



Vigilada Mineducación

**Competencias que mejor predicen la calidad del desempeño de las personas
que trabajan en organizaciones E-commerce colombianas**

**Competencies that best predict the quality of performance of people who
work in Colombian E-commerce organizations**

Natalia Orduz Gómez, Diana Granados Gómez

Tesis de Grado

Asesor de tesis de grado

John Alejandro Sanín Posada

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN DESARROLLO HUMANO ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN
2022

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	5
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
JUSTIFICACIÓN.....	8
OBJETIVOS.....	9
GENERAL	9
ESPECÍFICOS	9
MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL.....	10
DISEÑO METODOLÓGICO	14
ENFOQUE CUALITATIVO	14
DESARROLLO DEL TRABAJO	16
RESULTADOS.....	20
CONCLUSIONES	21
REFERENCIAS	23
ANEXOS.....	29

RESUMEN

Las competencias tienen la capacidad de predecir y explicar la calidad del desempeño. A su vez, el desempeño es predictor de la productividad de la organización. Esto también sucede en las empresas E-commerce. Teniendo en cuenta que en Colombia este tipo de empresa genera una proporción importante de empleo y se avizora que aumentará en el futuro, la presente investigación se plantea, como objetivo, explorar las competencias que mejor predicen la calidad del desempeño de las personas que trabajan en este tipo de organizaciones. Para conocerlas se entrevistó a ocho expertos en E-commerce con experiencia de 2 o más años en el área de RRHH. A través de análisis de contenido se construyeron categorías emergentes que permitieron descubrir las competencias que mejor predicen la calidad del desempeño de las personas que trabajan en estas organizaciones en Colombia. Al final se discute como estos hallazgos aportan a las organizaciones E-commerce, líderes organizacionales, colaboradores y áreas de recursos humanos, como insumo para procesos de selección, y formación.

Palabras clave: Competencias, Desempeño, Predicción, E-commerce.

ABSTRACT

Competencies have the ability to predict and explain the quality of performance. In turn, performance is a predictor of the organization's productivity. This also happens in E-commerce companies. Taking into account that in Colombia this type of company generates a significant proportion of employment and it is expected that it will increase in the future. The objective of this research is to explore the competencies that best predict the quality of performance of the people who work in this type of organization. To find out about them, (eight) E-commerce experts with experience of 2 or more years in the HR area were interviewed. Through content analysis, emerging categories were built that allowed discovering the competencies that best predict the quality of performance of the people who work in these organizations in Colombia. At the end, it is discussed how these findings contribute to E-commerce organizations, organizational leaders, collaborators and human resources areas, as input for selection processes, and training.

Keywords: *Competences, Performance, Prediction, E-commerce.*

INTRODUCCIÓN

Las industrias E-commerce en Colombia, crecieron un 66% en 2020 y llegaron a US\$66.765 millones facturados en esa fecha, y el 20% hace referencia a los internautas que apoyan a este tipo de organizaciones (Forbes, 2021). En Colombia hay cerca de 35.000 tiendas online, de las cuales, más o menos, 70% son pequeños y medianos negocios. El E-commerce se ha convertido en uno de los principales canales de venta de las compañías en el país y en una importante fuente de trabajo. Esto puede mejorar, si esta nueva mano de obra, se organiza (Felipa, 2017; Hill & Gonzales, 2011, Czinkota-Ronkainen, 2013; Kotler & Armstrong, 2003).

Al igual que las demás organizaciones de trabajo, las E-commerce requieren personal con altos niveles de desempeño, de lo contrario habrá pérdida en las ventas de pequeñas y medianas empresas, y no se podrán cumplir los retos organizacionales.

Las organizaciones E-commerce son negocios que ocurren a través de Internet. Operan con intercambios mediados por la tecnología entre diversas partes, e incluyen también las actividades electrónicas dentro y entre organizaciones que facilitan el intercambio (IAB, 2010; Rayport y, Jaworsk, 2003; Gómez, 2004; Del Águila Obra, 2000; Corrales Liévano, & Gil Herrera, , 2017; de Roselló, 2001; Elizondo, 1999; Bibiana, 2001; Tavera & Londoño, 2012; Varadarajan & Yadav, 2002; Al-Gahtani,2011; Brynjolfsson & Smith, 2000, Kim, Ferrin & Rao, 2008; Doney, Barry, & Abratt, 2007; Liu, Marchewka, Lu, & Yu, 2005; Traver, 2013).

Ahora, uno de los mecanismos que por excelencia favorece ese buen desempeño, entendido como las acciones conscientes e intencionadas que ejecutan las personas para conseguir objetivos (Chávez, 2014; García, 2001; Sloan, et al., 2017; Osorio y Espinosa, 2008), es la comprensión de las características de las personas que lo predicen. Lo que significa que, para poder conseguir mejor desempeño tenemos que saber qué lo determina.

Aunque algunos autores definen el desempeño como “un conjunto de características de una persona, equipo u organización” (Chiavenato, 2019, pág. 359) que favorecen los resultados, o como los resultados mismos (Faria, 1995; Milkovich y Boudre, 1994), en realidad, y de acuerdo con García (2011) se refiere a las acciones observadas en los colaboradores que son muy importantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser proporcionados en las competencias que cada persona exterioriza y su nivel de contribución en la organización.

En la misma línea, Muchinsky (2002), afirma que el desempeño es “sinónimo de comportamiento, es lo que en realidad la gente hace, y puede ser observado. El desempeño incluye acciones que son importantes para alcanzar las metas de la organización y puede ser medido en términos de lo que realmente hace” (pág. 38). O como “los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo. Es decir, estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirá a la eficiencia organizacional” (Palac, 2005, pág. 155).

El desempeño es influido en una gran proporción por las expectativas del colaborador sobre el trabajo, sus actitudes en referencia a sus logros y su deseo de armonía (Bittel, 2000). También por factores como la motivación, habilidades y rasgos particulares, claridad y aceptación de su perfil, y oportunidades para crecer y desarrollarse en la organización (Ghiselli, 1998).

Entonces, el desempeño de los colaboradores en la organización se constituye como un pilar fundamental para lograr la efectividad y alcanzar el éxito (Chávez, 2014). Entendiendo, que una de las bases para cumplir la estrategia organizacional es el desempeño del talento humano.

