vallas Publicitarias	5	24%
Total	21	100%

Fuente: Elaboración propia

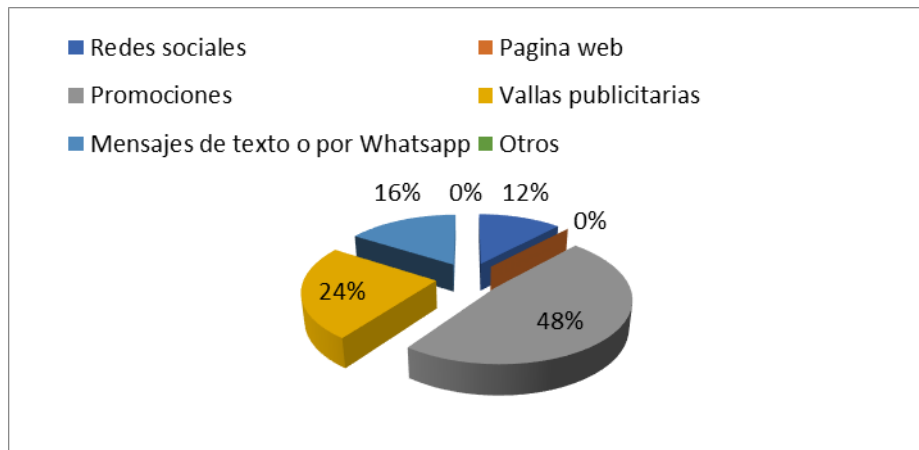


Figura 22.- ¿Cómo usted cree que se fortalecería la relación con el cliente?

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación:

Este gráfico permite visualizar que la mejor forma de fortalecer la relación con los clientes tiene que ver con las promociones. Lo que significa que los dueños de los locales deben estar atentos al tema de las promociones. Para los empleados este sería el mejor mecanismo de difusión o publicidad.

Pregunta 10: ¿Si la empresa le ofrece capacitación para mejorar su rendimiento laboral, usted aceptaría?

Tabla 14.-Capacitación

Variable	Número de personas	Porcentaje
Si	19	90%
No	2	10%
Total	21	100%

Fuente: Elaboración propia

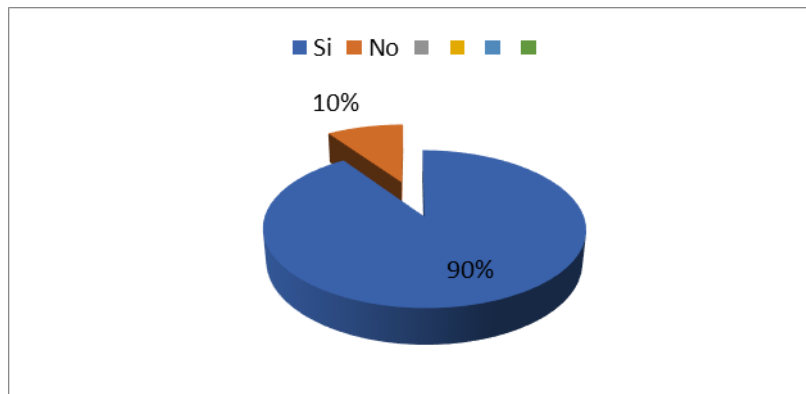


Figura 23.- ¿Si la empresa le ofrece capacitación para mejorar su rendimiento laboral, usted aceptaría?

Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación: Lo que demuestra este gráfico es que, si bien es cierto, la mayoría estaría de acuerdo con la capacitación, ese 10 % sirve para entender porque algunos trabajadores no están conformes con los trabajos. Por otra parte, si la mayoría está de acuerdo en el tema de la capacitación, los dueños deberían pensar seriamente en este proceso. Se debe dejar a un lado el hecho de creer que la experiencia del dueño es la mejor capacitación que puede obtener el trabajador. Incluso este resultado sería para que los propios dueños piensen en el tema de la capacitación.

2.4. Diagnóstico

2.4.1. Diagnóstico de la situación laboral en el patio de comidas de Centro Comercial Hermano Miguel

Gracias al desarrollo de la encuesta y la entrevista se dio a conocer un diagnóstico integral sobre el funcionamiento del talento humano del Centro Comercial Hermano Miguel, como se puede ver a continuación:

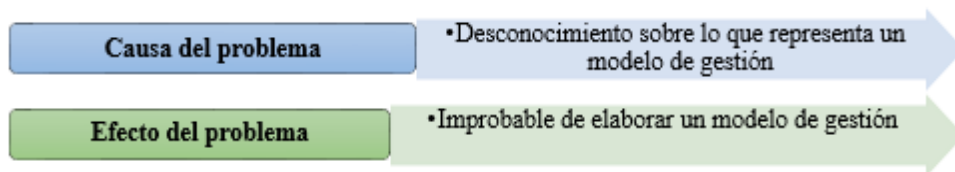


Figura 24.- Identificación del problema

Fuente: Elaboración propia

Para complementar este gráfico, se realizó una matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Esta técnica se articula en dos espacios. A nivel interno y externo de Centro Comercial. La materialización de esta herramienta, en un primer momento tiene que ver con el registro de las Debilidades y Fortalezas. Así, no solamente se analiza la situación propia del patio de comidas, sino también de competidores presentes en otros centros comerciales. En decir, se posibilita evaluar y tener presente el mapa de las Oportunidades y Amenazas.

2.4.1.1. Resultados de la Matriz FODA

El análisis y aplicación de la Matriz FODA en el patio de comidas del “Centro Comercial Hermano Miguel” se llevó a cabo en el salón de reuniones de este centro comercial. Además de ello, contó con la aprobación de los dueños del local y la participación de los trabajadores. La reunión se realizó el 1 de diciembre de 2017. Finalmente, el desarrollo del FODA tuvo que ver con los siguientes aspectos:

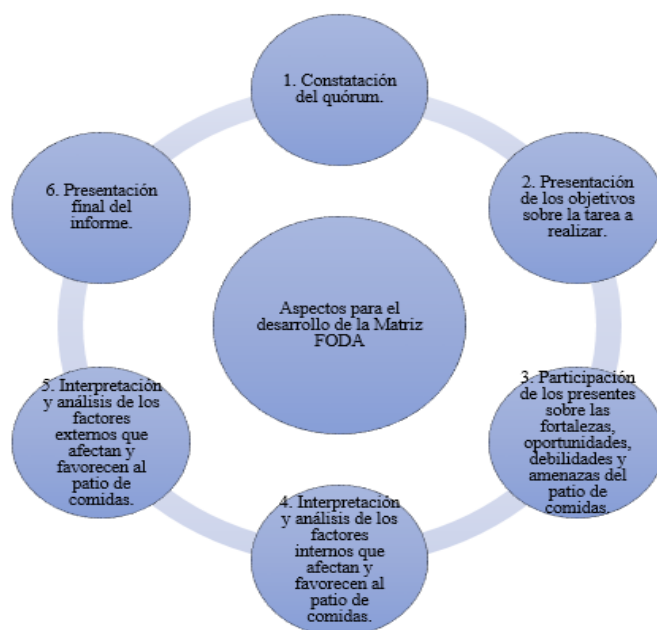


Figura 25.- Aspectos para el desarrollo de la Matriz FODA
Fuente: Elaboración propia

Mientras que a continuación se presenta la Matriz FODA, realizada:

Tabla 15.- Resultados de la matriz FODA en el patio de comidas del “Centro Comercial Hermano Miguel”

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad en el negocio. • Fidelidad de clientes. • Precios estables. • Amplia trayectoria en el mercado gastronómico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliación de contactos para comercialización de los servicios. • Mercado potencial existente. • Inclusión del personal a un modelo de gestión de competencias.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Poca atención sobre mejorar la calidad del servicio. • Ausencia del organigrama estructural. • No se da importancia a las planificaciones. • Individualidad de los miembros que conforman el patio de comidas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia de servicio en otros restaurantes. • Personal de otros restaurantes capacitados. • Cambios de tendencias en el consumidor.

Fuente: Elaboración propia

Para esta parte, más que detenerse en el ámbito de las fortalezas, para el presente estudio interesa el campo de las debilidades. En tal aspecto, uno de los elementos que más llama la atención y que es fundamental para elaborar un modelo de gestión, tiene que ver con el hecho del desorden y el aspecto de no trabajar en colectividad. Lo que implica que la individualidad está por encima de los intereses

del patio de comidas en su conjunto. La razón es que, en los locales, no se realizan capacitaciones de forma permanente para el personal y los dueños de los locales.

Por esto, se deduce que desde los dueños y trabajadores no están pensando en mejorar la calidad de servicio, sino en ofrecer un servicio. Con lo anterior se pretende decir que el patio de comidas, si bien es cierto, cuenta con una cartera de clientes, que asisten diariamente, pero si deciden cambiar de lugar, será por no pensar en fortalecer la calidad de servicio. Pensar en ser más ordenados, atender de mejor manera a los clientes son elementos inherentes a plantear un modelo de gestión de competencias.

CAPÍTULO III

MODELO DE COMPETENCIAS PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO EN EL PATIO DE COMIDAS DEL “CENTRO COMERCIAL HERMANO MIGUEL” DE LA CIUDAD DE QUITO

3.1. Objetivo de la propuesta

Elaborar un modelo de competencias que permita el mejoramiento de la calidad del servicio por parte de los empleados y gerentes en el patio de comidas del “Centro Comercial Hermano Miguel”, a través de la realización de manuales que ayuden al funcionamiento del mismo.

3.2. Justificación de la Propuesta

Es imprescindible pensar en un modelo de gestión que se apegue a la realidad del patio de comidas, el cual debe ser recíproco con los deseos de gerentes y trabajadores. Por tanto, la propuesta debe conocer o proponer una definición de la filosofía y estructural del Centro Comercial, con esto se posibilitará el mejoramiento de operatividad de los empleados y empleadores para aumentar la rentabilidad, pero sobre todo mejorar la calidad de servicio.

Es por ello, que para realizar todo lo anterior, se retoma las propuestas de algunos autores mencionados en el marco teórico, con el fin de sustentar de mejor manera el trabajo a realizarse. A continuación, se presenta los puntos abarcarse en la presente propuesta:

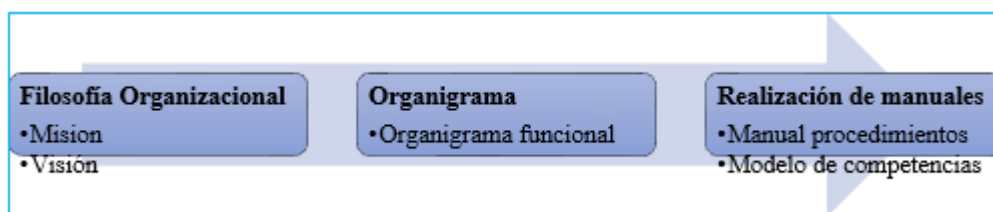


Figura 26.-Estructura de la nueva filosofía organizacional
Fuente: Elaboración propia

3.3. Filosofía Organizacional

Desde su creación, el Centro Comercial Hermano Miguel no presentó o desarrolló la parte de misión y visión inherentes a una organización. Por consiguiente, en esta parte de la propuesta se plantea una filosofía que sustente o se relacione con el modelo de competencias. A continuación, se plantea la misión, visión y valores y objetivos organizacionales:

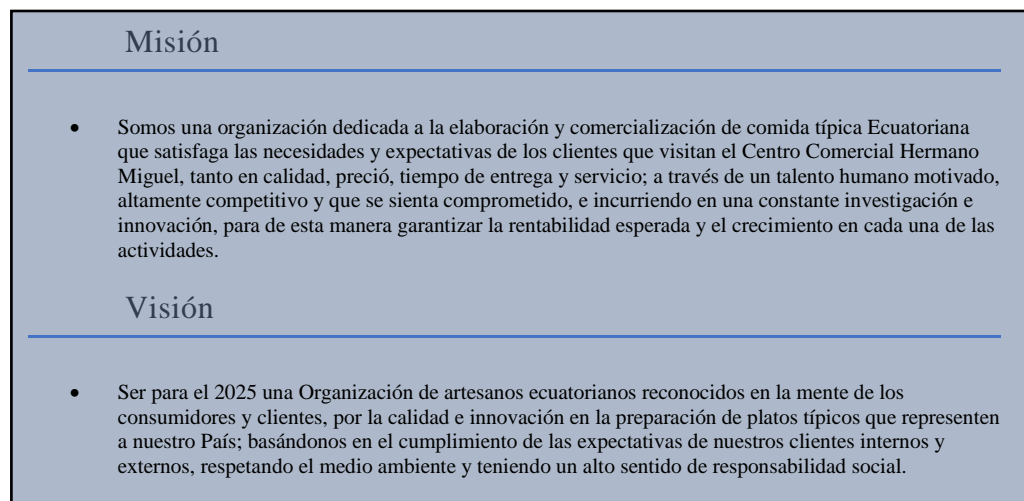


Figura 27.- Misión y visión organizacional
Fuente: Elaboración propia

Mientras que los valores organizacionales que van a regir a la empresa, y que formarán parte de la cultura organizacional del patio de comidas son los siguientes:

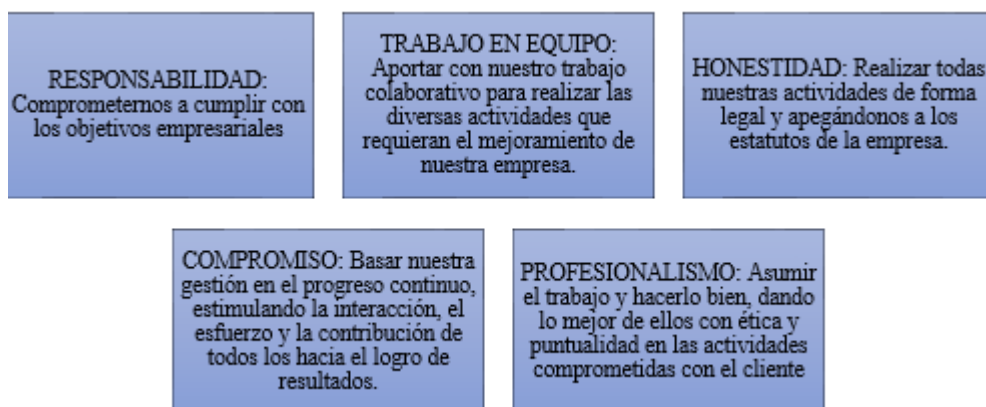


Figura 28.- Valores organizacionales propuestos para el presente estudio
Fuente: Elaboración propia

Con respecto a los objetivos organizacionales planteados son los siguientes:

- ✓ Incrementar la participación en el mercado, estableciendo nuevas relaciones de negocios tanto con los miembros que conforman el patio de comidas, como también con los clientes que visitan las instalaciones, a través de prácticas más organizadas y funcionales que aporten al desarrollo del patio de comidas.
- ✓ Mejorar las capacidades del talento humano a través de cursos y/o seminarios enfocados al servicio al cliente y en higiene y manipulación de alimentos, para la atracción de mayor clientela al Patio de Comidas Hermano Miguel.

