

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
ESCUELA DE POSGRADO



**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
CON MENCIÓN EN RECURSOS HUMANOS**

**Modelo de Gestión por Competencias para la efectividad del Desempeño Laboral en
la empresa Acoustic & Thermal, Lima 2020**

Área de investigación:

Relaciones Humanas Laborales (Administración)

Autor:

Br. Navarro Santander, Orestes Alfredo

Jurado Evaluador:

Presidente: Castañeda Nassi, José Alfredo

Secretario: Hidalgo Lama, Jenry Alex

Vocal: Barinotto Roncal, Patricia Ismary

Asesor:

Matos Deza, Lorenzo Eduardo

Código Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9490-9324>

**TRUJILLO – PERU
2023**

Fecha de sustentación: 2023/Abril/28

DEDICATORIA

A mi esposa e hijas por su constante aliento y apoyo a los diferentes proyectos emprendidos y sobre todo a lo que involucra la educación y preparación para afrontar cada etapa profesional vivida y llevarla con éxito.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi asesor por su apoyo y paciencia en el desarrollo del presente trabajo, a la gerencia y trabajadores de la empresa Acoustic & Thermal Solutions Applied SAC por el soporte brindado para hacernos llegar la información y aplicación de las encuestas.

INDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	1
II. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	3
2.1. Planteamiento del problema	3
2.2. Antecedentes	3
2.3. Justificación del trabajo.....	11
2.4. Formulación del Problema.....	13
2.4.1. Problema general	13
2.5. Objetivos.....	14
2.5.1. Objetivo general	14
2.5.2. Objetivos específicos.....	14
2.6. Hipótesis General	14
III. MATERIAL Y MÉTODOS.....	15
3.1. Diseño del estudio	15
3.2. Población	15
3.3. Muestra.....	15
3.4. Operacionalización de Variables	17
3.5. Procedimientos y Técnicas	18
3.5.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	18
3.5.2. Procedimientos de recolección de datos.....	18
3.6. Plan de análisis de datos.....	19
3.7. Consideraciones éticas	19
IV. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	20
4.1. Marco teórico.....	20
4.2. Marco conceptual	28
V. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	30

5.1. Referidos al objetivo 1. Situación actual de los trabajadores de la Empresa Acoustic & Thermal.	30
5.2. Referidos al objetivo 2. Describir el modelo de gestión actual de gestión de los Recursos humanos de la empresa Acoustic & Thermal	37
5.3. Referidos al objetivo 3: Presentar la situación actual de las competencias en los trabajadores estratégicos y de soporte en la empresa Acoustic & Thermal	42
VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	54
6.1. Sobre el objetivo 1. Describir la situación actual del trabajador, se encontró:.....	54
6.2. Sobre el objetivo 2. Describir el modelo de gestión actual del recurso humano de la empresa.....	55
6.3. Sobre el objetivo 3. Describir la situación actual de la Competencias en los Trabajadores de la empresa Acoustic & Thermal	55
VII.PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	64
7.1. Diseño del modelo	64
7.1.1. Determinación de competencias y comportamientos	66
7.1.1.1. Competencias Cardinales u Organizacionales.....	66
7.1.1.2. Competencias Específicas Gerenciales	70
7.1.1.3. Competencias específicas por área o puesto.....	75
7.1.2. Perfil del Puesto.....	84
7.1.2.1. Propuesta Perfil de Puesto	90
7.1.3. Selección.....	95
7.1.3.1. Propuesta de Selección	96
7.1.4. Capacitación	103
7.1.5. Evaluación del Desempeño	104
7.1.6. Remuneración.....	106
7.2. Justificación del Modelo de gestión por competencias	107

7.2.1. Justificación teórica	107
7.2.2. Justificación práctica	113
VIII.CONCLUSIONES.....	115
IX. RECOMENDACIONES.....	120
X. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	121
XI. ANEXOS	127

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Distribución de Personal (Población).....	16
Tabla 2 Operacionalización de variables.....	17
Tabla 3 Data Puestos Estratégicos.....	51
Tabla 4 Data Puestos Soporte.....	52
Tabla 5 Manual de Funciones – Gerente Operaciones.....	85
Tabla 6 Perfil de Puesto – Gerente Operaciones.....	88
Tabla 7 Propuesta Formato Perfil de Puesto.....	90
Tabla 8 Propuesta Perfil de Puesto Gerencia de Operaciones.....	92