En la literatura, las competencias se han definido como uno de los principales predictores de desempeño. Las competencias permiten desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que facilitan solucionar situaciones contingentes y problemas (Quezada Martínez, 2003; Capuano, 2004; Alles, 2010; Salas, 2012; Boyatzis, 1982; Spencer & Spencer, 1993; McClelland, 1973; McClelland, 1976). Es decir, articula los motivos, rasgos, auto conceptos, actitudes, valores, conocimientos, habilidades de las personas.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Posiblemente por lo relativamente reciente que es el sector E-commerce, en comparación con otros, se entiende porque resulta difícil encontrar literatura y estudios sobre que aclaren cuáles competencias son necesarias para garantizar el buen desempeño de las personas que trabajan en él (Tavera Mesías, Sánchez Giraldo, & Ballesteros Díaz, 2011; Corrales Liévano, & Gil Herrera, 2017). Este vacío representa un problema, por cuanto dificulta el desarrollo de procesos de gestión humana exitosos en un sector que, como se dijo, es fuente importante de empleo en un país donde este es alto (Según cifras del Dane (2021), el personal ocupado en agosto del 2021, creció un 2,0%). Por esta razón es importante preguntarse, ¿Cuáles son las competencias que mejor predicen la calidad del desempeño de las personas que trabajan en organizaciones E-commerce colombianas?

Saber esto, aportará en la generación de conocimiento de las organizaciones E-commerce colombianas, para potenciar y favorecer el crecimiento organizacional y desarrollo económico del país (Corrales Liévano, & Gil Herrera, 2017).

El desconocimiento de las competencias dificulta hacer procesos de selección precisos, construir e llevar a cabo evaluaciones del desempeño que agreguen valor, y la identificación de necesidades de formación. Todo esto perjudica a la organización que se ve privada de la posibilidad de ejecutar procesos de RRHH que aporten y que le conviene desarrollar (Pérez, 2009; Guartán Salinas, Torres Balladares, & Ollague Valarezo, 2019; Cuestas y Valencia, 2014; Cadena-roa, & Espinosa, 2005; Alveiro Montoya, 2009; Cabrera, Fernaud, Díaz, Delgado Rodríguez, Díaz Vilela, & Rosales Sánchez, 2014; Levy Leboyer, y Prieto, 2011; Capuano, 2004).

La presente investigación pretende entonces ser útil para organizaciones E-commerce, líderes organizacionales, colaboradores y área de RRHH, en tanto permitirá ofrecer a estas organizaciones elementos, conocimientos sobre las competencias que mejor predice el desempeño de los colaboradores y, por esta vía, la eficiencia, efectividad y productividad de la organización.

JUSTIFICACIÓN

Posiblemente por lo relativamente reciente que es el sector E-commerce, en comparación con otros, se entiende porque resulta difícil encontrar literatura y estudios sobre que aclaren cuáles competencias son necesarias para garantizar el buen desempeño de las personas que trabajan en él (Tavera Mesías, Sánchez Giraldo, & Ballesteros Díaz, 2011; Corrales Liévano, & Gil Herrera, 2017). Este vacío representa un problema, por cuanto dificulta el desarrollo de procesos de gestión humana exitosos en un sector que, como se dijo, es fuente importante de empleo en un país donde este es alto (Según cifras del Dane (2021), el personal ocupado en agosto del 2021 creció un 2,0%). Por esta razón es importante preguntarse, ¿Cuáles son las competencias que mejor predicen la calidad del desempeño de las personas que trabajan en organizaciones E-commerce colombianas?

Saber esto, aportará en la generación de conocimiento de las organizaciones E-commerce colombianas, para potenciar y favorecer el crecimiento organizacional y desarrollo económico del país (Corrales Liévano, & Gil Herrera, 2017).

El desconocimiento de las competencias dificulta hacer procesos de selección precisos, construir e llevar a cabo evaluaciones del desempeño que agreguen valor, y la identificación de necesidades de formación. Todo esto perjudica a la organización que se ve privada de la posibilidad de ejecutar procesos de RRHH que aporten y que le conviene desarrollar (Pérez, 2009; Guartán Salinas, Torres Balladares, & Ollague Valarezo, 2019; Cuestas y Valencia, 2014; Cadena-roa, & Espinosa, 2005; Alveiro Montoya, 2009; Cabrera, Fernaud, Díaz, Delgado Rodríguez, Díaz Vilela, & Rosales Sánchez, 2014; Levy Leboyer, y Prieto, 2011; Capuano, 2004).

La presente investigación pretende entonces ser útil para organizaciones E-commerce, líderes organizacionales, colaboradores y área de RRHH, en tanto permitirá ofrecer a estas organizaciones elementos, conocimientos sobre las competencias que mejor predice el desempeño de los colaboradores y, por esta vía, la eficiencia, efectividad y productividad de la organización.

OBJETIVOS

GENERAL

Explorar las competencias que mejor predicen la calidad del desempeño de las personas que trabajan en este tipo de organizaciones.

ESPECÍFICOS

Identificar las competencias que mejor predicen la calidad del desempeño de las personas que trabajan en este tipo de organizaciones.

Examinar las competencias que mejor predicen la calidad del desempeño de las personas que trabajan en este tipo de organizaciones.

MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL

Las industrias E-commerce en Colombia, crecieron un 66% en 2020 y llegaron a US\$66.765 millones facturados en esa fecha, y el 20% hace referencia a los internautas que apoyan a este tipo de organizaciones (Forbes, 2021). En Colombia hay cerca de 35.000 tiendas online, de las cuales, más o menos, 70% son pequeños y medianos negocios. El E-commerce se ha convertido en uno de los principales canales de venta de las compañías en el país y en una importante fuente de trabajo. Esto puede mejorar, si esta nueva mano de obra, se organiza (Felipa, 2017; Hill & Gonzales, 2011, Czinkota-Ronkainen, 2013; Kotler & Armstrong, 2003).

Al igual que las demás organizaciones de trabajo, las E-commerce requieren personal con altos niveles de desempeño, de lo contrario habrá pérdida en las ventas de pequeñas y medianas empresas, y no se podrán cumplir los retos organizacionales.