3.4. Organigrama propuesto

A continuación, se presenta un organigrama propuesto para el Patio de Comidas del Centro Comercial Hermano Miguel, en la siguiente figura:

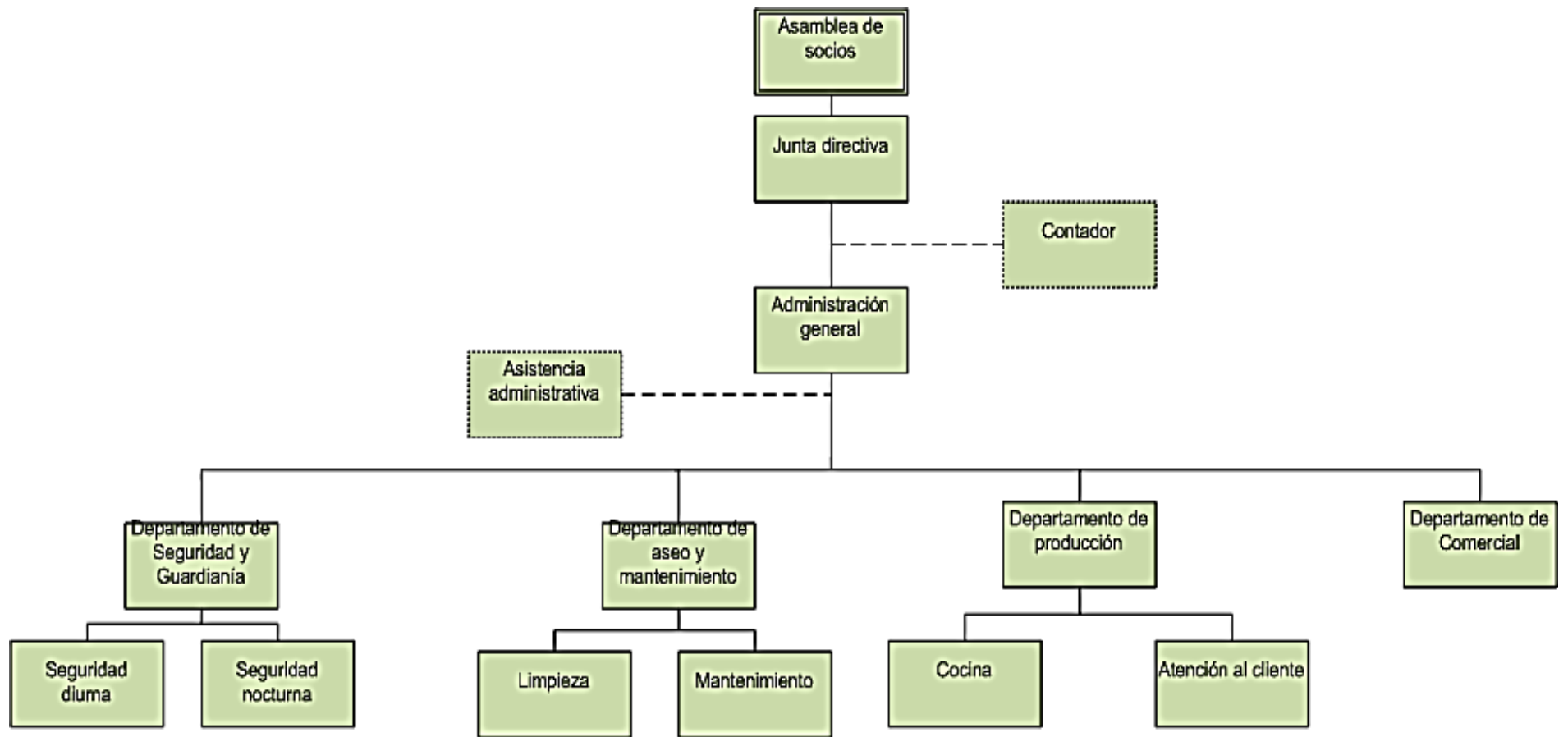


Figura 29.- Organigrama Propuesto
Fuente: Elaboración propia

3.5. Manual de procedimientos de procedimientos

a) Objetivo general del manual

Mejorar las formas de relacionarse en el interior del patio de comidas, así como la relación entre empleado-empaleador, a través de un manual que delimite de mejor manera las actividades de cada miembro del Patio de Comidas Hermano Miguel

b) Objetivos específicos del manual

- Servir de guía para la correcta ejecución de actividades y tareas de la organización, para el aprovechamiento de los recursos humanos, físicos y financieros.
- Generar uniformidad en el trabajo por parte del talento humano, para el mejoramiento de los servicios y evitando la improvisación en las labores diarias.
- Ayudar a orientar al personal nuevo, en pro del mejoramiento de la supervisión y evaluación de labores para la disminución en discusiones sobre normas, procedimientos y actividades.
- Facilitar la orientación y atención al cliente externo, a través del establecimiento de elementos de consulta, orientación y entrenamiento al personal, que sirvan como punto de referencia para las actividades de control interno y auditoría.

c) Responsable

Área administrativa del patio de comidas

d) Fundamentación del manual

El manual de procedimientos posibilita anticipar, preparar y planificar, la forma de realizarse las actividades dentro del patio de comidas, ayudando a los nuevos retos que generen los clientes potenciales.

e) Políticas de aplicación

- El personal que actualmente labora en la organización, deberá realizar el proceso de capacitación sobre el manual de procedimientos.

- El personal nuevo deberá recibir el reglamento de procedimientos para mejorar los procesos a su cargo.
- Toda persona que ingrese debe ser a fin al perfil que se busca para la atención al cliente.

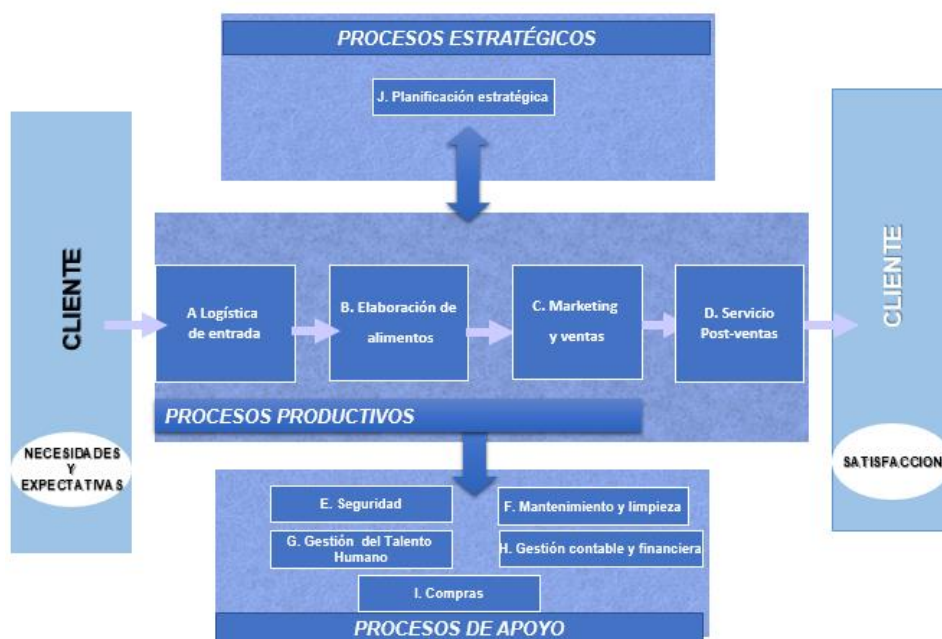
Hay que resaltar, que el Patio de comidas no tiene establecido un conjunto de procesos empresariales, y que durante el presente manual se propone una cadena de valor y el mapa de procesos:



Figura 30.- Cadena de valor
Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver, se presenta un conjunto de procesos los cuales son los primarios, es decir, los que tiene que ver con la actividad productiva del Patio de comidas. Mientras que los procesos secundarios, son los que brindan apoyo para la realización de la gestión del servicio.

A continuación, se presenta el mapa de procesos propuesto, el cual se tiene los procesos productivos, los cuales están directamente relacionados con el accionar del Patio de Comidas, los procesos de apoyo, los cuales ayudan a los procesos operativos y los estratégicos que los procesos que ayudan al cumplimiento de la visión del Patio de Comidas. A continuación, se presenta el mapa de procesos:



Nota: Logística de entrada, se refiere al manejo de inventarios.

Figura 31.- Mapa de procesos

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta la relación entre los procesos y procedimientos:

Tabla 16.- Relación proceso- procedimiento

Proceso	Procedimiento
Planificación estratégica	Administración del patio de comidas
H. Gestión contable y financiera	Asistencia general
H. Gestión contable y financiera	Realización de contabilidad
C. Marketing y ventas	Realización de gestión comercial
B. Elaboración de alimentos	Cocinar comidas típicas
C. Marketing y ventas	Atención al cliente
F. Mantenimiento y limpieza	Limpieza
F. Mantenimiento y limpieza	Mantenimiento de instalaciones
E. Seguridad	Seguridad diurna y nocturna
G. Gestión del Talento Humano	Reclutamiento
G. Gestión del Talento Humano	Selección
G. Gestión del Talento Humano	Inducción del personal
G. Gestión del Talento Humano	Entrenamiento y capacitación del personal

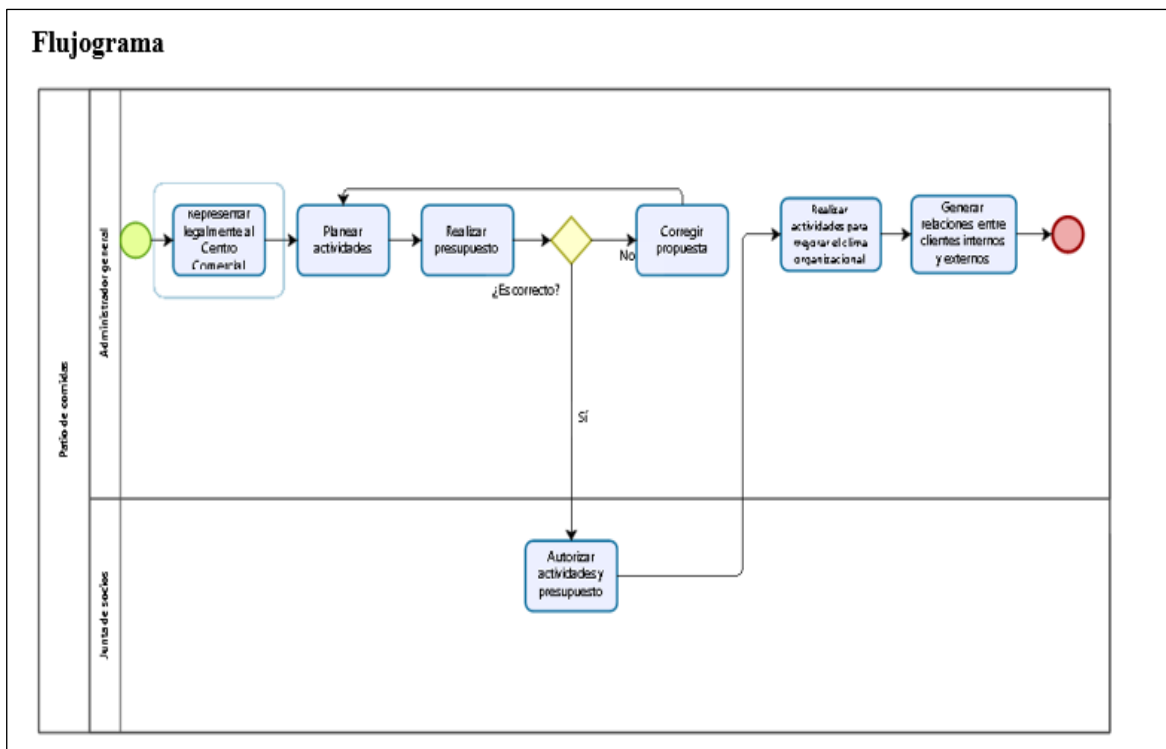
Fuente: Elaboración propia

Como se puede ver se tiene un total de 13 procedimientos, los cuales se han establecido en el presente estudio, ya que anteriormente, en el Patio de Comidas no ha existido un levantamiento de procesos.

g) Desarrollo del manual de procedimientos


Tabla 17.- Administración del patio de comidas

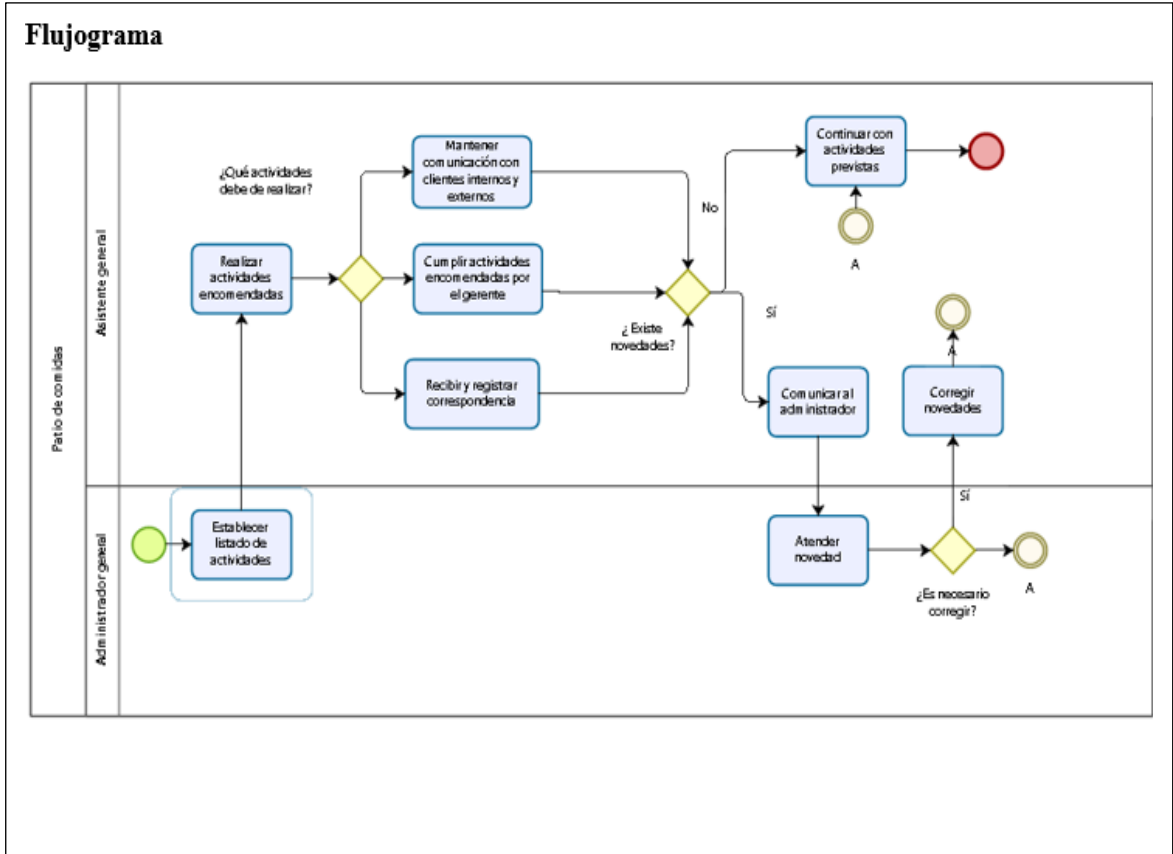
Manual de procedimientos		
		
Patio de Comidas Hermano Miguel		
Responsable	Actividad	Documento
Administrador General	Representar legalmente al Centro Comercial.	Nombramiento del puesto
Administrador General y Junta de socios	Planeación del desarrollo y crecimiento de la organización a corto, mediano y largo plazo.	Plan operativo anual.
Administrador General y Junta de socios	Planeación de las políticas pre establecidas por el Consejo de Administración y Asamblea General.	Plan operativo anual.
Administrador General y Junta de socios	Revisión y autorización del presupuesto.	Plan operativo anual.
Administrador General y Junta de socios	Generar un clima organizacional funcional.	Plan operativo anual.
Administrador General y Junta de socios	Generar las relaciones públicas internas y externas del centro comercial.	Plan de comercialización.