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Estructura de un marco de competencia a nivel empresa	22
Figura 2 Niveles Gerenciales Fundamentales	24
Figura 3 Rango de edad de los trabajadores	30
Figura 4 Determinación del género de los encuestados	30
Figura 5 Determinación de la antigüedad en el trabajo	31
Figura 6 Medios de publicidad de vacantes.....	31
Figura 7 Nivel Académico de los trabajadores.....	32
Figura 8 Toma de pruebas a cargo o vacante disponible.....	32
Figura 9 Comunicación misión, visión, valores al ingreso.....	33
Figura 10 Jefes justos con sus decisiones.....	33
Figura 11 Clima laboral.....	33
Figura 12 Distribución del manual de funciones.....	34
Figura 13 Entrega de Funciones y Tareas por escrito	34
Figura 14 Capacitación al ingreso a trabajar	35
Figura 15 Capacitación continua en el trabajo	35
Figura 16 Evaluación del desempeño.....	36
Figura 17 Ascensos y promociones	36
Figura 18 Recreación y deporte.....	37
Figura 19 Área de Recursos Humanos en la empresa	37
Figura 20 Área o personas que ven temas relacionados al personal	38
Figura 21 Definición puestos/perfiles en la empresa.....	38
Figura 22 Métodos utilizados para contratación nuevo personal	39
Figura 23 Manejo integración nuevo personal	39
Figura 24 Gestión/evaluación del desempeño del empleado	40
Figura 25 Método para determinar la satisfacción del empleado.....	40
Figura 26 Diagnóstico de necesidades de capacitación.....	41
Figura 27 Presupuesto para procesos de desarrollo y capacitación.....	41
Figura 28 Compensaciones a los trabajadores.....	42
Figura 29 Autoevaluación HJS Gerente Operaciones	43

Figura 30 Autoevaluación HJS. Jefe Oficina Técnica y Presupuestos.....	44
Figura 31 Autoevaluación HJS Supervisor de Proyectos.....	45
Figura 32 Autoevaluación HJS Supervisor de Almacén	46
Figura 33 Autoevaluación HJS Operario de Almacén	47
Figura 34 Autoevaluación HJS Operario de Producción.....	48
Figura 35 Autoevaluación HJS Asesor Logístico.....	49
Figura 36 Autoevaluación HJS Asistente Administrativo.....	50
Figura 37 Comparativo Nivel de Competencias en Puestos Estratégicos	51
Figura 38 Comparativo Nivel de Competencias en Puestos Soporte	52
Figura 39 Diccionario de Competencias Cardinales – Definiciones.....	67
Figura 40 Diccionario de Comportamientos. Competencia Cardinal. Ética	68
Figura 41 Diccionario de Comportamientos. Competencia Cardinal. Compromiso con la Calidad del Trabajo	68
Figura 42 Diccionario de Comportamientos. Competencia Cardinal. Justicia	69
Figura 43 Diccionario de Comportamientos. Competencia Cardinal. Orientación al Cliente	69
Figura 44 Diccionario de Comportamientos. Competencia Cardinal. Prudencia.....	70
Figura 45 Modelo de competencias gerenciales.....	71
Figura 46 Diccionario de Competencias específicas Gerenciales - Definiciones	72
Figura 47 Diccionario de Comportamientos. Competencia Específica Gerencial. Comunicación.....	72
Figura 48 Diccionario de Comportamientos. Competencia Específica Gerencial. Planeación y administración.....	73
Figura 49 Diccionario de Comportamientos. Competencia Específica Gerencial. Trabajo en equipo	73
Figura 50 Diccionario de Comportamientos. Competencia Específica Gerencial. Acción estratégica.....	74
Figura 51 Diccionario de Comportamientos. Competencia Específica Gerencial. Globalización (Adaptación y flexibilidad)	74
Figura 52 Diccionario de Comportamientos. Competencia Especifica Gerencial. Manejo personal (Templanza)	75
Figura 53 Diccionario de Competencias Específicas por Área - definiciones	76
Figura 54 Diccionario de Comportamientos. Competencia Específica por Área. Adaptabilidad - Flexibilidad.....	77