Las organizaciones E-commerce son negocios que ocurren a través de Internet. Operan con intercambios mediados por la tecnología entre diversas partes, e incluyen también las actividades electrónicas dentro y entre organizaciones que facilitan el intercambio (IAB, 2010; Rayport y, Jaworsk, 2003; Gómez, 2004; Del Águila Obra, 2000; Corrales Liévano, & Gil Herrera, , 2017; de Roselló, 2001; Elizondo, 1999; Bibiana, 2001; Tavera & Londoño, 2012; Varadarajan & Yadav, 2002; Al-Gahtani,2011; Brynjolfsson & Smith, 2000, Kim, Ferrin & Rao, 2008; Doney, Barry, & Abratt, 2007; Liu, Marchewka, Lu, & Yu, 2005; Traver, 2013).

Ahora, uno de los mecanismos que por excelencia favorece ese buen desempeño, entendido como las acciones conscientes e intencionadas que ejecutan las personas para conseguir objetivos (Chávez, 2014; García, 2001; Sloan, et al., 2017; Osorio y Espinosa, 2008), es la comprensión de las características de las personas que lo predicen. Lo que significa que, para poder conseguir mejor desempeño tenemos que saber qué lo determina.

Aunque algunos autores definen el desempeño como “un conjunto de características de una persona, equipo u organización” (Chiavenato, 2019, pág. 359) que favorecen los resultados, o como los resultados mismos (Faria, 1995; Milkovich y Boudre, 1994), en realidad, y de acuerdo con García (2011) se refiere a las acciones observadas en los colaboradores que son muy importantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser proporcionados en las competencias que cada persona exterioriza y su nivel de contribución en la organización.

En la misma línea, Muchinsky (2002), afirma que el desempeño es “sinónimo de comportamiento, es lo que en realidad la gente hace, y puede ser observado. El desempeño incluye acciones que son importantes para alcanzar las metas de la organización y puede ser medido en términos de lo que realmente hace” (pág. 38). O como “los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo. Es decir, estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirá a la eficiencia organizacional” (Palac, 2005, pág. 155).

El desempeño es influido en una gran proporción por las expectativas del colaborador sobre el trabajo, sus actitudes en referencia a sus logros y su deseo de armonía (Bittel, 2000). También por factores como la motivación, habilidades y rasgos particulares, claridad y aceptación de su perfil, y oportunidades para crecer y desarrollarse en la organización (Ghiselli, 1998).

Entonces, el desempeño de los colaboradores en la organización se constituye como un pilar fundamental para lograr la efectividad y alcanzar el éxito (Chávez, 2014). Entendiendo, que una de las bases para cumplir la estrategia organizacional es el desempeño del talento humano.

En la literatura, las competencias se han definido como uno de los principales predictores de desempeño. Las competencias permiten desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que facilitan solucionar situaciones contingentes y problemas (Quezada Martínez, 2003; Capuano, 2004; Alles, 2010; Salas, 2012; Boyatzis, 1982; Spencer & Spencer, 1993; McClelland, 1973; McClelland, 1976). Es decir, articula los motivos, rasgos, auto conceptos, actitudes, valores, conocimientos, habilidades de las personas.

Las competencias se usan para generar perfiles que sean cuantificables y medibles objetivamente, seleccionar el talento que cumpla con el perfil ideal buscado por la organización con una mayor adecuación entre persona y puesto, también para identificar las necesidades formativas, entrenar al personal, tomar de decisiones en planes de carrera y sucesión, y para crear y aplicar una evaluación de desempeño de acuerdo con los perfiles construidos (Capuano, 2004).

Desde una perspectiva histórica, “la palabra competencia se traduce como la cualidad de “ser ikanos”, es decir, ser capaz, tener la habilidad de conseguir algo, una cierta destreza para lograr aquello que se pretende” (López Gómez, 2016, pág. 312).

Se debe prestar atención porque hay confusión con el concepto, lo que lleva a que se generen definiciones que no son en sí competencias, “sino únicamente objetivos, tareas, contenidos, actitudes o el más común, su confusión con capacidad personal; si fuera así las capacidades serían difícilmente enseñables puesto que aluden a estados personales” (Rué, 2008, pág.313).

Afortunadamente hay un proyecto que tiene por objetivo presentar una postura frente al concepto de competencia. Se trata de DeSeCo (Definition and Selection of Competencies), quienes lo lideran entienden la competencia como “la capacidad para responder a las exigencias individuales o sociales, para realizar una actividad o una tarea” desde una combinación de “habilidades prácticas y cognitivas interrelacionadas, conocimientos (incluyendo el tácito), motivación, valores, actitudes, emociones y otros elementos sociales y de comportamiento que pueden ser movilizados conjuntamente para actuar de manera eficaz” (OCDE, 2003, pág.48). Y más adelante se puede leer que la competencia “se manifiesta en acciones, conductas o elecciones que pueden ser observadas o medidas” (OCDE, 2003, pág.48), lo que implica, por una parte, que el comportamiento como tal no es la competencia, pues claramente se dice que la competencia se manifiesta en él,

pero no es su sinónimo y, por otra, que se pueden establecer indicadores para su evaluación y medida.

Otro referente importante en cuanto definición de competencias es el Proyecto Tuning, en este se entienden como “una combinación dinámica de conocimientos, habilidades, capacidades y valores” (González y Wagenaar, 2006, pág.32). Ambos proyectos señalan algo interesante: y es que la competencia es una articulación de habilidades, conocimientos, y valores. Esto es coherente con lo formulado por De Miguel (2003, pág.28) quien identifica la competencia como “el resultado de la intersección de los componentes: conocimientos, habilidades y destrezas, actitudes y valores”, cuestión en la que profundizan otros autores al proponer un modelo de componentes de las competencias (Leví y Ramos, 2013). Así, de acuerdo con lo anterior, quien posee una competencia es, entonces, “quien dispone de los conocimientos, destrezas y actitudes necesarias para ejercer una profesión, es capaz de resolver problemas de forma autónoma y flexible y puede colaborar en su entorno profesional” (Bunk, 1994).

En este sentido tener competencias también puede significar que se tendrá un buen desempeño, lo cual se deriva de la integración y activación de conocimientos, habilidades y destrezas, actitudes y valores (Villa y Poblete, 2004). Son “la síntesis de conocimientos, habilidades y actitudes que permiten actuar de manera eficaz ante una situación. Por consiguiente, las competencias tienen una clara vertiente aplicativa, aunque no se agotan con la perspectiva práctica” (Sarramona, 2007, pág.32).