Fuente: Elaboración propia


Tabla 18.- Asistencia administrativa

 Patio de Comidas Hermano Miguel	Manual de procedimientos	
	Puesto:	Asistente administrativa
	Procedimiento:	Asistencia General
Responsable	Actividad	Documento
Asistente administrativa	Mantener comunicación constante con los distintos bancos para el seguimiento pagarés, líneas de Crédito, sobregiros etc.	Mails, documentación escrita emitida por gerencia.
Asistente administrativa	Receptar, registrar y distribuir de correspondencia.	Mails, documentación escrita emitida por gerencia.
Asistente administrativa	Emisión de correspondencia bajo numeración correlativa y codificada, de acuerdo al departamento que le ordene, y su remisión inmediata.	Mails, documentación escrita emitida por gerencia.
Asistente administrativa	Atender las citas diarias de las agendas de la Gerencia.	Mails, documentación escrita emitida por gerencia.
Asistente administrativa	Receptar mensajes telefónicos de gerencia.	Mails, documentación escrita emitida por gerencia.

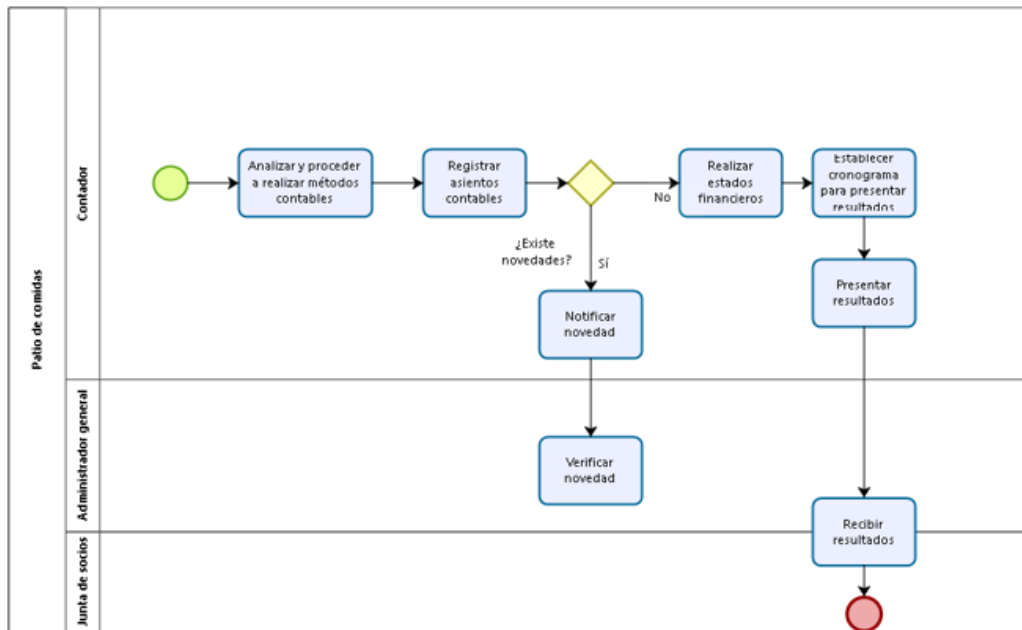


Fuente: Elaboración propia

Tabla 19.- Realización de contabilidad


 Patio de Comidas Hermano Miguel	Manual de procedimientos	
	Puesto:	Contador
	Procedimiento:	Realización de contabilidad
Responsable	Actividad	Documento
Contador	Analizar y proponer los métodos y procedimientos para realizar los registros contables, tributarios y financieros de la institución.	Transacciones diarias
Contador	Supervisar el flujo de información referente a los ingresos generados diariamente por el Organismo.	Balances empresariales
Contador	Revisar el estado que guardan las cuentas por pagar del Organismo, en cuanto a tiempo y monto adeudado.	Transacciones diarias
Contador	Formular la programación de las obligaciones del Organismo para establecer las prioridades de pago.	Balances empresariales

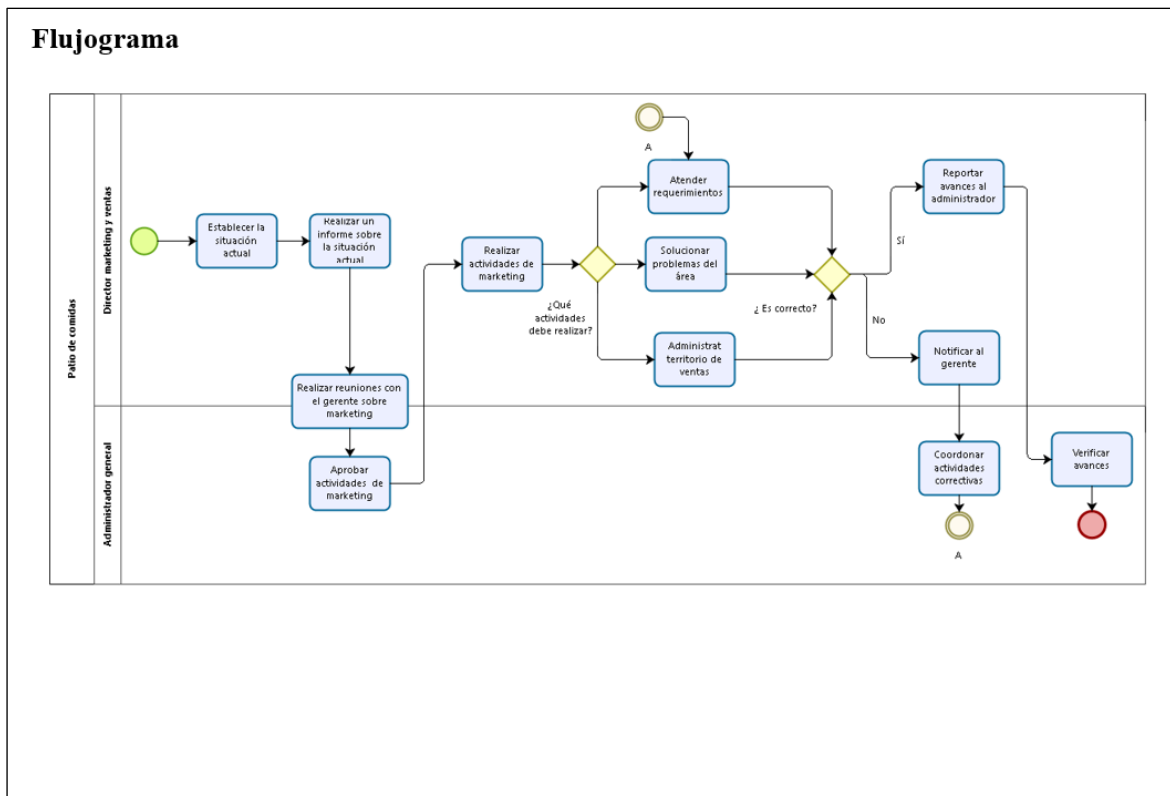
Flujograma



Fuente: Elaboración propia


Tabla 20.- Realización de gestión comercial

Manual de procedimientos		
	Puesto:	Director de Marketing y ventas
	Procedimiento:	Realización de gestión comercial
Patio de Comidas Hermano Miguel		
Responsable	Actividad	Documento
Director de Marketing y ventas	Establecer un anexo entre el cliente y la organización.	Plan de comercialización
Director de Marketing y ventas	Contribuir activamente a la solución de problemas en esta área.	Plan de comercialización
Director de Marketing y ventas	Administrar su territorio de ventas.	Plan de comercialización
Director de Marketing y ventas	Integrarse a las actividades de mercadotecnia de la empresa.	Plan de comercialización

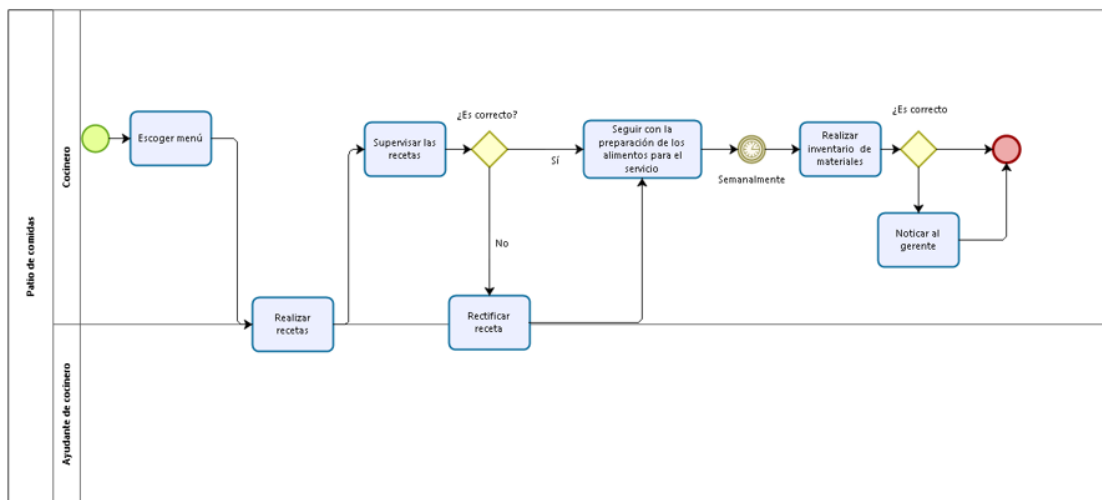


Fuente: Elaboración propia

Tabla 21.- Cocinar comidas típicas


	Manual de procedimientos	
	Puesto:	Cocinero
	Procedimiento:	Cocinar comidas típicas
Patio de Comidas Hermano Miguel		
Responsable	Actividad	Documento
Cocinero	Realizar recetas de cocina, tradicionales y típicas.	Planificación semanal
Cocinero	Supervisar el desempeño laboral del resto de empleados del área.	Informe de desempeño
Cocinero	Ser responsable de la elaboración y actualización del menú para el día.	Planificación semanal
Cocinero	Realizar inventarios semanales de los productos de consumo.	Inventario de insumos

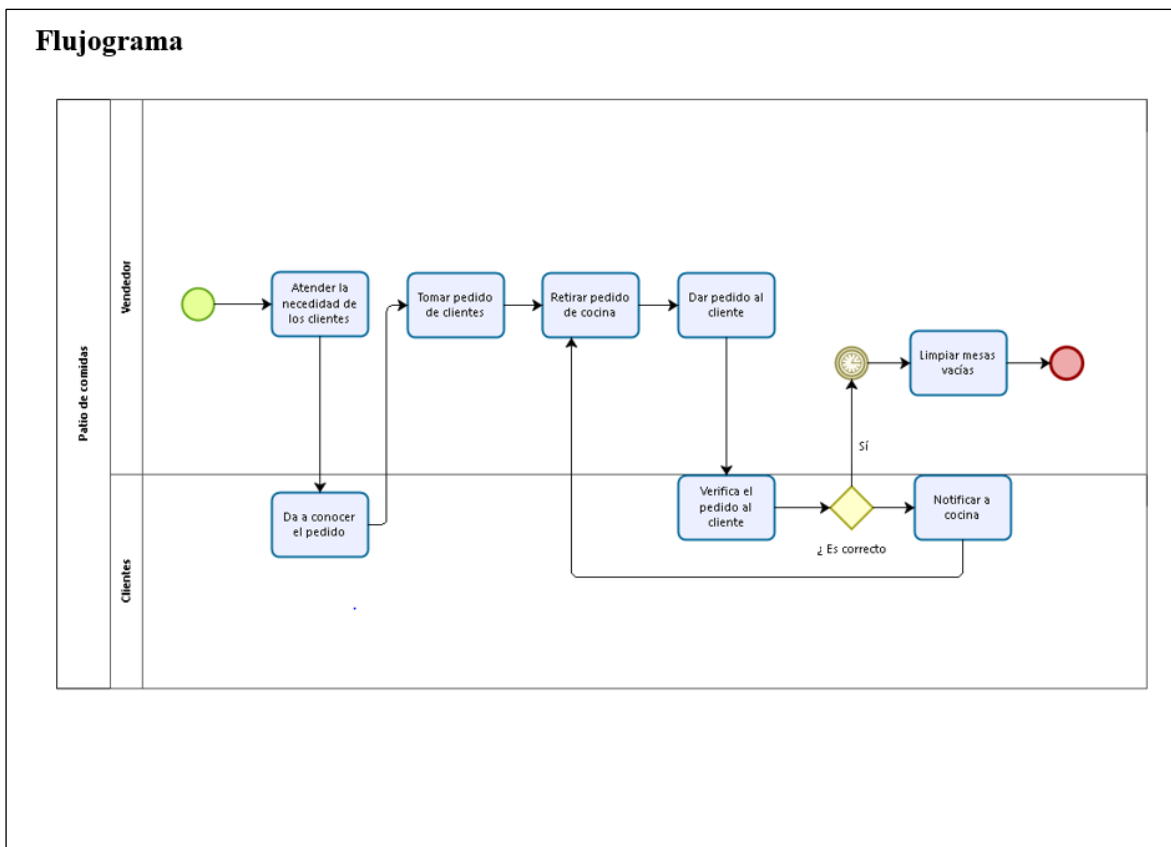
Flujograma



Fuente: Elaboración propia


Tabla 22.- Atención al cliente

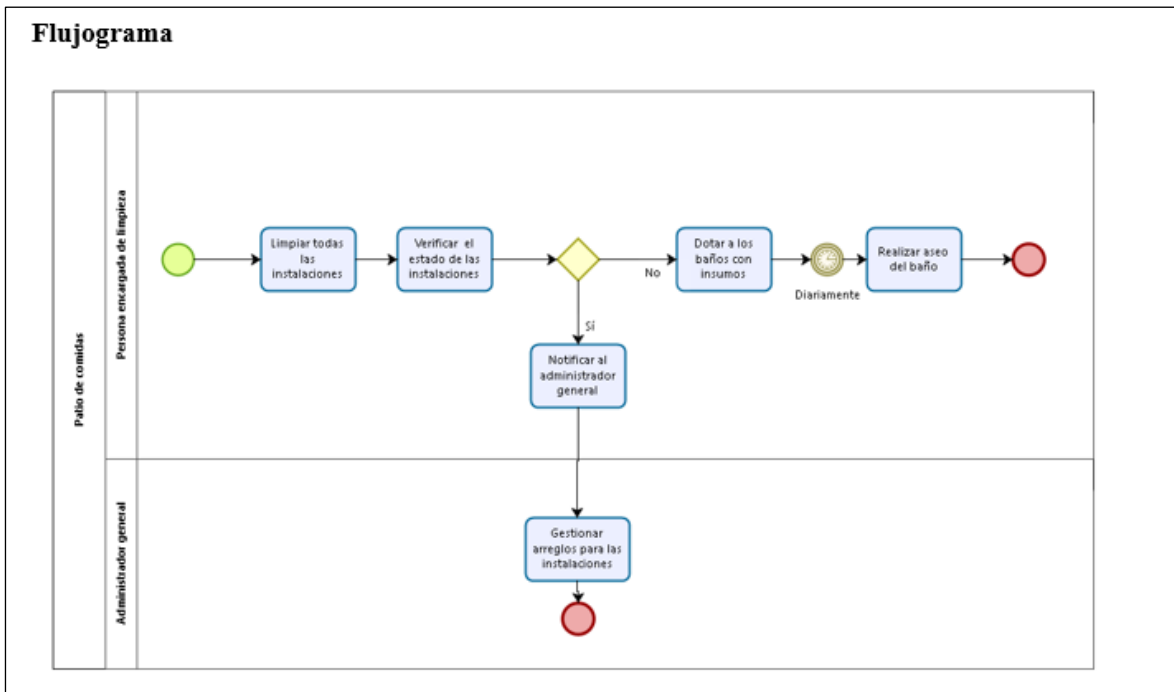
Manual de procedimientos		
	Puesto:	Vendedor de comidas típicas
	Procedimiento:	Atención al cliente
Patio de Comidas Hermano Miguel		
Responsable	Actividad	Documento
Vendedor	Atender las necesidades de los clientes que ingresan al restaurante.	Orden de pedido
Vendedor	Tomar la orden del cliente y procura que su entrega sea inmediata.	Orden de pedido
Vendedor	Conocer el menú del día y sus ingredientes, para poder sugerir a los clientes al momento de su compra.	Orden de pedido y menú
Vendedor	Inspeccionar los platos o menús antes de ser entregados a los clientes.	Orden de pedido
Vendedor	Revisar constantemente las mesas que estén aseadas y en orden.	



Fuente: Elaboración propia


Tabla 23.- Limpieza

	Manual de procedimientos	
	Puesto:	Persona encargada de la limpieza
	Procedimiento:	Limpieza
Patio de Comidas Hermano Miguel		
Responsable	Actividad	Documento
Persona encargada de la limpieza	Mantener en completo orden y limpieza cada uno de los lugares del patio de comidas.	Orden de limpieza diario
Persona encargada de la limpieza	Verificar que las instalaciones no tengan ningún daño.	Orden de limpieza diario
Persona encargada de la limpieza	Dotar a los baños con los correspondientes insumos.	Orden de limpieza diario
Persona encargada de la limpieza	Realizar aseo diario de cada una de los baños.	Orden de limpieza diario

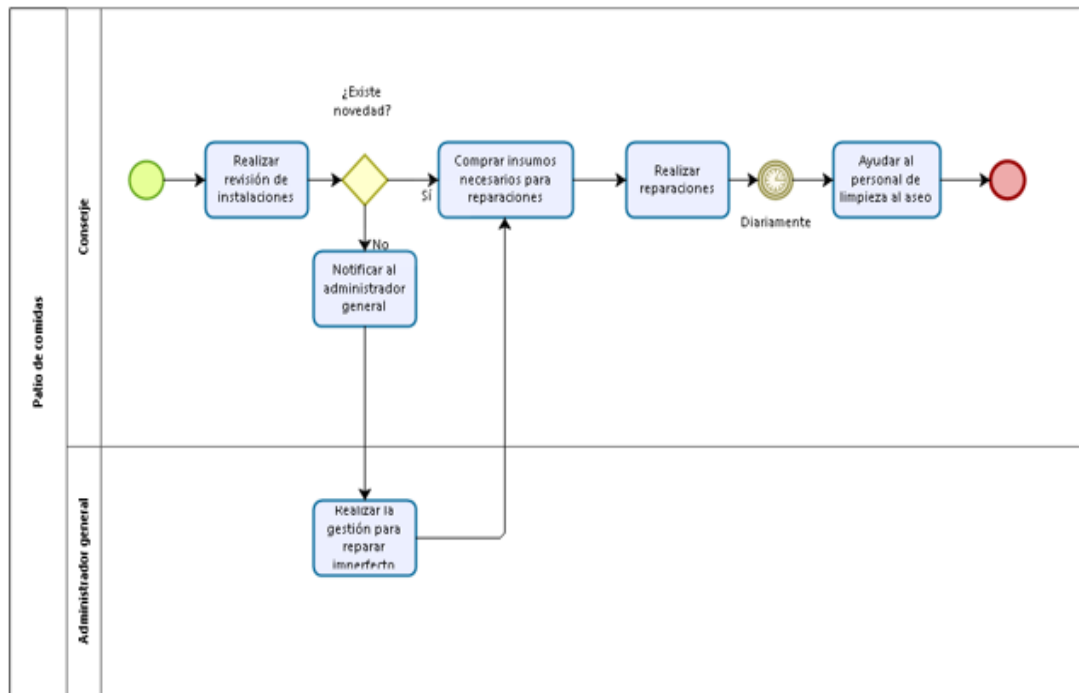


Fuente: Elaboración propia

Tabla 24.- Mantenimiento de instalaciones


 Patio de Comidas Hermano Miguel	Manual de procedimientos	
	Puesto:	Conserje
	Procedimiento:	Mantenimiento de instalaciones
Responsable	Actividad	Documento
Conserje	Realizar una revisión de las instalaciones del patio de comidas.	Informe de mantenimiento
Conserje	Comprar todos los insumos necesarios para el mantenimiento de las instalaciones.	Informe de mantenimiento
Conserje	Reparar los inconvenientes como ejemplos fallas eléctricas, fugas de agua, entre otras.	Informe de mantenimiento
Conserje	Ayudar al personal de limpieza en el buen mantenimiento de las instalaciones.	Informe de mantenimiento

Flujograma

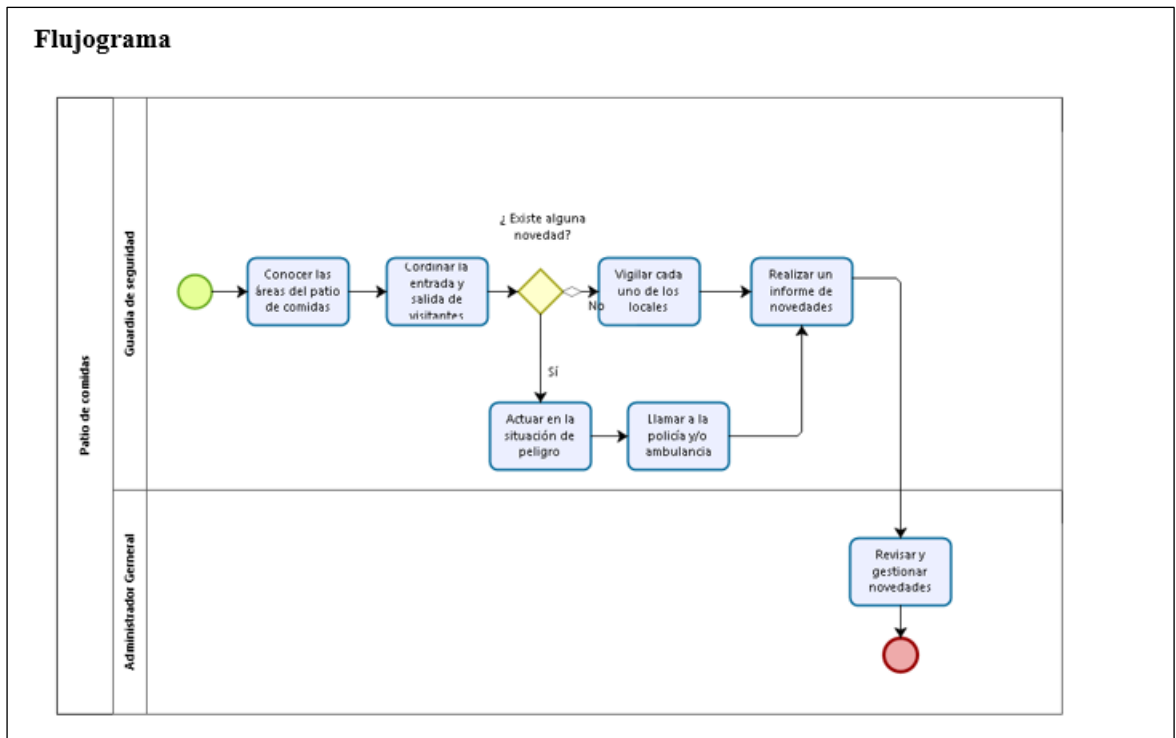


Fuente: Elaboración propia

Tabla 25.- Seguridad

 Patio de Comidas Hermano Miguel	Manual de procedimientos	
	Puesto:	Guardia de seguridad
	Procedimiento:	Seguridad diurna y nocturna
Responsable	Actividad	Documento
Guardia de seguridad	Conocer a la perfección todas las áreas del patio de comidas y realiza visitas periódicas por todas las instalaciones.	Control de seguridad
Guardia de seguridad	Coordinar la entrada y salida de los visitantes	Control de seguridad
Guardia de seguridad	Realizar una requisita del personal que labora al ingreso y salida.	Control de seguridad
Guardia de seguridad	Garantizar la seguridad de los usuarios internos, externos y patrimonio de la empresa.	Control de seguridad
Guardia de seguridad	Identificar y controlar en forma estricta el ingreso y salida del personal de la empresa, visitantes y proveedores.	Control de seguridad

Flujograma



Fuente: Elaboración propia

Otro punto importante, fue el establecimiento de los procesos realizados tanto para obtener, como para mantener la relación con el talento humano:

Tabla 26.- Reclutamiento

Reclutamiento			
<p>Objetivo: Definir los pasos a seguir para ofrecer a la empresa un medio para reclutar personal a través de la aplicación de técnicas e instrumentos que facilitan la obtención de participantes que reúnan características académicas y laborales requeridas para ocupar un puesto vacante o de nueva creación.</p> <p>Política</p> <p>En el Patio de Comidas Hermano Miguel, el reclutamiento de personal se lo realiza mediante fuentes externas e internas, de esta manera se cubre la vacante dentro de la empresa. El Administrador General es la encargada de dirigir y controlar este proceso.</p> <p>Métodos de reclutamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reclutamiento Externo: Aquel que se realiza a través de publicaciones en la prensa, agencias de empleos y/o redes sociales • Reclutamiento Interno: Mediante la difusión de la vacante a ocupar dentro de la misma organización. 			
PROCEDIMIENTO			
PASO	DESCRIPCIÓN	INSTRUMENTO	RESPONSABLE
1	Enviar al Administrador del local una solicitud de requerimiento de personal, cuando en alguna área se detecte necesidad de cubrir uno o varios puestos	Formulario de requisición de personal	Jefe de Área solicitante
2	El Administrador del local revisa la solicitud de requerimiento de personal y pide la certificación presupuestaria al Departamento de Contabilidad	Formulario de requisición de personal	Administrador General y Departamento de Contabilidad
3	Certificar la existencia del puesto y recibir la aceptación o rechazo para el presupuesto de las nuevas plazas de empleo por parte del contador	Formulario de requisición de personal	Administrador General
4	En el caso de no poseer presupuesto para la vacante, o no exista requerimiento del mismo, el Administrador del local a través de asistente del Asistente de Gerencia comunica al responsable del Área Solicitante, la no existencia del puesto o presupuesto de ser el caso, por lo que el proceso no se podrá continuar, de lo contrario se continuará con el mismo.	Formulario de requisición	Administrador General
5	Solicitar al contador los recursos financieros para realizar el reclutamiento debido.	Formulario de requisición de presupuesto	Administrador General
6	El Contador suministra del presupuesto necesario al Administrador General para realizar el proceso de reclutamiento respectivo.	Formulario de requisición de presupuesto	Contador
7	El Administrador General decide qué tipo de reclutamiento, ya sea este interno o externo.	Formulario de requisición de personal	Administrador General
8	Se dará preferencia a los empleados de la organización según el proceso de reclutamiento interno.	Procedimiento de reclutamiento interno	Administrador General
9	Tal sea el caso de no existir personal dentro de la organización se procede al reclutamiento externo	Procedimiento de reclutamiento externo	Administrador General

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27.- Selección

Selección de personal			
Objetivo			
Contribuir a la ejecución de las labores asignadas al personal, para la óptima selección de un candidato. A través de la evaluación y escogimiento de los postulantes más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización.			
Política			
En el Patio de Comidas Hermano Miguel, la selección de personal se lo realiza mediante fuentes, de esta manera se cubre la vacante dentro de la empresa. La Administración General es la encargada de dirigir y controlar este proceso, apoyada de una asesoría externa. A continuación describimos los procedimientos para la selección de personal.			
Procedimiento			
PASO	DESCRIPCION	INSTRUMENTO	RESPONSABLE
1	Recibir las hojas de vida, con documentos correspondientes.	Formulario solicitud de empleo	Asistente gerencia
2	Revisión y verificación de la información presentada por el candidato.	Currículo vitae	Asistente gerencia
3	Análisis de cada candidato de acuerdo a los requerimientos establecidos.	Currículo vitae	Administrador general
4	Escoger los candidatos más adecuados para una entrevista personal.	Currículo vitae	Administrador general
5	Comunicarse con los candidatos seleccionados para la entrevista personal	Currículo vitae	Asistente gerencia
6	Entrevistar uno a uno cada candidato, conociendo sus intereses y aspectos trascendentales.	Currículo vitae	Administrador general
7	Iniciar con las pruebas prácticas a cada candidato, indicándole las actividades que debe hacer realizar.	Formato de evaluación	Area solicitante
8	Agradecer y despedirse de cada candidato informándole de cuando se le hará conocer la decisión.		Administrador general
9	Análisis y evaluación de la entrevista personal y pruebas practicas	Formato de evaluación	Administrador general
10	Análisis y decisión acorde con los resultados obtenidos	Formato de calificación	Administrador general
11	Decisión final del candidato escogido	Currículo vitae	Administrador general
12	Comunicarse con el candidato seleccionado para informarle la decisión.		Asistente gerencia

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28.- Inducción del personal

Inducción del personal	
Objetivo General	
Permitir la adaptabilidad del personal a su nuevo cargo para el cumplimiento óptimo de sus labores, buscando la forma de brindar estabilidad y ambientación en el medio que va a desempeñar sus actividades.	
Política	
En el Patio de Comidas Hermano Miguel, todos los miembros de la organización aportarán a la ambientación y adaptación del o los nuevos empleados facilitándoles los recursos e información que necesita para realizar sus actividades.	
Parámetros a considerarse	
Dar a conocer al empleado nuevo las características generales y específicas de la organización y su cargo como son:	
Características generales de la organización	Características relevantes del puesto
<ul style="list-style-type: none"> • Misión, • Visión • Objetivos • Valores • Organigrama empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> • Beneficios sociales • Formas de pago • Las oportunidades laborales • La concesión de permisos • Los atrasos • Las faltas justificadas • Las faltas injustificadas • Vacaciones • Prestamos • Capacitaciones
Forma de proceder a la inducción de empleados	
Objetivo: Fomentar la adaptabilidad de los empleados para que realicen sus funciones respectiva	
Etapas	
<i>Etapa 1: Fuentes de aprendizaje</i>	<i>Etapa 2: Acompañamiento del Desempeño Inicial</i>
<p>En el caso de esta institución el aprendizaje del cargo está dirigido a todos los miembros, de la organización, en sus diversas funciones y cargos.</p> <p>Con este método, valores como el compañerismo que prevalece en la organización es de gran importancia. Ya que con la ayuda de nuestros empleados se puede capacitar a los nuevos empleados que ocupen puestos que estén en relación directa con todas las actividades de la empre, esta capacitación se dará en el lugar de trabajo donde se evaluara el desempeño del nuevo empleado, y de esta manera se podrá constatar si la capacitación tuvo éxito o no.</p>	<p>En esta etapa se evalúa el trabajo del empleado que estaba en periodo de prueba, si el desempeño es satisfactorio se procede a confirmarlo en el cargo y se lo considera netamente un miembro más de la organización.</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29.- Entrenamiento y capacitación del personal

Entrenamiento y capacitación del personal			
Objetivo			
Mejorar el desempeño de todos los empleados y hacer uso efectivo de las habilidades que existen entre ellos con ayuda de un enfoque metódico y estructurado.			
Políticas			
Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo del personal.			
Iniciadores			
<ul style="list-style-type: none"> • Gerente General • Gerente Comercial • Contador 			
Participantes			
<ul style="list-style-type: none"> • Toda la empresa 			
Paso	Descripción	Instrumento	Responsable
1	Elaborar anualmente un plan de capacitación o entrenamiento, que se basará en las necesidades derivadas de las evaluaciones de desempeño.	Formato: Detección de necesidades de capacitación y entrenamiento	Administrador general y/o administrador del local.
2	De acuerdo con el plan de capacitación o entrenamiento, se deberá completar las necesidades de entrenamiento o capacitación.	Formato: Detección de necesidades de capacitación y entrenamiento	Administrador general y/o administrador del local.
3	Elaborar cronograma de ejecución de capacitación o entrenamiento así como los nombres de los empleados participantes.	Cronograma de capacitación y entrenamiento	Administrador general y/o administrador del local.
4	Coordinar la ausencia del empleado que realiza el entrenamiento o capacitación, para que no interfiera de manera significativa en sus funciones.	Cronograma de capacitación y entrenamiento	Administrador general y/o administrador del local.
5	Seleccionar el lugar donde se llevará a cabo el entrenamiento o la capacitación.	Cronograma de capacitación y entrenamiento	Administrador general y/o administrador del local.
6	Comunicar al personal sobre la asistencia para su capacitación o entrenamiento.	Oficio de asistencia a entrenamiento o capacitación	Administrador general y/o administrador del local.
7	Finalizado el curso el empleado será evaluado y dichas evaluaciones serán entregados al gerente general para que las revise en conjunto con el gerente comercial.	Evaluación de capacitación o entrenamiento	Administrador general y/o administrador del local.
8	Dar seguimiento a los conocimientos obtenidos en los cursos.		Administrador general y/o administrador del local.