Se resalta, por ende, que, en las competencias, la dimensión contextual (dónde) es esencial, teniendo en cuenta la evolución de estas, en contextos que sean difíciles, genuinos, singulares, entre otros en los que se permita desarrollar acciones, conductas o elecciones y en el que se participa, interactúa en el transcurrir de la vida (López Gómez, 2016).

Finalmente, el “cómo” se relaciona con la competencia que se esté llevando a cabo con idoneidad y ética, de una manera flexible e independiente, con buenos niveles de desempeño y de manera eficaz (López Gómez, 2016).

Ahora bien, posiblemente por lo relativamente reciente que es el sector E-commerce, en comparación con otros, se entiende porque resulta difícil encontrar literatura y estudios sobre que aclaren cuáles competencias son necesarias para garantizar el buen desempeño de las personas que trabajan en él (Tavera Mesías, Sánchez Giraldo, & Ballesteros Díaz, 2011; Corrales Liévano, & Gil Herrera, 2017). Este vacío representa un problema, por cuanto dificulta el desarrollo de procesos de gestión humana exitosos en un sector que, como se dijo, es fuente importante de empleo en un país donde este es alto (Según cifras del Dane (2021), el personal ocupado en agosto del 2021, creció un 2,0%). Por esta razón es importante preguntarse, ¿Cuáles son las competencias que mejor predicen la calidad del desempeño de las personas que trabajan en organizaciones E-commerce colombianas?

Saber esto, aportará en la generación de conocimiento de las organizaciones E-commerce colombianas, para potenciar y favorecer el crecimiento organizacional y desarrollo económico del país (Corrales Liévano, & Gil Herrera, 2017).

El desconocimiento de las competencias dificulta hacer procesos de selección precisos, construir e llevar a cabo evaluaciones del desempeño que agreguen valor, y la identificación de necesidades de formación. Todo esto perjudica a la organización que se ve privada de la posibilidad de ejecutar procesos de RRHH que aporten y que le conviene desarrollar (Pérez, 2009; Guartán Salinas, Torres Balladares, & Ollague Valarezo, 2019; Cuestas y Valencia, 2014; Cadena-roa, & Espinosa, 2005; Alveiro Montoya, 2009; Cabrera, Fernaud, Díaz, Delgado Rodríguez, Díaz Vilela, & Rosales Sánchez, 2014; Levy Leboyer, y Prieto, 2011; Capuano, 2004).

La presente investigación pretende entonces ser útil para organizaciones E-commerce, líderes organizacionales, colaboradores y área de RRHH, en tanto permitirá ofrecer a estas organizaciones elementos, conocimientos sobre las competencias que mejor predice el desempeño de los colaboradores y, por esta vía, la eficiencia, efectividad y productividad de la organización.

DISEÑO METODOLÓGICO

Investigación con enfoque cualitativo, descriptivo, explora las competencias que mejor predicen la calidad del desempeño de las personas que trabajan en organizaciones E-commerce colombianas desde la perspectiva de expertos de RRHH de este sector.

ENFOQUE CUALITATIVO

Instrumento: Entrevista semiestructurada con siete preguntas (Ver anexo). Su desarrollo tardó entre una hora y una hora y media.

Participación: 8 coordinadores y analistas de RRHH, con conocimiento en el proceso de desempeño en organizaciones E-commerce colombianas. Todos con cargos de dirección o análisis en el área y con un nivel de experiencia de 2 o más años en el área y el sector. De estos 8, fueron 2 hombres, y 6 mujeres, y su edad promedio es de 30 años.

Procedimiento: Las investigadoras recurrieron a sus redes de contactos para buscar en ellas a personas que cumplieran con el perfil. Estas fueron invitadas vía correo electrónico. Sin embargo, hubo baja respuesta. Por esta razón se pasó entonces a buscar bases de datos de empresas que realicen comercio electrónico incluyendo los sectores servicios generales y textiles. Tampoco hubo buena respuesta de estos nuevos invitados. Se intentó de nuevo con personas conocidas por las investigadoras, pero ampliando en este caso la búsqueda a personas de empresas con E-commerce, pero de sectores diferentes.

En esta nueva convocatoria, varias personas aceptaron participar, a ellas se les realizó la entrevista. Esto, previó a solicitar su consentimiento. Terminadas las entrevistas se procedió con la transcripción de las mismas y con el análisis de contenido.

Análisis de datos: se utilizó la técnica de análisis de contenido. La cual, a través de “procedimientos sistemáticos y objetivos de descripción del contenido de los mensajes” permite la inferencia de conocimientos (Bardin, 1996 2ªe, p. 32). Este análisis se hizo con Excel. Si bien no es una herramienta específica para este tipo de trabajos de análisis, con ella se pudieron crear categorías emergentes y hacer las clasificaciones de los contenidos.

Manejo ético: se pidió consentimiento informado a los participantes, el cual se les envió con anterioridad a la fecha designada a la entrevista para que fuera diligenciado. Cumpliendo con la protección de privacidad de los participantes y toda la información obtenida.

También se tuvieron en cuenta las normas de investigación con seres humanos en Colombia (“Resolución 008430 del Ministerio de Salud, Resolución 002378 del Ministerio de la Protección Social, Resolución 2011020764 de INVIMA, y Ley 1374” (Solano, Alvarado, López, & Monroy, 2010)).

DESARROLLO DEL TRABAJO

El objetivo de esta investigación fue explorar las competencias que mejor predicen la calidad del desempeño de las personas que trabajan en organizaciones E-commerce colombianas desde la perspectiva de expertos en el sector. Para conseguirlo se les preguntó, cuales consideraban que eran. Pero primero se verificó su comprensión sobre los conceptos de desempeño y competencia.

Al respecto encontramos que definen el desempeño como el conjunto de competencias que permiten cumplir los objetivos que están estipulados en las funciones de un rol asignado por la organización, sin embargo, eso no concuerda con la manera como se define en la literatura y la postura de esta investigación, en las cuales, el desempeño se entiende como la acción consciente e intencionada orientada al logro de un objetivo (Chávez, 2014; García, 2001; Sloan, et al., 2017; Osorio y Espinosa, 2008). Tampoco concuerda su definición con la postura teórica que señala el desempeño como los resultados (Faria, 1995; Milkovich y Boudre, 1994). Esto indica que los expertos en desempeño en las organizaciones tienen una idea de este lejana a las que se trabaja en el contexto académico y de consultoría, lo cual es una alarma, en cuanto, “cuando el área de RRHH no sabe qué es desempeño, se les dificulta lograr la efectividad y alcanzar el éxito organizacional” (Chávez, 2014).