Fuente: Elaboración propia

Mientras que a continuación se desarrolló un perfil de competencias para el talento humano de la organización:

Tabla 30.- Perfil por competencias del contador

1.- Datos de Identificación del Puesto	
Denominación del Cargo:	Contador
Nivel de Instrucción:	Título Tercer Nivel - Contador Público Autorizado
Unidad o Proceso:	Unidad Financiera
Rol:	Ejecución de Procesos de Pago y Tecnológico
Nivel de Aplicación:	Profesional
RMU:	\$386
Reporta a:	Asamblea de Socios, Junta Directiva y Administrador general
2.- Misión	
Analizar la información contenida en los documentos contables generados del proceso de contabilidad de la Asociación, verificando su exactitud, a fin de garantizar estados financieros confiables y oportunos.	
3.- Actividades Principales	
Analizar y proponer los métodos y procedimientos para realizar los registros contables, tributarios	
Supervisar el flujo de información referente a los ingresos generados diariamente por el Organismo.	
Revisar el estado que guardan las cuentas por pagar del Organismo, en cuanto a tiempo y monto	
Formular la programación de las obligaciones del Organismo para establecer las prioridades de pago.	
4.- Relaciones Internas y Externas	
Interfaz	
Asamblea de Socios y Junta Administrativa	Instrucción: Cursando tercer año o sexto semestre aprobado de carrera
Administración general	
Área Comercial	Título requerido: Contabilidad General, Contabilidad y Auditoría, Administración, Economía, Ingeniería Comercial.
Área de Conocimiento	Contabilidad
5.- Instrucción Formal	
6.- Experiencia Laboral Requerida	
Tiempo de Experiencia	Especificidad de la Experiencia
Hasta 1 año	Contabilidad General
7.- Conocimientos	
Ley del Impuesto sobre la renta	Pensamiento Analítico
Ley del Impuesto al valor agregado	Organización de la Información
8.- Destrezas	
<pre> graph TD AS[Asamblea de socios] --- JD[Junta directiva] JD --- AG[Administración general] AG -.-> C[Contador] style C stroke-dasharray: 5 5, stroke:#0000FF,stroke-width:2px </pre>	
10.- Habilidades, Actitudes y Valores	
Competencias	Nivel de requerimiento
Aprendizaje continuo	Alto
Conocimientos del entorno organizacional	Alto
Relaciones Humanas	Alto
Actitud al cambio	Alto
Orientación a los Resultados	Alto
Orientación de servicio	Alto
Trabajo en equipo	Alto
Iniciativa	Alto
Elaborado por:	Revisado por: Aprobado por:
PATIO DE COMIDAS HERMANO MIGUEL	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31.- Perfil por competencias del administrador general

1.- Datos de Identificación del Puesto	
Denominación del Cargo:	Asistente administrativa
Nivel de Instrucción:	Título Tercer Nivel - Administrador de empresas-Economista Contador Público
Unidad o Proceso:	Autorizado
Rol:	Unidad Administrativa
Nivel de Aplicación:	Ejecución de Procesos de Pago y Tecnológico
RMU:	Profesional
Reporta a:	\$700
2.- Misión	3.- Actividades Principales
Direccionar los recursos organizacionales hacia el mejoramiento y la obtención de los objetivos organizacionales.	Planeación del desarrollo y crecimiento de la organización a corto, mediano y largo plazo.
	Planeación de las políticas pre establecidas por el Consejo de Administración y Asamblea General.
	Revisión y autorización del presupuesto.
	Generar las relaciones públicas internas y externas del centro comercial.
	Generar un clima organizacional funcional.
4.- Relaciones Internas y Externas	5.- Instrucción Formal
Interfaz	
Asamblea de Socios y Junta Administrativa	Instrucción: Aprobada la carrera
Administración general	
Área Comercial	Título requerido: Contabilidad General, Contabilidad y Auditoría, Administración, Economía, Ingeniería Comercial.
	Área de Conocimiento Administración de empresas
6.- Experiencia Laboral Requerida	
Tiempo de Experiencia	Especificidad de la Experiencia
3-5 años	Contabilidad General
7.- Conocimientos	8.- Destrezas
Disposiciones Municipales	Pensamiento Analítico
	Organización de la Información
<pre> graph TD AS[Asamblea de socios] --> JD[Junta directiva] JD --> AG[Administración general] AG -.-> C[Contador] style AG stroke:#0000FF,stroke-width:2px style C stroke-dasharray: 5 5 </pre>	
10.- Habilidades, Actitudes y Valores	
Competencias	Nivel de requerimiento
Aprendizaje continuo	Alto
Conocimientos del entorno organizacional	Alto
Relaciones Humanas	Alto
Actitud al cambio	Alto
Orientación a los Resultados	Alto
Orientación de servicio	Alto
Trabajo en equipo	Alto
Iniciativa	Alto
Elaborado por:	Revisado por: Aprobado por:
PATIO DE COMIDAS HERMANO MIGUEL	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32.- Perfil por competencias asistente administrativo

1.- Datos de Identificación del Puesto	
Denominación del Cargo:	Asistente administrativa
Nivel de Instrucción:	Título Tercer Nivel - Administrador de empresas-Economista Contador Público Autorizado
Unidad o Proceso:	Unidad administrativa
Rol:	Ejecución de Procesos de Pago y Tecnológico
Nivel de Aplicación:	Profesional
RMU:	\$386
Reporta a:	Asamblea de Socios, Junta Directiva
2.- Misión	3.- Actividades Principales
Utilizar adecuadamente los recursos asignados para gestionar de mejor manera las actividades diarias que requiera el administrador general para el mejoramiento de su gestión.	Mantener comunicación constante con los distintos bancos para el seguimiento pagarés, líneas de
	Receptar, registrar y distribuir de correspondencia.
	Emisión de correspondencia bajo numeración correlativa y codificada, de acuerdo al departamento que le ordene, y su remisión inmediata.
	Atender las citas diarias de las agendas de la Gerencia.
Receptar mensajes de gerencia.	
4.- Relaciones Internas y Externas	5.- Instrucción Formal
Interfaz	
Asamblea de Socios y Junta Administrativa	Instrucción: Cursando tercer año o sexto semestre aprobado de carrera
Administración general	Título requerido: Contabilidad General, Contabilidad y Auditoría, Administración, Economía, Ingeniería Comercial.
	Área de Conocimiento Administración de empresas, secretariado
6.- Experiencia Laboral Requerida	
Tiempo de Experiencia	Especificidad de la Experiencia
1 año	Contabilidad General
7.- Conocimientos	8.- Destrezas
Secretariado	Pensamiento Analítico
Manejo del paquete office.	Organización de la Información
<pre> graph TD AA[Asistencia administrativa] -.- AG[Administración general] style AA stroke-dasharray: 5 5 style AG fill:#d9ead3,stroke:#333,stroke-width:1px </pre>	
10.- Habilidades, Actitudes y Valores	
Competencias	Nivel de requerimiento
Aprendizaje continuo	Alto
Conocimientos del entorno organizacional	Alto
Relaciones Humanas	Alto
Actitud al cambio	Alto
Orientación a los Resultados	Alto
Orientación de servicio	Alto
Trabajo en equipo	Alto
Iniciativa	Alto
Elaborado por:	Revisado por: Aprobado por:
PATIO DE COMIDAS HERMANO MIGUEL	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33.- Perfil por competencias director administrativo

1.- Datos de Identificación del Puesto	
Denominación del Cargo:	Director de ventas
Nivel de Instrucción:	Título Tercer Nivel - Administrador de empresas-Economista Contador Público Autorizado
Unidad o Proceso:	Unidad Administrativa
Rol:	Ejecución de Procesos de Pago y Tecnológico
Nivel de Aplicación:	Profesional
RMU:	\$600
Reporta a:	Administrador general
2.- Misión	3.- Actividades Principales
Direccionar los recursos organizacionales hacia el mejoramiento y la obtención de los objetivos organizacionales.	Establecer un anexo entre el cliente y la empresa.
	Contribuir activamente a la solución de problemas en esta área.
	Administrar su territorio de ventas.
	Integrarse a las actividades de mercadotecnia de la empresa.
4.- Relaciones Internas y Externas	5.- Instrucción Formal
Interfaz	
	Instrucción: Aprobada la carrera
Administración general	Título requerido: Contabilidad General, Contabilidad y Auditoría, Administración, Economía, Ingeniería Comercial.
	Area de Conocimiento: Administración de empresas
6.- Experiencia Laboral Requerida	
Tiempo de Experiencia	Especificidad de la Experiencia
3-5 años	Contabilidad General
7.- Conocimientos	8.- Destrezas
Manejo de publicidad BTL y redes sociales	Pensamiento Analítico
Marketing	Organización de la Información
<pre> graph TD AG[Administración general] -.-> DC[Departamento de Comercial] AG --- DP[Departamento de producción] AG --- D[Departamento] style DC stroke:#0000FF,stroke-width:2px </pre>	
10.- Habilidades, Actitudes y Valores	
Competencias	Nivel de requerimiento
Aprendizaje continuo	Alto
Conocimientos del entorno organizacional	Alto
Relaciones Humanas	Alto
Actitud al cambio	Alto
Orientación a los Resultados	Alto
Orientación de servicio	Alto
Trabajo en equipo	Alto
Iniciativa	Alto
Elaborado por:	Revisado por: Aprobado por:
PATIO DE COMIDAS HERMANO MIGUEL	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 34.- Perfil por competencias del vendedor de comida típica

1.- Datos de Identificación del Puesto	
Denominación del Cargo:	Vendedor de comidas
Nivel de Instrucción:	Nivel básico
Unidad o Proceso:	Unidad Operativa
Rol:	Producción
Nivel de Aplicación:	Ventas
RMU:	\$386
Reporta a:	Cocinero y dueño del local comercial
2.- Misión	3.- Actividades Principales
Generar y mantener relaciones positivas con clientes nuevos y existentes y lograr experiencias positivas con clientes en el proceso de venta y servicio	Atender las necesidades de los clientes que ingresan al restaurante.
	Tomar la orden del cliente y procura que su entrega sea inmediata.
	Conocer el menú del día y sus ingredientes, para poder sugerir a los clientes al momento de su
	Inspeccionar los platos o menús antes de ser entregados a los clientes.
	Revisar constantemente las mesas que estén aseadas y en orden.
4.- Relaciones Internas y Externas	5.- Instrucción Formal
Interfaz	
	Instrucción: Básica
Cocinero	
Dueño del local comercial	Título requerido: Ninguno
	Área de Conocimiento: Atención al cliente
6.- Experiencia Laboral Requerida	
Tiempo de Experiencia	Especificidad de la Experiencia
0-1 años	Atención al cliente
7.- Conocimientos	8.- Destrezas
Atención al cliente	Pensamiento Analítico
Limpieza	Organización de la Información
<pre> graph TD A[Departamento de producción] --> B[Cocina] A --> C[Atención al cliente] style C stroke:#0000FF,stroke-width:2px </pre>	
10.- Habilidades, Actitudes y Valores	
Competencias	Nivel de requerimiento
Aprendizaje continuo	Medio
Conocimientos del entorno organizacional	Medio
Relaciones Humanas	Alto
Actitud al cambio	Alto
Orientación a los Resultados	Alto
Orientación de servicio	Alto
Trabajo en equipo	Alto
Iniciativa	Alto
Elaborado por:	Revisado por: Aprobado por:
PATIO DE COMIDAS HERMANO MIGUEL	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 35. - Perfil por competencias del cocinero

1.- Datos de Identificación del Puesto	
Denominación del Cargo:	Cocinero
Nivel de Instrucción:	Nivel básico
Unidad o Proceso:	Unidad Operativa
Rol:	Producción
Nivel de Aplicación:	Producción
RMU:	\$386
Reporta a:	Cocinero y dueño del local comercial
2.- Misión	3.- Actividades Principales
Cocinar comida típica ecuatoriana, de excelente calidad para el deguste y satisfacción de los clientes que visitan el Patio de Comidas.	Realizar recetas de cocina, tradicionales y típicas.
	Supervisar el desempeño laboral del resto de empleados del área.
	Ser responsable de la elaboración y actualización del menú para el día.
	Realizar inventarios semanales de los productos de consumo.
4.- Relaciones Internas y Externas	5.- Instrucción Formal
Interfaz	
	Instrucción: Básica
Dueño del local comercial	Título requerido: Ninguno
	Área de Conocimiento: Cocina típica ecuatorina
6.- Experiencia Laboral Requerida	
Tiempo de Experiencia	Especificidad de la Experiencia
0-1 años	Atención al cliente
7.- Conocimientos	8.- Destrezas
Atención al cliente	Pensamiento Analítico
Limpieza	Cocina típica ecuatorina
<pre> graph TD A[Departamento de producción] --> B[Cocina] A --> C[Atención al cliente] style B stroke:#0000FF,stroke-width:2px </pre>	
10.- Habilidades, Actitudes y Valores	
Competencias	Nivel de requerimiento
Aprendizaje continuo	Medio
Conocimientos del entorno organizacional	Medio
Relaciones Humanas	Alto
Actitud al cambio	Alto
Orientación a los Resultados	Alto
Orientación de servicio	Alto
Trabajo en equipo	Alto
Iniciativa	Alto
Elaborado por:	Revisado por: Aprobado por:
PATIO DE COMIDAS HERMANO MIGUEL	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 36.- Perfil por competencias del administrador del local comercial

1.- Datos de Identificación del Puesto	
Denominación del Cargo:	Administrador Local Comercial
Nivel de Instrucción:	Indeterminado
Unidad o Proceso:	Unidad Operativa
Rol:	Ejecución de Procesos de Pago y Tecnológico
Nivel de Aplicación:	Indistinto
RMU:	\$700
Reporta a:	Administrador General
2.- Misión	3.- Actividades Principales
Direccionar los recursos organizacionales hacia el mejoramiento y la obtención de los objetivos organizacionales.	Planeación del desarrollo y crecimiento de su negocio a corto, mediano y largo plazo.
	Revisión y autorización del presupuesto.
	Generar un clima organizacional funcional.
	Aprobar los menús y estrategias de ventas de sus locales
4.- Relaciones Internas y Externas	5.- Instrucción Formal
Interfaz	
	Instrucción: Indeterminado
Administración general	Título requerido: Indeterminado
	Área de Conocimiento: Administración de empresas
6.- Experiencia Laboral Requerida	
Tiempo de Experiencia	Especificidad de la Experiencia
Indeterminado	Cocina y administración de empresa
7.- Conocimientos	8.- Destrezas
Cocina típica ecuatoriana	Pensamiento Analítico
Administración de empresas	Organización de la Información
<pre> graph TD A[Departamento de producción] --> B[Cocina] A --> C[Atención al cliente] </pre>	
10.- Habilidades, Actitudes y Valores	
Competencias	Nivel de requerimiento
Aprendizaje continuo	Alto
Conocimientos del entorno organizacional	Alto
Relaciones Humanas	Alto
Actitud al cambio	Alto
Orientación a los Resultados	Alto
Orientación de servicio	Alto
Trabajo en equipo	Alto
Iniciativa	Alto
Elaborado por:	Revisado por: Aprobado por:
PATIO DE COMIDAS HERMANO MIGUEL	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37.- Perfil por competencias del personal de limpieza

1.- Datos de Identificación del Puesto	
Denominación del Cargo:	Persona de Limpieza
Nivel de Instrucción:	Nivel básico
Unidad o Proceso:	Aseo y mantenimiento
Rol:	Aseo y mantenimiento
Nivel de Aplicación:	Aseo y mantenimiento
RMU:	\$386
Reporta a:	Administrador general
2.- Misión	3.- Actividades Principales
Mantener limpio el Patio de Comidas del Centro Comercial Hermano Miguel.	Mantener en completo orden y limpieza cada uno de los lugares del patio de comidas.
	Verificar que las instalaciones no tengan ningún daño.
	Dotar a los baños con los correspondientes insumos.
	Realizar aseo diario de cada una de los baños.
4.- Relaciones Internas y Externas	5.- Instrucción Formal
Interfaz	
	Instrucción: Básica
Administrador general	Título requerido: Ninguno
	Área de Conocimiento Limpieza
6.- Experiencia Laboral Requerida	
Tiempo de Experiencia	Especificidad de la Experiencia
0-1 años	Limpieza
7.- Conocimientos	8.- Destrezas
Atención al cliente	Pensamiento Analítico
Limpieza	Organización de la Información
<pre> graph TD A[Departamento de aseo y mantenimiento] --> B[Limpieza] A --> C[Mantenimiento] style B stroke:#0000FF,stroke-width:2px </pre>	
10.- Habilidades, Actitudes y Valores	
Competencias	Nivel de requerimiento
Aprendizaje continuo	Medio
Conocimientos del entorno organizacional	Medio
Relaciones Humanas	Medio
Actitud al cambio	Alto
Orientación a los Resultados	Alto
Orientación de servicio	Alto
Trabajo en equipo	Alto
Iniciativa	Alto
Elaborado por:	Revisado por: Aprobado por:
PATIO DE COMIDAS HERMANO MIGUEL	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 38.- Perfil por competencias del conserje

1.- Datos de Identificación del Puesto	
Denominación del Cargo:	Conserje
Nivel de Instrucción:	Nivel básico
Unidad o Proceso:	Unidad Operativa
Rol:	Producción
Nivel de Aplicación:	Producción
RMU:	\$386
Reporta a:	Administrador general
2.- Misión	3.- Actividades Principales
Mantener el funcionamiento adecuado de todas las instalaciones del patio de comidas.	Realizar una revisión de las instalaciones del patio de comidas.
	Comprar todos los insumos necesarios para el mantenimiento de las instalaciones.
	Reparar los inconvenientes como ejemplos fallas eléctricas, fugas de agua, entre otras.
	Ayudar al personal de limpieza en el buen mantenimiento de las instalaciones.
4.- Relaciones Internas y Externas	5.- Instrucción Formal
Interfaz	
	Instrucción: Básica
Administrador general	Título requerido: Ninguno
	Área de Conocimiento: Mantenimiento eléctrico y de tuberías, pintura
6.- Experiencia Laboral Requerida	
Tiempo de Experiencia	Especificidad de la Experiencia
0-1 años	Atención al cliente
7.- Conocimientos	8.- Destrezas
Mantenimiento eléctrico y de tuberías, pintura	Pensamiento Analítico
Limpieza	Mantenimiento eléctrico y de tuberías, pintura
<pre> graph TD A[Departamento de aseo y mantenimiento] --> B[Limpieza] A --> C[Mantenimiento] style C stroke:#0000FF,stroke-width:2px </pre>	
10.- Habilidades, Actitudes y Valores	
Competencias	Nivel de requerimiento
Aprendizaje continuo	Medio
Conocimientos del entorno organizacional	Medio
Relaciones Humanas	Alto
Actitud al cambio	Alto
Orientación a los Resultados	Alto
Orientación de servicio	Alto
Trabajo en equipo	Alto
Iniciativa	Alto
Elaborado por:	Revisado por: Aprobado por:
PATIO DE COMIDAS HERMANO MIGUEL	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 39.- Perfil por competencias del guardia de seguridad

MANUAL DEL PUESTO	
1.- Datos de Identificación del Puesto	
Denominación del Cargo:	Guardia de seguridad
Nivel de Instrucción:	Nivel básico
Unidad o Proceso:	Seguridad y vigilancia
Rol:	Seguridad y vigilancia
Nivel de Aplicación:	Seguridad y vigilancia
RMU:	\$386
Reporta a:	Administrador general
2.- Misión	3.- Actividades Principales
Supervisar que no existan robos, o anomalías durante la realización de las actividades comerciales dentro del patio de comidas.	Conocer a la perfección todas las áreas del patio de comidas y realiza visitas periódicas por todas las instalaciones.
	Coordinar la entrada y salida de los visitantes.
	Realizar una requisita del personal que labora al ingreso y salida.
	Garantizar la seguridad de los usuarios internos, externos y patrimonio de la empresa.
	Identificar y controlar en forma estricta el ingreso y salida del personal de la empresa, visitantes y proveedores
4.- Relaciones Internas y Externas	5.- Instrucción Formal
Interfaz	
	Instrucción: Básica
Administrador general	Título requerido: Ninguno
	Área de Conocimiento: Seguridad
6.- Experiencia Laboral Requerida	
Tiempo de Experiencia	Especificidad de la Experiencia
0-1 años	Atención al cliente
7.- Conocimientos	8.- Destrezas
Atención al cliente	Pensamiento Analítico
Seguridad	Manejo de armamento y defensa personal
<pre> graph TD A[Departamento de Seguridad y Guardianía] --> B[Seguridad diurna] A --> C[Seguridad nocturna] style B stroke:#0000FF,stroke-width:2px style C stroke:#0000FF,stroke-width:2px </pre>	
10.- Habilidades, Actitudes y Valores	
Competencias	Nivel de requerimiento
Aprendizaje continuo	Medio
Conocimientos del entorno organizacional	Medio
Relaciones Humanas	Alto
Actitud al cambio	Alto
Orientación a los Resultados	Alto
Orientación de servicio	Alto
Trabajo en equipo	Alto
Iniciativa	Alto
Elaborado por:	Revisado por: Aprobado por:
PATIO DE COMIDAS HERMANO MIGUEL	

Fuente: Elaboración propia

3.6. Modelo de competencias aplicado al patio de comidas del Centro Comercial Hermano Miguel

Un modelo de competencias involucra un conjunto de atributos como son las habilidades, conocimientos, comprensión, motivación, valores éticos, actitudes, emociones, con el campo de la acción. Por tal motivo se pensó en este modelo, con el propósito de trabajar, fortalecer las habilidades, actitudes de los trabajadores del patio de comidas. Al mismo tiempo, se pensó en el mismo porque enseña u orienta aspectos como la motivación y la capacitación, para aquello, brindando así las herramientas que los gerentes de los locales no las han utilizado para su beneficio. A continuación, se presenta las competencias que se seleccionaron para el presente modelo:

Tabla 40.-Competencias a ser consideradas para el modelo

Competencias básicas (atención al público y relación entre trabajadores)	-Trabajo en Equipo -Respeto -Educación
Competencias genéricas (empleadores)	-Gestión de Recursos -Gestión de Información -Comprensión Sistémica -Resolución de Problemas -Planificación del Trabajo
Competencias específicas (empleadores-empleados)	-Trabajo en Equipo -Capacitación -Evaluación
Competencias valorativas (Empleadores-Empleados)	Potencializar los valores personales y sus competencias profesionales, a través de la capacitación continua y el aprendizaje permanente
Competencias procedimentales	-Evaluación de la situación económica y financiera sobre los locales del patio de comidas -Dirigir equipos económicos e interdisciplinario que trabajen en conjunto con el Municipio de Quito

Fuente: Elaboración propia

Por tal razón, a continuación, se procede a presentar una tabla relacionada con los objetivos, estrategias y acciones que piensan desarrollar el modelo de competencia en el transcurso de los próximos 5 meses., como se ve a continuación:

Tabla 41.-Plan de implementación y aplicación del modelo de competencias para los empleados-empleadores del patio de comidas del “Centro Comercial Hermano Miguel”

Objetivo general: Implementar un modelo de competencias que permita el mejoramiento operacional del Patio de Comidas del Centro Comercial Hermano Miguel, a través de actividades encaminadas al mejoramiento del talento humano, para la obtención de mayores ganancias y un servicio de calidad																
Area estratégica	Objetivos específicos	Estrategias	Tareas	Herramientas	Resultado	Responsable	Frecuencia de actividad	Costo	Inicio	Fin	Meta					
Toda la organización	Establecer una estructura organizacional que permita un mejor ordenamiento de las actividades internas que realiza el Patio de Comidas Hermano Miguel.	Realización de un levantamiento integral de información sobre el sector de estudio, es decir, del talento humano de la organización.	Realizar direccionamiento estratégico de la organización.	Entrevistas	Filosofía organizacional	Eduardo Navarrete y dueños de locales de comidas.	Una vez al año	\$ 500,00	1/1/2019	31/1/2019	Entrega del manual de procedimientos de la organización, terminado al 100%.					
			Elaborar un organigrama de la organización	Encuestas	Organigrama empresarial	Eduardo Navarrete y dueños de locales de comidas.										
	Levantar información sobre el talento humano y las actividades que se realiza en el Patio de Comidas Hermano Miguel, para la realización de un manual de talento humano y de procedimientos, para que estos documentos sirvan de base para la realización de un mejoramiento operacional y financiero.	Realización de un levantamiento integral de información tanto del talento humano de la organización, como también de las operaciones que se realizan en el Patio de Comidas del Centro Comercial Hermano Miguel.	Elaborar un manual de procedimientos de la organización.	Entrevistas	Manual de procedimientos.	Eduardo Navarrete y toda la organización.										
			Elaborar procedimientos para el manejo y mejoramiento del talento humano de la organización.	Entrevistas	Levantamiento de procedimientos enfocados al talento humano de la organización.	Eduardo Navarrete y toda la organización.										
	Mejorar las capacidades del talento humano organizacional, para el aumento de sus competencias a través de talleres interactivos.	Establecimiento de capacitaciones adecuadas a las necesidades del talento humano de la organización.	Realizar un temario y cronograma de capacitaciones para la organización.	Reuniones con dueños de los locales del Patio de Comidas.	Mejoramiento de las habilidades personales y grupales del talento humano de la organización.	Eduardo Navarrete y dueños del patio locales de comidas.						Una vez al año	\$ 2.770,00	1/4/2019	30/5/2019	Obtener resultados con respecto a la evaluación de competencias realizadas por los trabajadores.
			Conseguir la aprobación y recursos para las capacitaciones.													
	Evaluar las competencias del talento humano, a través de indicadores en diferentes periodos de tiempo, para el conocimiento del impacto de la propuesta presentada.	Formulación de indicadores enfocados a la verificación del mejoramiento de las capacidades del talento humano de la organización.	Establecer qué indicadores son los adecuados y la medición de los indicadores de medición en el talento humano.	Entrevistas	Verificación del estado del talento humano dentro de la organización y del impacto de la propuesta.	Dueños de los locales del patio de comidas.	La evaluación de los indicadores es según la periodicidad establecida.									
			Revisar si el impacto de la propuesta es positivo o negativo para la organización.	Estados financieros y resultados de indicadores del talento humano.												
	Mejorar el marketing organizacional, a través del establecimiento de medios de comunicación y publicidad enfocado a los clientes del patio de comidas.	Establecimiento de herramientas para el mejoramiento de la publicidad y ventas de la organización.	Establecer un presupuesto de marketing y ventas.	Proformas de materiales publicitarios	Aumento en las ventas de la organización.	Una vez al año	\$ 205,00	1/1/2019	31/12/2019	Incrementar por lo menos en un 5% el nivel de ventas del Patio de comidas.						
			Realizar marketing en redes sociales	Publicación de contenidos en la página de Facebook.												
TOTAL								\$ 5.875,00								

Fuente: Elaboración propia

Tabla 42.- Cronograma de realización de actividades

Cronograma		Meses											
Tareas	Responsable	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Realizar direccionamiento estratégico de la organización.	Eduardo Navarrete y dueños de locales de comidas.	■	■	■									
Elaborar un organigrama de la organización	Eduardo Navarrete y dueños de locales de comidas.												
Elaborar un manual de procedimientos de la organización.	Eduardo Navarrete y toda la organización.												
Elaborar procedimientos para el manejo y mejoramiento del talento humano de la organización.	Eduardo Navarrete y toda la organización.												
Realizar un temario y cronograma de capacitaciones para la organización.	Eduardo Navarrete y dueños del patio locales de comidas.				■	■							
Conseguir la aprobación y recursos para las capacitaciones.													
Establecer qué indicadores son los adecuados y la medición de los indicadores de medición en el talento humano.	Dueños de los locales del patio de comidas.						■	■	■	■	■	■	■
Revisar si el impacto de la propuesta es positivo o negativo para la organización.													
Establecer un presupuesto de marketing y ventas.													
Realizar marketing en redes sociales													

Fuente: Elaboración propia

3.7. Costo-Beneficio de la Propuesta

El costo de la propuesta es en función del diseño y la implementación de lo hasta aquí explicado. Su valor es de \$ 5875,00 dólares americanos. Los cuales son considerados por los dueños de los locales y el Municipio de Quito. El costo de la propuesta para el análisis costo beneficio ha considerado tomar como referencia los siguientes aspectos:

Tabla 43.- Costo de la propuesta

Función	Material publicitario	Unidades	Costo unitario	Costo total	Frecuencia de compra	
Marketing organizacional	Tarjetas de presentación	200	\$ 0,20	\$ 40,00	Anual	Al inicio del año
	Tríptico (Couche 200 gr A3)	300	\$ 0,40	\$ 120,00	Anual	Al inicio del año
	Hojas volates de promociones de comida	1000	\$ 0,05	\$ 45,00	Anual	Al inicio del año
	Manejo de redes sociales	12	\$ 200,00	\$ 2.400,00	Mensual	Cada mes
Total material para marketing organizacional		1512	\$ 0,65	\$ 2.605,00		
Función	Material administrativo	Unidades	Costo unitario	Costo total	Frecuencia de compra	
Mejoramiento organizacional	Expositores (charlas y talleres 4 meses)	2	\$ 1.250,00	\$ 2.500,00	Anual	Una vez al año
	Folletos (blanco y negro)	50	\$ 2,00	\$ 100,00	Anual	Una vez al año
	Cuaderno	50	\$ 1,50	\$ 75,00	Anual	Una vez al año
	Esferos	50	\$ 1,30	\$ 65,00	Anual	Una vez al año
	Hojas membretas	500	\$ 0,06	\$ 30,00	Anual	Una vez al año
	Manual de procedimientos	1	\$ 500,00	\$ 500,00	Anual	Una vez al año