El desempeño no es el conjunto de competencias que están estipuladas para el cumplimiento de objetivos de un rol asignado por la organización, se trata en realidad, de “las acciones que son importantes para realizar las metas de la organización y puede ser medido en términos de lo que realmente hace” (Muchinsky, 2002), las competencias en este sentido serían predictores de ese desempeño (Quezada Martínez, 2003; Capuano, 2004; Alles, 2010; Salas, 2012; Boyatzis, 1982; Spencer & Spencer, 1993; McClelland, 1973; McClelland, 1976) y no el desempeño mismo.

El desempeño no puede entonces considerarse como el conjunto de competencias.

En cuanto a las competencias, la definición de los expertos estuvo relacionada con capacidad innata o adquirida que tiene una persona para desempeñarse en una labor o actividad, esto contrasta con lo propuesto por McClelland (1971), que la considera una condición que permite desarrollar eficazmente un trabajo, a través, del uso de conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas (Capuano, 2004).

Vemos dos discrepancias en la manera como los expertos definen las competencias y el cómo se definen y estudian en el contexto de la academia, por una parte, el considerarlo una habilidad limita el concepto de competencia, en tanto esta incluye las habilidades, por supuesto, pero también los conocimientos, las actitudes y la motivación. En otras palabras, llamar capacidad o habilidad a una competencia es limitar su alcance y complejidad a una solo de sus dimensiones.

En segundo lugar, que se hable de innata contrasta con lo que señala McClelland (1971), que considera que es algo que se va adquiriendo.

Esta postura sobre la competencia, por parte de los expertos llama la atención pues, considerarla innata, puede llevar a que se desvalorice el papel del aprendizaje y desarrollo y, haría innecesarios los procesos de formación del personal. Según López Gómez (2016), con las competencias se desarrollan acciones, conductas o elecciones y en el que se participa, interactúa y aprende a lo largo de la vida.

En este sentido, según González y Wagenaar (2003), las competencias representan una combinación dinámica de conocimientos, habilidades, capacidades y valores, y ese dinamismo, que permite transformación, crecimiento, desarrollo y formación en el ser humano.

Por esto, el personal que sea participe de RRHH, está encargado y con el deber moral de formar o capacitar al personal, para que así se cumplan los objetivos organizacionales (García, 2011).

Es así, como pareciera irrelevante, identificar las necesidades formativas y entrenar al personal, para la toma de decisiones en planes de carrera y sucesión, y para crear y aplicar una evaluación de desempeño de acuerdo a los perfiles construidos (Capuano, 2004), porque las personas ya llegarían con las competencias que se buscan en el perfil, y no habría necesidad de formarlas, entrenarlas y capacitarlas para que mejoren las mismas.

También, podría existir una confusión por parte de los expertos, porque una competencia “no es en sí únicamente objetivos, tareas, contenidos, actitudes o con capacidad personal; si fuera así las capacidades serían difícilmente enseñables puesto que aluden a estados personales” (Rué, 2008). Entonces, como existe poca claridad, no se sabría qué hacer con los procesos de aprendizaje en el ser humano.

Se puede nombrar que, existen dos grandes grupos de componentes de competencias pueden “ser visibles, desde las destrezas (maneras en que una persona realiza sus funciones o actividades), y conocimientos (información que una persona posee sobre áreas o procesos específicos), y no visibles, desde los conceptos de uno mismo (actitudes, valores o imagen propia de una persona), y rasgos de la personalidad (es el núcleo de la personalidad más difícil de detectar)” (Capuano, 2004).

En relación con la pregunta sobre las competencias que mejor predicen la calidad del desempeño de las personas que trabajan en organizaciones E-commerce colombianas, y como se nombró anteriormente existen estas competencias. Sin embargo, cuando se visualizan las mismas, no se puede encontrar diferencia entre las ocho competencias (flexibilidad, adaptación, orientación al cliente, innovación, creatividad, proactividad, recursividad, agilidad y manejo de redes sociales y plataformas online) que se requieren para predecir la calidad de desempeño en este tipo de empresa y otras empresas, porque no son competencias específicas de un sector emergente de la economía como el E-commerce. Sino que, se necesitan estas competencias para todas las empresas, ya que, si se desea afrontar los retos internos y externos, es ineludible tener todas estas, y así poder afrontarlos, logrando

los objetivos organizacionales, y por ende generando ganancias (Caballero Muñoz, & Blanco Prieto, 2007).

Como indica Pollert (1994), hemos llegado a un paradigma posindustrial que defiende la funcionalidad de la flexibilidad, y adaptabilidad para conservar un crecimiento socioeconómico sostenible y armonioso a pesar del dinamismo de los mercados. Del mismo modo, las nuevas y antiguas estrategias productivas, basadas en políticas de crecimiento continuo, exigen que los sistemas de organización del trabajo se adapten de forma permanente al cambio para poder incrementar la productividad y la calidad bajo la premisa de la reducción de costes. Las organizaciones contemporáneas, cada vez más sometidas a las presiones globales, necesitan incrementar su flexibilidad, adaptación, orientación al cliente, innovación, creatividad, proactividad, recursividad, agilidad, manejo de redes sociales y plataformas online en todos los niveles para conservar su lugar, y en campo concreto, de RRHH, este objetivo general se traduce en dos objetivos específicos: la reducción de las cargas sociales y la polivalencia de los trabajadores (Caballero Muñoz, & Blanco Prieto, 2007).

Llama entonces la atención que el 75% de los expertos hablan de competencias diferentes en el E-commerce y terminen refiriéndose a competencias demandas y exigidas en el mercado laboral actual de cualquier tipo de empresa.

El primer objetivo en RRHH, con la finalidad estratégica de reducir costes laborales y cargas sociales, y a un nivel interno, el esfuerzo parece centrarse en la formación de estas competencias que permitan generar remuneración de la actual masa laboral. En otro plano, podría ser la reducción de costes laborales, desde la deslocalización de plantillas y por consiguiente la contratación en países con menores cargas sociales, o diferentes fases del proceso productivo se haga por subcontratación (Caballero Muñoz, & Blanco Prieto, 2007).