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a los beneficios, estos están dados por la nueva estructuración que se plantea en la parte administrativa, pero sobre todo por la posibilidad de acceder a capacitaciones que logren potencializar las habilidades y aptitudes de los empleados y empleadores, que forman parte del patio de comidas del Centro Comercial Hermano Miguel. En tal sentido, los beneficios desde el enfoque o modelo de competencias serían:

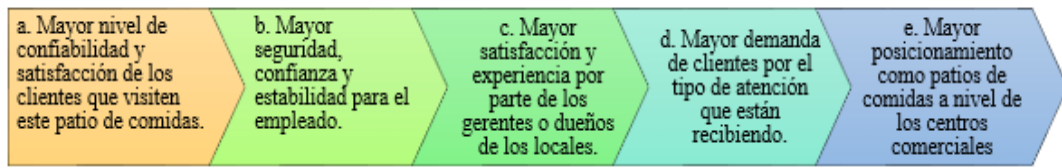
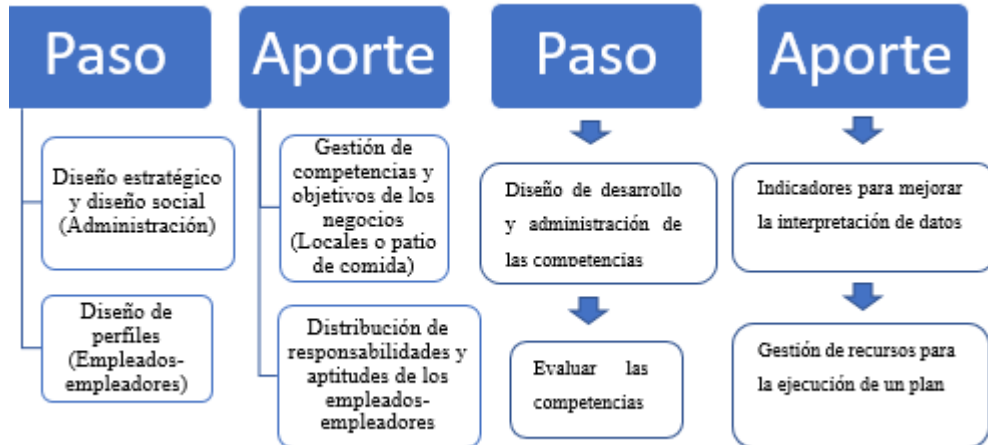


Figura 32.-Beneficios de la propuesta
Fuente: Elaboración propia.

El financiamiento de la propuesta, se realizará con recursos propios de los dueños que tienen su local en el patio de comidas. Incluso se pensaría en solicitar ayuda al Municipio de Quito, para cofinanciar la elaboración del modelo de competencias. Mientras que en el Anexo 3 y 4 se encuentra la planificación de las capacitaciones para mejorar las competencias de los trabajadores.

Es por ello, que se ha propuesto un esquema de implementación de la gestión por competencias, como se ve a continuación:

Figura 33.- Esquema de implementación de la gestión por competencias



Fuente: Elaboración propia.

Con este esquema, se expone la implementación del modelo de competencias, donde primero se establece un diseño estratégico, el cual tiene que ver con la estructura social de la organización, en este caso del patio de comidas. Es decir, se conoce quienes son los trabajadores y dueños, para después, configurar un diseño de perfiles, en base a las competencias de cada uno. Así es posible asignar responsabilidades que sea acordes a los objetivos del negocio. Finalmente, la parte

de la evaluación es importante porque permite mejorar el plan de ejecución que se lo puso en práctica. Por consiguiente, de inmediato se plantea el proceso de evaluación a través de indicadores.

3.8. Evaluación y control

Teniendo presente que esta propuesta de esta investigación se basa en presentar la elaboración de un modelo de gestión que permita mejorar la calidad del servicio y la atención para los clientes que visiten el patio de comidas del centro comercial seleccionado, se comparte a continuación, los puntos sobresalientes que se tomarán en cuenta para la elaboración de indicadores de talento humano, que se ve a continuación:

Tabla 44.- Indicadores de gestión de talento humano

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	TIPO DE RESULTADO	PERIODICIDAD DE MEDICIÓN
Productividad de mano de obra	Cantidad de trabajo útil que un individuo puede sacar adelante en una unidad de tiempo.	No de Ventas/Horas-Hombre trabajadas	Proporción	Mensual
Rotación de personal	Porcentaje de personal que se retiró del patio de comidas, en cada local comercial	(No trabajadores retirado por cada local comercial/No total de trabajadores por local)*100	Porcentaje	Semestral
Ausentismo laboral	Porcentaje de trabajadores que no se presentaron a laborar en un determinado periodo de tiempo	(Horas- Hombre ausentes/ Horas hombre trabajadas)*100	Porcentaje	Mensual
Cobertura de capacitación	Porcentaje de personal capacitado en el patio de comidas durante un periodo de tiempo determinado	(No de personas capacitadas/No total de personas planificadas a planificación)*100	Porcentaje	Semestral
Variación de las ventas en relación al año anterior	Comparación de ventas entre dos o más años consecutivos.	(ventas año actual-ventas año anterior)/ventas año anterior	Porcentaje	Anual
Nivel de cumplimientos de entregas a clientes	Sirve para controlar los errores que no permiten entregar los pedidos a los clientes.	(No Total de pedidos no entregados al tiempo)/ (No Total de pedidos despachados)*100	Porcentaje	Quincenal

Fuente: Elaboración propia.

3.9. Impacto de la propuesta

Para establecer el impacto del proyecto, es necesario conocer la realidad financiera del patio de comidas el cual se ve en los rubros puestos a continuación:

Tabla 45.- Cálculo de ingresos del patio de comidas desde el año 2013-2017

Año	Ingresos	Periodo de variación	% de aumento o disminución de ingresos
2013	\$ 944.589,00	Variación 2013-2014	0,50%
2014	\$ 949.311,95		
2015	\$ 963.551,62	Variación 2014-2015	1,48%
2016	\$ 978.004,90	Variación 2015-2016	1,48%
2017	\$ 831.304,16	Variación 2016-2017	-17,65%

Fuente: Elaboración propia

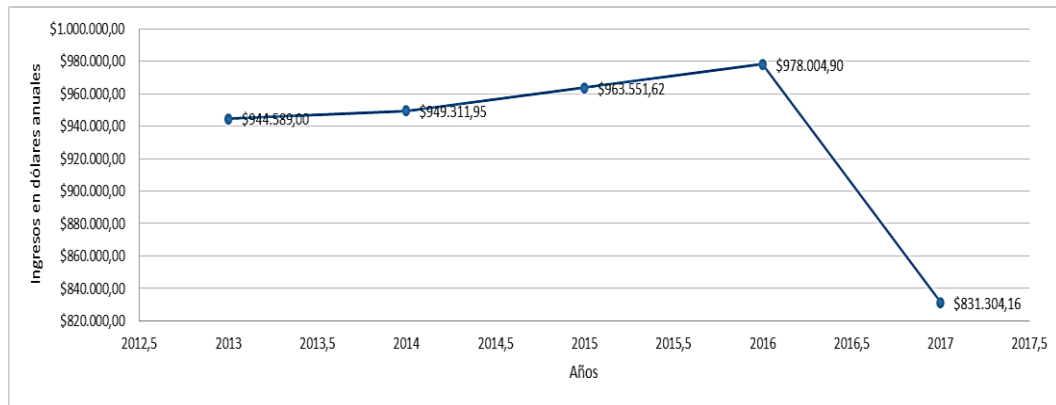


Figura 34.- Ingresos del Patio de comidas

Fuente: Elaboración propia

Como se puede denotar los ingresos obtenidos desde los años 2013 al 2016, no han sido tan altos como se esperaban. Sin embargo, el peor periodo donde se ahondó un decrecimiento fue entre el año 2016- al 2017. Por la crisis económica que ha enfrentado el país ya esto acrecentó principalmente los costos de ventas en lo concerniente a los rubros de adquisición de materias primas. Y esto se puede denotar las pérdidas y ganancias que ha tenido el patio de comidas durante los 12 meses del año 2017, como se ve a continuación:

Tabla 46.- Estado de resultados 2017 Patio de comidas Hermano Miguel

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
	11953	11679	12258	13405	13656	13571	13940	14046	11580	11860	12842	25471
Cantidad de consumidores												
Ingresos por ventas	\$ 59.763,77	\$ 58.396,15	\$ 61.292,45	\$ 67.024,35	\$ 68.281,09	\$ 67.853,37	\$ 69.701,52	\$ 70.229,56	\$ 57.899,79	\$ 59.299,10	\$ 64.209,89	\$ 127.353,13
Costos de producción	\$ 37.125,26	\$ 37.125,26	\$ 38.074,87	\$ 41.635,53	\$ 42.416,21	\$ 42.150,52	\$ 43.298,58	\$ 43.626,60	\$ 35.967,35	\$ 36.836,60	\$ 39.887,18	\$ 79.111,76
Utilidad bruta	\$ 22.638,52	\$ 21.270,89	\$ 23.217,58	\$ 25.388,82	\$ 25.864,88	\$ 25.702,86	\$ 26.402,94	\$ 26.602,96	\$ 21.932,44	\$ 22.462,50	\$ 24.322,70	\$ 48.241,36
Gastos	\$ 18.340,00	\$ 18.340,00	\$ 18.340,00	\$ 18.340,00	\$ 18.340,00	\$ 18.340,00	\$ 18.340,00	\$ 18.340,00	\$ 18.340,00	\$ 18.340,00	\$ 18.340,00	\$ 18.340,00
Utilidad antes de impuestos	\$ 4.298,52	\$ 2.930,89	\$ 4.877,58	\$ 7.048,82	\$ 7.524,88	\$ 7.362,86	\$ 8.062,94	\$ 8.262,96	\$ 3.592,44	\$ 4.122,50	\$ 5.982,70	\$ 29.901,36
Impuestos	\$ 1.074,63	\$ 732,72	\$ 1.219,40	\$ 1.762,21	\$ 1.881,22	\$ 1.840,71	\$ 2.015,73	\$ 2.065,74	\$ 898,11	\$ 1.030,62	\$ 1.495,68	\$ 7.475,34
Utilidad neta	\$ 3.223,89	\$ 2.198,17	\$ 3.658,19	\$ 5.286,62	\$ 5.643,66	\$ 5.522,14	\$ 6.047,20	\$ 6.197,22	\$ 2.694,33	\$ 3.091,87	\$ 4.487,03	\$ 22.426,02
Utilidad promedio por dueño de local	\$ 128,96	\$ 87,93	\$ 146,33	\$ 211,46	\$ 225,75	\$ 220,89	\$ 241,89	\$ 247,89	\$ 107,77	\$ 123,67	\$ 179,48	\$ 897,04
Utilidad promedio de todos los dueños de locales	\$ 2.819,05											

Fuente: Elaboración propia

Como se puede denotar, en la anterior tabla las utilidades de los dueños de restaurantes están disminuida por dos motivos el primero el costo de producción y segundo por la demanda variante de 12558 como mínimo alcanzando como auge el mes de diciembre con 25471 consumidores. Lo cual como se ve a dado unas ganancias minúsculas en el periodo.

Ahora con la propuesta establecida, se quiere aumentar la demanda a un promedio de 173807 consumidores entre el mes de enero a noviembre y alcanzar un total de 31964 consumidores en el mes de diciembre donde las ventas se disparan, aplicando rubros establecidos para mejorar la publicidad de la organización y a través de capacitaciones al personal. Para que con ello se logre por local una utilidad promedio de \$423,06 mensualmente. Es por ello que con una inversión de \$5875, se pretende realizar grandes cambios estructurales y de reordenamiento que afectarán de forma positiva a la organización.

Sin embargo, es importante que esta propuesta sea conocida por todos los miembros para que los mismos apoyen totalmente y sean partícipes de estos cambios. Como se verá numéricamente. Ya que el éxito de la propuesta radica en el talento humano que capte la mayor cantidad de clientes para que consuma en el patio de comidas del Centro Comercial Hermano Miguel.

Tabla 47.- Propuesta anual

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Cantidad de consumidores	15000	14657	15384	16822	17138	17030	17494	17627	14532	14883	16116	31964
Ing. por ventas	\$ 75.000,00	\$ 73.283,71	\$ 76.918,40	\$ 84.111,59	\$ 85.688,73	\$ 85.151,97	\$ 87.471,28	\$ 88.133,95	\$ 72.660,81	\$ 74.416,86	\$ 80.579,61	\$ 159.820,64
Costos de producción	\$ 46.590,00	\$ 45.523,84	\$ 47.781,71	\$ 52.250,12	\$ 53.229,84	\$ 52.896,40	\$ 54.337,16	\$ 54.748,81	\$ 45.136,89	\$ 46.227,75	\$ 50.056,05	\$ 99.280,58
Utilidad bruta	\$ 28.410,00	\$ 27.759,87	\$ 29.136,69	\$ 31.861,47	\$ 32.458,89	\$ 32.255,57	\$ 33.134,12	\$ 33.385,14	\$ 27.523,91	\$ 28.189,11	\$ 30.523,56	\$ 60.540,06
Gastos	\$ 22.015,00	\$ 18.540,00	\$ 18.540,00	\$ 18.540,00	\$ 18.540,00	\$ 18.540,00	\$ 18.540,00	\$ 18.540,00	\$ 18.540,00	\$ 18.540,00	\$ 18.540,00	\$ 18.540,00
Utilidad antes de impuestos	\$ 6.395,00	\$ 9.219,87	\$ 10.596,69	\$ 13.321,47	\$ 13.918,89	\$ 13.715,57	\$ 14.594,12	\$ 14.845,14	\$ 8.983,91	\$ 9.649,11	\$ 11.983,56	\$ 42.000,06
Impuestos	\$ 1.598,75	\$ 2.304,97	\$ 2.649,17	\$ 3.330,37	\$ 3.479,72	\$ 3.428,89	\$ 3.648,53	\$ 3.711,28	\$ 2.245,98	\$ 2.412,28	\$ 2.995,89	\$ 10.500,01
Utilidad neta	\$ 4.796,25	\$ 6.914,90	\$ 7.947,52	\$ 9.991,10	\$ 10.439,17	\$ 10.286,67	\$ 10.945,59	\$ 11.133,85	\$ 6.737,93	\$ 7.236,83	\$ 8.987,67	\$ 31.500,04
Utilidad promedio por dueño de local	\$ 191,85	\$ 276,60	\$ 317,90	\$ 399,64	\$ 417,57	\$ 411,47	\$ 437,82	\$ 445,35	\$ 269,52	\$ 289,47	\$ 359,51	\$ 1.260,00
Utilidad promedio de todos los dueños de locales	\$ 423,06											

Fuente: Elaboración propia

3.10. Conclusiones y recomendaciones

En la última parte, se propone el escenario de las conclusiones relacionadas con las categorías utilizadas a lo largo de esta investigación. Por otra parte, se cierra hablando de los elementos presentes en el modelo de gestión, mismos que fueron aplicados al patio de comidas del Centro Comercial Hermano Miguel.