Y el segundo objetivo estará centrado en el desarrollo de las competencias de los trabajadores, para que se transformen en trabajadores polivalentes. Se defiende para la actualidad, una figura del profesional con movilidad horizontal, cuya obligada polivalencia le hace iniciar y finalizar numerosos proyectos e integrarse en diferentes equipos de trabajo y organizaciones a lo largo de su vida laboral (Boltanski y Chiapello, 2002).

Desde la gestión del capital humano, orientada hacia el desarrollo de trabajadores responsables de la ejecución de diferentes funciones y preparados para asumir cambios en sus roles según las necesidades productivas del sistema laboral (Sennett, 2000, 2006).

En consonancia con estos planteamientos, las personas con mayor valor para las organizaciones (indiferente al tipo) serán aquellas que sepan aprovechar la inestabilidad laboral, que se muestren abiertas y flexibles ante el cambio, y que sepan adaptarse permanentemente a nuevos contextos y procedimientos de trabajo (Caballero Muñoz, & Blanco Prieto, 2007).

Por último, una organización que desee ser eficaz necesitará tener en su abanico, sujetos "competentes", es decir, que la gestión de los RRHH se orienta hacia un

enfoque de competencias cuyo principal objetivo es la identificación de las mismas directamente relacionados con un buen desempeño laboral (Caballero Muñoz, & Blanco Prieto, 2007), ya no sólo para organizaciones E-commerce colombianas, sino para las organizaciones, como un conglomerado, cuyo perfil debe engranarse eficazmente con la política estratégica de la organización en la que el trabajador desempeña su trabajo.

RESULTADOS

En primer lugar, se preguntó a los expertos sobre su definición de competencias y de desempeño. Se hizo para verificar que sus conceptos de referencia fueran consistentes con los trabajos como referentes teóricos en el presente estudio. Los expertos definieron las competencias como S1: “la habilidad innata o adquirida, para desempeñarme en algo, para ejecutar algo”, S2: “la habilidad o la capacidad que tiene una persona para desempeñar una labor o una actividad”. Es decir, como una condición con la que la persona nace y que favorece la ejecución de actividades.

Por su parte definieron el desempeño como, S3: “un conjunto de competencias que me permite involucrarme en un rol asignado específicamente.”, S4: “las competencias que lleva a la persona como tal, a llevar su trabajo a cabo el día a día”. Es decir, como una agrupación de competencias que permiten cumplir los objetivos que están estipulados en las funciones de un rol asignado por la organización.

Por otra parte, cuando se preguntó sobre si consideraban si existían diferencias entre las competencias que mejor predicen la calidad del desempeño, en organizaciones tradicionales VS las necesarias en organizaciones E-commerce, el 75% estuvo de acuerdo con sí había diferencias.

En cuanto, a las competencias que mejor predicen el desempeño y el orden de importancia que le daban, los expertos mencionaron, S1: “El orden que creo que les daría sería, 1. Flexibilidad, 2. Adaptación ..”, S2: “Para mí, el orden es, esto según mi experiencia, 1. Flexibilidad, 2. Adaptación..”, S3: “Considero que lo más importante de tener en un E-commerce es la flexibilidad..”, S4: “...a continuación, creería que adaptación, después para mí, sería orientación al cliente...”, S5: “...por supuesto que sigue adaptación, orientación al cliente, innovación y creatividad..”, S6: “...sino recuerdo mal, sería adaptación, y después, claro está, orientación al cliente”, S7: “...vamos en la 5 competencia que dije, cierto?... bueno, sería entonces, innovación, creatividad, proactividad, y recursividad, esas son para mí, y en ese orden...”. Y S8: “considero que las últimas, sin demeritar, serían más técnicas, considero, que son agilidad, porque lo tienen que hacer rápido, y el manejo de redes sociales, saben como Instagram y demás... ah y claro, plataformas online, por eso es un E-commerce...”.

Como se aprecia en los primeros lugares en general aparecen competencias relacionadas con flexibilidad, adaptación, orientación al cliente, innovación, y creatividad. Y en los últimos con proactividad, recursividad, agilidad y manejo de redes sociales y plataformas online.

Adicionalmente, los expertos generan un acercamiento a las definiciones de las competencias, sin embargo, no se profundiza en las mismas ya que no responde al objetivo de la investigación.

CONCLUSIONES

Se ha discutido en el presente trabajo las competencias que mejor predicen la calidad del desempeño de las personas que trabajan en organizaciones E-commerce colombianas desde la perspectiva de expertos en el sector. A partir del análisis expuesto se considera que:

1. Es muy importante y relevante identificar las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar con calidad tal actividad.
2. De acuerdo con los expertos las competencias que mejor predicen el desempeño para las organizaciones colombianas E-commerce, teniendo presente que el orden de dichas competencias, fue generado de mayor a menor importancia son:
 1. Flexibilidad
 2. Adaptación.
 3. Orientación al cliente
 4. Innovación
 5. Creatividad
 6. Proactividad
 7. Recursividad
 8. Agilidad
 9. Manejo de redes sociales y plataformas online
3. No son diferentes las competencias que se requieren en las empresas E-commerce a las que se demandan hoy en día en otro tipo de organizaciones.
4. Los expertos en RRHH y E-commerce entrevistados, tienen ideas diferentes sobre los conceptos de desempeño y competencia, en contraste con posturas académicas.
5. Los responsables del diseño de perfiles en RRHH podrán analizar que a veces se hace más énfasis en incluir una larga lista de competencias posibles que un elenco de competencias realistas, cuyo logro fuera razonable para el conjunto de cada perfil.
6. Se puede reflexionar que, en algunas ocasiones, existe una clara tendencia y dependencia a estandarizar las competencias con el riesgo de que sean solamente un modelo formalmente aceptado.

Por otro lado, las limitaciones de la presente investigación, se encuentra que no existe certeza o validación de las competencias, ya que se basa en los conocimientos adquiridos por expertos en E-commerce y con experiencia en RRHH por más de 2 años.

También, se propone que, en futuras investigaciones, se definan las competencias, según el acercamiento inicial que generaron los expertos en la presente investigación.

Finalmente, el auténtico valor de la competencia reside en sus posibilidades de avance, integración y búsqueda continua de un saber integral e integrado que

permite aprender y seguir aprendiendo en un escenario mundial y globalizado (López Gómez, 2016).

REFERENCIAS

- Al-Gahtani, S. (2011). Modeling the electronic transactions acceptance using an extended technology acceptance model. *Applied Computing and Informatics*, 9(1), 47-77.
- Alles, M. (2010) Evaluación del Desempeño por Competencias Evaluación de 360 Grados. Buenos Aires: Gránica
- Alveiro Montoya, C. (2009). Evaluación del Desempeño como Herramienta para el Análisis del Capital Humano. *Visión de Futuro*, 11, 1–22. http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S16688708200900100002
- Bardin, L. (1996 2ª e) Análisis de contenido. Akal.
- Bibiana, L.C. (2001). Manual de Derecho Informático. Rosario (Argentina): Editorial Jurídica Nova Tesis.
- Bittel, L. (2000). Administración de Personal. Traducción José Real Gutiérrez.
- Boltanski, L., y Chiapello, È. (2002). El nuevo espíritu del capitalismo. Madrid: Akal
- Boyatzis, R. E. (1982). The competent manager: A model for effective performance. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Brynjolfsson, E., & Smith, M. D. (2000). Frictionless Commerce? A Comparison of Internet and Conventional Retailers. *Management Science*, 46(4), 563-585.
- Bunk, G. P. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y el perfeccionamiento profesional en la RFA. *Revista Europea de Formación Profesional*, 1, 8-14
- Caballero Muñoz, D.; Blanco Prieto, A. (2007). Competencias para la flexibilidad: la gestión emocional de las organizaciones. *Psicothema*, 19 (4), 616-620, <https://www.redalyc.org/pdf/727/72719412.pdf>
- Cabrera, D. D., Fernaud, H., Díaz, R. I., Delgado Rodríguez, N., Díaz Vilela, L., & Rosales Sánchez, C. (2014). 18 Factores Relevantes Para Aumentar La Precisión, La Viabilidad Y El Éxito De Los Sistemas De Evaluación Del Desempeño Laboral Relevant Factors To Increase the Accuracy, Feasibility and Success of Job Performance Evaluation Systems. 35(2), 115–121. <http://www.papelesdelpsicologo.es>
- Cadena-roa, J., & Espinosa, C. P. (2005). Desempeño De Las Asociaciones *. *XLVII*, 13–40.

- Capuano, A. (2004). Evaluación desempeño por Competencias. *Invenio*, 7(13), 139–150. <http://www.redalyc.org/pdf/877/87713710.pdf>
- Chávez, A. (2014). Gestión del desempeño en las organizaciones educativas. *Horizonte de la ciencia*, 4 (6), p. 75 – 81.
- Chiavenato, I. (2019). Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones 10ª Edición. México D.F. Mc Graw Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- ColombiaForbes. (2021, marzo 23). Comercio electrónico en América Latina: ventas llegaron a los US\$66.765 millones. <https://forbes.co/2021/03/23/negocios/comercio-electronico-en-america-latina-ventas-llegaron-a-los-us66-765-millones/>
- Corrales Liévano, J. D., & Gil Herrera, R. de J. (2017). *Efecto Del Comercio Electrónico En Empresas Tradicionales Del Sector Comercial En Colombia (Effect of E-Commerce in Traditional Companies of the Commercial Sector in Colombia)*. 6(2), 41–50. <https://papers.ssrn.com/abstract=3050157>
- Cuestas, A., y Valencia, M. (2014). Indicadores de gestión humana y del conocimiento en la empresa (Primera ed.). Bogotá: Ecoe Ediciones. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/utmachalasp/reader.action?docID=4823872&query=evaluaci%2525C3%2525B3n%252Bdel%252Bdesempe%2525C3%2525B1o%252Blaboral%252B>
- Czinkota, M. y Ronkainen, I. (2013). *Marketing Internacional* (10.a ed.). Ciudad de México: Cengage Learning Editores.
- DANE. (2021, octubre 15). Encuesta Mensual de Comercio (EMC). <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-interno/encuesta-mensual-de-comercio-emc>
- De Miguel, M. (2006). Modalidades de enseñanza centradas en el desarrollo de competencias. Orientaciones para promover el cambio metodológico en el marco del EEES. Oviedo: Universidad de Oviedo.
- De Roselló Moreno, R. (2001). *El Comercio Electrónico y la protección del consumidor*. Barcelona: Cedecs Editorial.
- Del Aguila Obra, A. R. (2000). *Comercio electrónico y estrategia empresarial*. Madrid: RA-MA Editorial.
- Doney, P. M., Barry, J. M., & Abratt, R. (2007). Trust determinants and outcomes in global B2B services. *European Journal of Marketing*, 41(9/10), 1096-1116.

- Elizondo, M. (1999). "Comercio Electrónico, ¿Qué es? Terra network, 1". En www.c1ubs.infosel.com.
- Endalia. (2020, mayo 15). Los Recursos Humanos: de la Revolución Industrial a la Revolución Digital. <https://www.endalia.com/news/evolucion-transformacion-recursos-humanos/>
- Faria, F. (1995). Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral. Noriega Editores. México.
- Felipa, P. B. (2017). Marketing + internet = e-commerce: Oportunidades y desafíos. *Revista Finanzas y Política Económica*, 9(1), 41–56. <https://doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon.2017.9.1.3>
- Fernández Gómez, E. (2004). Conocimientos y aplicaciones tecnológicas para la dirección comercial. Madrid: Esic Editorial.
- García, M. (2001). "La importancia de la evaluación del desempeño". *Revista proyecciones*, 2 (9), 3.
- García, M., & otros. (2011). Auditorías de la calidad en la Norma ISO 9000:2000. *Rev. Industrial Data - Instituto de Investigación FII - UNMSM N° 6*. La Norma Cubana 3000:2007.
- Ghiselli. (1998). Administración de Personal. Traducción José Real Gutiérrez.
- González, J. & Wagenaar, R. (eds.). (2003). Tuning Educational Structures in Europe. Informe Final. Fase 1. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Guartán Salinas, A. G., Torres Balladares, K. J., & Ollague Valarezo, J. K. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *593 Digital Publisher CEIT*, 6(4), 13–26. <https://doi.org/10.33386/593dp.2019.6.139>
- Hill, C. (2011). *Negocios Internacionales, competencia en el mercado global*. Ciudad de México: McGraw-Hill.
- IAB (Abril 2010) Internet Advertising Revenue Report. An Industry Survey Conducted by Pricewaterhouse Coopers and Sponsored by the Interactive Advertising Bureau (IAB), New York, Estados Unidos. Disponible en World Wide Web: http://www.iab.net/media/file/IAB_report_1H_2010_Final.pdf
- Kim, D. J., Ferrin, D. L., & Rao, H. R. (2008). A trust-based consumer decision-making model in electronic commerce: The role of trust, perceived risk, and their antecedents. *Decision Support Systems*, 44(2), 544-564. doi: 10.1016/j.dss.2007.07.001.