3.10.1. Conclusiones

- El enfoque por competencias ya no es simplemente una opción para seleccionar en la dinámica interna de un centro comercial, sino como lo demuestra esta investigación en su aplicación, es un imperativo a desarrollar en función de la calidad y excelencia relacionado con la atención en los locales de comidas.
- El patio de comidas del Centro Comercial Hermano Miguel podrá llegar a cumplir un papel fundamental en el desarrollo de las competencias de los empleados-empleadores, sólo si son capaces de comprender los procesos pedagógicos que comprende dicho modelo, los cuales tienen que ver con la capacitación permanente y el trabajo en equipo.
- No se puede pensar en la elaboración de un modelo de competencias sin tener presente que este proceso obedece a una gestión de las competencias o perfiles de los empleadores y empleados. Es en base a ese perfil que y los objetivos de los locales que se elaboran estrategias, para después ser evaluadas y así poder mejorar el plan de acción que se lo desarrollo.
- Con respecto al manual de procedimientos, en el mismo se presenta 13 procedimientos, los cuales fueron recientemente planteado, debido a que no ha existido un levantamiento previo de procesos y procedimientos, por lo cual no existe un porcentaje de procesos modificados. Sin embargo, es necesario completar este trabajo con un manual de procesos, en pro de mejorar la calidad del servicio que presta el Patio de comidas.
- Para que el patio de comidas del Centro Comercial Hermano Miguel consolide su imagen, sus habilidades y sea un referente, es fundamental que la parte administrativa, dueños y empleados dejen atrás la estructura vertical que los ha caracterizado. Y más bien, se configure un nuevo modelo de competencias que trabaje en áreas que fortalezca la comunicación interna y la cultura organizacional.

3.10.2. Recomendaciones

- El patio de comidas del Centro Comercial Hermano Miguel podrá llegar a cumplir un papel fundamental en el desarrollo de las competencias de los empleados-empleadores, sólo si son capaces de comprender los procesos pedagógicos, los cuales tienen que ver con la capacitación permanente y el trabajo en equipo.
- Para mejorar el modelo de competencias actualmente propuesto, es necesario que la organización realice un manual de talento humano enfocado a evaluar cada uno de los aspectos de quienes trabajan en el patio de comidas, con el fin de establecer un plan de capacitación y retroalimentación para de esta manera mejorar el clima y cultura organizacional del lugar de estudio.
- Es necesario que además de tener un modelo de competencias, se realice un manual de marketing para fundamentar de mejor manera las buenas prácticas obtenidas durante la capacitación recibida por el talento humano.

BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, M. (2017). Propuesta de control interno en la nueva papelería sur, ubicada en la provincia de Cotopaxi, cantón salcedo. Quito: Universidad Israel.
- Arturo, A. (2017). Diseño de un plan de marketing para la Empresa "Speak Out". Quito: Universidad Israel.
- Borrero, C. (2002). Marketing estratégico. San Marcos.
- Briceño, E. (2012). El talento humano: Un Capital Intangible que otorga valor en las organizaciones. *Internacional Journal of Goof Coscience*, 57-67.
- Capriotti, P. (1998). La Comunicación Interna. Buenos Aires: C&D Capacitación y Desarrollo.
- Cárdenas, L. (2018). Comunicación horizontal. Obtenido de patcv06.wikispaces.com: <https://patcv06.wikispaces.com/comunicaci%C3%B3n+horizontal>
- CEDIN. (2012). Modelo de Competencias. Obtenido de www.cedin.com: <http://www.cedin.com/soluciones/gerencia-del-talento/modelos-de-competencias.aspx>
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos. México: Mc Graw Hill.
- Chicaiza, E. (2013). La cultura organizacional y su incidencia en la rotación del personal de Kmeyo.com. Quito: UCE.
- Correa, Y., & Miranda, V. (2013). Diseño de Modelo de Competencias en la Empresa Eisenhower Martínez S.A. Cartagena de Indias: Universidad de Cartagena.
- Delgado, D. (2010). Modelo de Gestión por competencia. Fundación Iberoamericana del conocimiento.
- Delgado, D. (2014). Modelo de gestión por competencias. Caracas.
- EOI. (2015). Modelo de Gestión por Competencias. Obtenido de /www.eoi.es: <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/03/26/modelo-de-gestion-por-competencias/>
- Fernández, I., & Ricardo, B. (2002). Aplicación del modelo de competencias: experiencias en algunas empresas chilenas. *Gestión Empresarial*.
- Fernández, J. (2009). Modelo de Gestión de Competencia. Obtenido de es.slideshare.net: <https://es.slideshare.net/jcfdezmxmanag/modelo-de-gestin-por-competencias>

- Francesc, E. (2015). ¿Qué es cultura organizacional? 6 ejemplos claves. Obtenido de [/www.imf-formacion.com](http://www.imf-formacion.com): <https://www.imf-formacion.com/blog/mba/que-es-cultura-organizacional-ejemplos/>
- Granja Palacios, C., Ordóñez Mantilla, H. A., & Garzón Cárdenas, R. d. (2009). Caracterización de la comunicación pedagógica en la interacción docente – alumno en los grupos de estudiantes de I, II y VI semestre de la Licenciatura en Pedagogía Infantil de la Facultad de Educación de la Pontificia Universidad Javeriana. Pontificia Universidad Javeriana.
- Hrbar, P. (2007). Definición de Modelo de Gestión. Obtenido de www.definicionabc.com: <https://www.definicionabc.com/economia/modelo-gestion.php>
- IOMarketing. (2016). ¿Cuál es la diferencia entre identidad e imagen corporativa? Obtenido de www.iomarketing.es: <http://www.iomarketing.es/blog/cual-es-la-diferencia-entre-identidad-e-imagen-corporativa-2/>
- Kotler, P., & Amstrong, G. (2001). Marketing. Madrid: Pearson Education.
- Krause, M. (1995). La investigación cualitativa: un campo de posibilidades y desafíos. Temas de Educación.
- Lancetalent. (7 de Enero de 2015). Cómo Crear La Imagen Corporativa De Tu Empresa. Obtenido de www.lancetalent.com: <https://www.lancetalent.com/blog/como-crear-la-imagen-corporativa-de-tu-empresa/>
- Martínez, A. (2010). Comunicación descendente. Obtenido de es.slideshare.net: <https://es.slideshare.net/AndresMartinez5/comunicacion-descendente>
- Molina, R., Argotte, L., Jácome, N., & Domínguez, M. (2006). Modelo de Gestión: Conceptos Básicos. México: Bolentín UE.
- Moreno Briceño, F., & Godoy, E. (2012). El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones. Daena: International Journal of Good Conscience, 57-67.
- Moreno, A. (2014). Implementación de herramientas de comunicación interna como generador de cambios en las Pymes. Revista Razón y Palabra, 3-30.
- Muñiz, R. (2015). www.marketing-xxi.com. Obtenido de La comunicación interna: <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>
- Quevedo, N. (2010). Desarrollo de competencias: enfoque para la gestión de la biblioteca universitaria. En Ponencia presentada en el Conversatorio de Alfabetización Informacional. Lima: Universidad de Lima.
- Rodríguez, G. R. (2009). LA CULTURA ORGANIZACIONAL: UN POTENCIAL ACTIVO ESTRATÉGICO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA ADMINISTRACIÓN. INVENIO 22, 67-92.

- Sánchez, G. (2015). ¿Qué es marketing social? Obtenido de mglobalmarketing.es:
<https://mglobalmarketing.es/blog/que-es-el-marketing-social/>
- Sahadalá, M. (2006). Calidad total en la atención al cliente. Pautas para garantizar la excelencia en el servicio. Vigo: Ideaspropias Editoria.
- Salazar, E. J., Guerrero, P. J., Machado, R. Y., & Cañedo, A. R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. ACIMED, 67-75.
- Sallán, J. (2000). Cambio de cultura y organizaciones que aprenden. En Educar, 31-85.
- Simó, D. R. (2016). Ser competente. Obtenido de www.listindiario.com:
<https://www.listindiario.com/puntos-de-vista/2007/7/2/19052/Ser-competente>

ANEXOS

Anexo 1.-Formulario de Encuestas

<p>Objetivo:</p> <p>Implementar un modelo de competencias para mejorar la atención al cliente en el patio de comidas del Centro Comercial Hermano Miguel</p> <p>Encuesta dirigida a los empleados de los locales comerciales del patio de comidas.</p> <p>Nombre del encuestado.....</p> <p>Correo electrónico..... Teléfono.....</p> <p>ENCUESTA</p> <p>INSTRUCTIVO: Lea con atención las siguientes preguntas y responda como usted considere adecuado</p> <p>1. ¿Cómo se siente Usted de trabajar en este local?</p> <p>Conforme <input type="checkbox"/> Inconforme <input type="checkbox"/> Poco conforme <input type="checkbox"/></p> <p>2.- La relación que usted establece con sus compañeros de trabajo es:</p> <p>Exclusivamente Laboral <input type="checkbox"/></p> <p>Por compañerismo y solidaridad <input type="checkbox"/></p> <p>Por ambas <input type="checkbox"/></p> <p>No tengo compañeros <input type="checkbox"/></p> <p>3.- ¿Usted considera que el trato entre empleados contribuye a una buena comunicación y de esta manera mejora los servicios que presta en este local?</p> <p>Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/></p> <p>Rara vez <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/></p> <p>4.- ¿Qué cree usted que debe mejorar como trabajador?</p> <p>Trato <input type="checkbox"/> Atención <input type="checkbox"/></p> <p>Servicio <input type="checkbox"/> Todo lo anterior <input type="checkbox"/></p> <p>5.- ¿Usted se capacita para mejorar la atención hacia los clientes?</p> <p>Siempre <input type="checkbox"/> Casi siempre <input type="checkbox"/> Rara vez <input type="checkbox"/> Nunca <input type="checkbox"/></p> <p>6.- ¿Tiene idea de lo que significa el desarrollo por competencias?</p> <p>Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Es la primera vez que escucho <input type="checkbox"/> Si he escuchado pero no recuerdo <input type="checkbox"/></p> <p>7.- ¿Qué recomendaciones o sugerencias le daría a su jefe para mejorar este local?</p> <p>Que mejore la tecnología <input type="checkbox"/></p> <p>Que tenga WIFI para los clientes <input type="checkbox"/></p> <p>Que se atienda a los clientes rápido <input type="checkbox"/></p>

Que tenga WIFI para los clientes	<input type="checkbox"/>
Que se atienda a los clientes rápido	<input type="checkbox"/>
Que escuche las opiniones de los empleados	<input type="checkbox"/>
Que se escuchen las quejas de los clientes	<input type="checkbox"/>

8.- ¿Qué elementos considera que afectan el servicio en este local?

Limpieza	<input type="checkbox"/>
Calidad del producto	<input type="checkbox"/>
Servicio	<input type="checkbox"/>
Precio	<input type="checkbox"/>

9.- ¿Cómo usted cree que se fortalecería la relación con el cliente?

Redes sociales	<input type="checkbox"/>
Página web	<input type="checkbox"/>
Promociones	<input type="checkbox"/>
Vallas publicitarias	<input type="checkbox"/>
Otros	<input type="checkbox"/>

10.- ¿Si la empresa le ofrece capacitación para mejorar su rendimiento laboral, Usted asistiría?

A- Si	<input type="checkbox"/>
B- No	<input type="checkbox"/>

Muchas gracias por su colaboración

Anexo 2.-. Formulario de Entrevista

Objetivo:

Implementar un modelo de competencias para mejorar la atención al cliente en el patio de comidas del Centro Comercial Hermano Miguel

Entrevista dirigida a los propietarios de los locales comerciales del patio de comidas.

Nombre del entrevistado.....

Correo electrónico..... Teléfono.....

Desarrollo de la entrevista

INSTRUCTIVO: Lea con atención las siguientes preguntas y responda como usted considere adecuado

- 1.- **¿Qué representa este negocio para usted?**
- 2.- **¿Cuáles son los objetivos de esta empresa o local?**
- 3.- **¿Cómo es la relación entre trabajadores y usted?**
- 4.- **¿Cuáles son los proyectos a futuro que tiene como gerente de este local?**
- 5.- **¿Cómo práctica la comunicación interna con sus empleados?**
- 6.- **¿Qué entiende usted por desarrollo de competencias?**
- 7.- **¿Qué aspectos considera usted que se deben cambiar en su local para mejorar la atención hacia los clientes?**
- 8.- **¿Permite usted espacios para que los empleados emitan sus comentarios u opiniones?**
- 9.- **¿Qué tipo de capacitación realiza con los empleados?**
- 10.- **¿Fuera del local cómo se relaciona usted con los trabajadores?**

Anexo 3.- Talleres de capacitación dirigidos al personal de comidas del patio de comidas Hermano Miguel

TALLERES DE MEJORAMIENTO DE HABILIDADES LABORALES PATIO DE COMIDAS HERMANO MIGUEL	
Departamento a cargo: La administración general del Patio de Comidas Hermano Miguel, está encargado de desarrollar estos temas con la ayuda de un personal de los gerentes de los locales del patio de comidas y se contratará expertos para el desarrollo de ciertos temas que necesita una mejor explicación. Se tratarán que estos talleres sean de 45 a 60 minutos y sumamente participativos, según la temática establecidos.	
Tiempo: 4 meses	Costo aproximado : \$2500,00
Presentación de los talleres: El curso de Desarrollo de Habilidades Gerenciales, ofrecerá fundamentos para una visión integral de la empresa con un enfoque humanista y técnico de las organizaciones, así como herramientas específicas que permitan a nuestros colaboradores un liderazgo responsable y competitivo apropiado a la dinámica empresarial de la sociedad.	
Objetivo de los talleres: Fortalecer al equipo de trabajo hacia el logro de resultados mediante una vivencia experiencial y soporte mutuo para construir óptimas relaciones de interdependencia, logrando además desarrollar el espíritu de pertenencia a la organización y la mejora en la autoestima del personal.	
Módulo I: COACHING EFECTIVO Temas: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Qué es el coaching.<input type="checkbox"/> Los principios del coaching.<input type="checkbox"/> La relación entre el coaching y la IE.<input type="checkbox"/> Las 8 Etapas del Coaching Organizacional.<input type="checkbox"/> La aplicación de las 5 Habilidades al Coaching Organizacional.<input type="checkbox"/> Las características de un coach eficiente.<input type="checkbox"/> El líder capacitador o coach	
Módulo II: ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO Y EMPOWERMENT Temas: <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> Definición de Administración del Tiempo.<input type="checkbox"/> Principios básicos para administrar con eficiencia el tiempo.<input type="checkbox"/> Impacto de una buena administración del tiempo en nuestra gestión.	

Anexo 4.- Cronograma de realización de capacitaciones

Actividades	*Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Recolección de información de los temas establecidos.	■	■	■	■																
Desarrollo del módulo 1					■	■	■	■												
Desarrollo del módulo 2									■	■	■	■								
Desarrollo del módulo 3													■	■	■	■				
Desarrollo del módulo 4																	■	■	■	■

*NOTA: El mes 1 iniciará una vez aprobado los talleres.

Anexo 5.- Invitación a taller de capacitación



TALLER DE CAPACITACION

DIRIGIDO:
 PARA EL PERSONAL DEL PATIO DE COMIDAS DEL CENTRO COMERCIAL HERMANO MIGUEL.

OBJETIVO: DESARROLLAR LAS CAPACIDADES DEL PERSONAL QUE TRABAJA EN EL PATIO DE COMIDAS PARA MEJORAR LA ATENCION AL CLIENTE.

LUGAR: SALON DE ACTOS DEL CENTRO COMERCIA

FECHA: 5/02/2018- 27/02/2018

UN CLIENTE SATISTECHO ES UN CLIENTE TRES EFE FIEL, FRECUENTE, FACILITADOR DE INFORMACION



CENTRO COMERCIAL HERMANO MIGUEL

BUENO BONITO & BARATO

BUENO BONITO & BARATO

EL UNICO MEGA CENTRO COMERCIAL DEL AHORRO

DIRECCION:

HERMANO MIGUEL & CHIMBORAZO

QUITO -ECLADOR