- Kotler, P. & Armstrong, G. (2003) Fundamentos de Marketing (6a ed.). México: Pearson
- Leví, G. y Ramos, E. (2013). Componentes de las competencias en los nuevos grados de algunas universidades españolas. *Revista de Educación*, 362, 623-658.
- LEVY LEBOYER, C. y PRIETO, J. M. (2001). Gestión de las competencias: como analizarlas, como evaluarlas, como desarrollarlas. España: Ediciones Gestión.
- Liu, C., Marchewka, J. T., Lu, J., & Yu, C.-S. (2005). Beyond concern - a privacy-trust-behavioral intention model of electronic commerce. *Information & Management*, 42(2), 289-304.
- López Gómez, E. (2016). En torno al concepto de competencia: Un análisis de fuentes profesorado. *Revista de Currículum y Formación de Profesorado*, 20 (1), 311-322. <https://www.redalyc.org/pdf/567/56745576016.pdf>
- McClelland, D. C. (1971). Education for competence. In H. Heckhausen & W. Edelstein (Eds.), *Proceedings of the 1971 FOLEB Conference*. Berlin, Germany: Institut für Bildungsforschung in der Max-Planck-Gesellschaft, in press.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28 (1): 1-14, January 1973.
- McClelland., D. C. (1976). *A guide to job competence assessment*, Boston: (ed.), McBer
- Milkovich G, Boudreau J. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un enfoque de estrategia*. 6ª ed. México, DF: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Muchinsky, P. (2002). *Psicología aplicada al trabajo. Una introducción a la psicología organizacional*. Sexta Edición. México: International Thomson Editores, S.A.
- Osorio, & Espinosa. (2008). "Gestión del desempeño: Integración de competencias y objetivos". *Revista Capital Humano*, VIII (81), p. 36-42.
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la Organización*. Pearson Prentice Hall. Madrid, España.
- Pérez, A. (2009). Evaluación del Desempeño Laboral. *Upiicsa*, 2, 50–51.
- Pollert, A. (1994). La ortodoxia de la flexibilidad. En A. Pollert (Comp.): *¿Adiós a la flexibilidad?* (pp. 45-83). Madrid: Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

- Quezada Martínez, H. (2003). Competencias laborales: la puesta en valor del capital humano. <http://www.qmasociados.netfirms.com>.
- Rayport, Jeffrey; Jaworski Bernard, (2003). E-Commerce. Editorial McGraw-Hill Interamericana
- Rué, J. (2008). Formar en competencias en la universidad: entre la relevancia y la banalidad. *Revista de Docencia Universitaria*, 1, 1-19.
- Salas, R. (2012). Los procesos formativos, la competencia profesional y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud de Cuba Training processes, professional skills and job performance in the National Health System in Cuba. *Revista Cubana de Educación Médica Superior*, 26(2), 163–165. <http://scielo.sld.cu/pdf/ems/v26n2/ems01212.pdf>
- Sarramona, J. (2007). Las competencias profesionales del profesorado de secundaria. *Estudios Sobre Educación*, 12, 31-42.
- Sennet, R. (2000). La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo. Barcelona: Anagrama.
- Sennett, R. (2006). La cultura del nuevo capitalismo. Barcelona: Anagrama.
- Sloan, N., Agarwal, D., Garr, S., & Pastakia, K. (2017). Gestión del desempeño: Jugando una mano ganadora. Deloitte: University Press, p. 65 – 74.
- Solano, E. C., Alvarado, M. B., López, M. T., & Monroy, A. D. (2010). Regulación ética en investigación son seres humanos en Colombia. Disponible en: https://www.uis.edu.co/webUIS/es/investigacionExtension/comiteEtica/normatividad/documentos/normatividadInvestigacionenSeresHumanos/5_Regulacioneticaeninvestigacion.pdf
- Spencer, L., y Spencer, S. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. United States of America: John Wiley & Sons Inc.
- Tavera Mesías, J. F., Sánchez Giraldo, J. C., & Ballesteros Díaz, B. (2011). Aceptación del e-commerce en Colombia: un estudio para la ciudad de Medellín. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 19(2), 9–23. <https://doi.org/10.18359/rfce.2245>
- Tavera, J. F., & Londoño, B. (2012). Entornos Digitales: Escenarios para el marketing y nuevos modelos de negocio. Paper presented at the Encuentro Internacional de Investigación en Administración ASCOLFA 2012, Medellín.
- Traver, L. Y. (2013). *Comercio Electrónico*.

Varadarajan, P. R., & Yadav, M. S. (2002). Marketing Strategy and the Internet: An Organizing Framework. *Academy of Marketing Science. Journal*, 30(4), 296.

Villa, A. y Poblete, M. (2004). Practicum y evaluación de competencias. *Profesorado: Revista de Currículum y Formación del Profesorado*, 8 (2). Disponible en: <http://www.ugr.es/local/recfpro/rev82ed.pdf>.

ANEXOS

Guía de entrevista semiestructurada

Datos básicos: Nombre, Empresa, Proceso o Área, Cargo, Años de experiencia en el sector e-commerce colombiano, y Años de experiencia en RRHH

1. Como define el concepto de desempeño
2. Como define el concepto de competencia
3. Considera ¿qué existen competencias que mejor predicen la calidad del desempeño en las personas que trabajan en organizaciones E-commerce colombianas? ¿Sí? ¿No? ¿Cuáles? ¿Por qué?
4. ¿Cómo identificó o evidenció estas competencias?
5. ¿De las que mencionó, podría ordenarlas de la que más importancia tiene para usted a la que menos?
6. ¿Encuentra alguna diferencia entre las competencias que debe tener el personal que trabaja en una organización tradicional Vs quienes trabajan en E-commerce en el ámbito colombiano? ¿Si? ¿No? ¿Cuáles?
7. ¿Por qué?