Figura 55 Diccionario de Comportamientos. Competencia Específica por Área. Calidad y Mejora Continua	77
Figura 56 Diccionario de Comportamientos. Competencia Específica por Área. Cierre de Acuerdos	78
Figura 57 Diccionario de Comportamientos. Competencia Específica por Área. Conocimientos Técnicos	78
Figura 58 Diccionario de Comportamientos. Competencia Específica por Área. Gestión y Logro de Objetivos	79
Figura 59 Diccionario de Comportamientos. Competencia Específica por Área. Pensamiento Conceptual	79
Figura 60 Diccionario de Comportamientos. Competencia Específica por Área. Productividad.....	80
Figura 61 Diccionario de Comportamientos. Competencia Específica por Área. Profundidad en el conocimiento de los productos.....	80
Figura 62 Diccionario de Comportamientos. Competencia Específica por Área. Responsabilidad.....	81
Figura 63 Diccionario de Comportamientos. Competencia Específica por Área. Tolerancia a la Presión de Trabajo	81
Figura 64 Modelo del diseño de gestión por competencias.....	82
Figura 65 Mapa del Diseño del sistema de gestión de los RRHH.....	83
Figura 66 Proceso de Selección de Personal y sus subprocesos.....	97
Figura 67 Propuesta Aviso Convocatoria Interna	97
Figura 68 Propuesta Aviso Convocatoria Externa	98
Figura 69 Propuesta Cuestionario Pre Entrevista	100
Figura 70 Cuestionario Guía para la Entrevista.....	102
Figura 71 Propuesta Cuadro comparativo terna final	103
Figura 72 Adecuación persona-puesto	105
Figura 73 Propuesta Formato Evaluación de Desempeño por Competencias.....	106
Figura 74 La Remuneración dentro de su contexto	107

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo general, elaborar y justificar la propuesta de un modelo de gestión de recursos humanos por competencias que garantice la efectividad del desempeño laboral en la empresa Acoustic & Thermal Solutions Applied S.A.C. Para ello se realizó una investigación de tipo descriptiva no experimental que describa la situación y mida, evalúe y recolecte datos sobre diferentes aspectos de la empresa sin manipular las variables, solo limitándose a observarlas en su contexto natural. Para ello se tomó una muestra de 08 trabajadores (puestos estratégicos y de soporte) que con su trabajo inciden en los resultados de la empresa a quienes se les aplicó el inventario de evaluación de competencias administrativas HJS (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2011) así como técnicas de recolección de datos como cuestionarios y encuesta que permitió definir la situación actual del área de recursos humanos en la empresa de estudio y mediante los resultados elaborar tablas y gráficas. En la aplicación de la encuesta de competencias administrativas arrojó como resultado que los puestos estratégicos poseen competencias administrativas o gerenciales por encima del promedio y sobresalen en muchas características, no siendo así los puestos de soporte quienes en general están en el promedio de las competencias administrativas requiriendo planes de capacitación para su mejora. Por otro lado, se encontró que la empresa no tiene un área definida de recursos humanos, pero elabora procedimientos adecuados para dar soporte a los procesos de recursos humanos.

Palabras clave: gestión de recursos humanos, competencia, eficacia, desempeño.

ABSTRACT

The present work had as a general objective, to elaborate and justify the proposal of a human resources management model by competences that guarantees the effectiveness of work performance in the company Acoustic & Thermal Solutions Applied S.A.C. For this, a non-experimental descriptive investigation was carried out that describes the situation and measures, evaluates and collects data on different aspects of the company without manipulating the variables, only limiting itself to observing them in their natural context. For this, a sample of 08 workers (strategic and support positions) was taken who with their work affect the results of the company to whom the inventory of evaluation of administrative competences HJS (Hellriegel, Jackson & Slocum, 2011) was applied as well as data collection techniques such as questionnaires and surveys that allowed to define the current situation of the human resources area in the study company and through the results to elaborate tables and graphs with the results. In the application of the survey of administrative competences, the result is that the strategic positions have administrative or managerial competences above the average and excel in many characteristics, not being so the support positions, which in general are in the average of the administrative competences requiring training plans for their improvement. On the other hand, it was found that the company does not have a defined human resources area but develops adequate procedures to support human resources processes.

Keywords: human resource management, competence, effectiveness, performance.

I. INTRODUCCIÓN

Los procesos de obtener y organizar los recursos en una empresa para el logro de las metas por medio de las personas o trabajadores, es dinámico y no estático. Es una lucha constante adaptar la administración para enfrentar las nuevas realidades de la competencia en los negocios. La gente, condiciones, tecnologías y reglas siempre cambian en un entorno dinámico, por lo que es fundamental encontrar aquellos talentos humanos con las competencias mínimas necesarias para lograr una administración eficaz que lleven al resultado de cumplir los objetivos organizacionales. Ya desde muchos años atrás, Drucker, P. (1999, pp. 13-30), había indicado que la gerencia en toda organización tiene tres tareas

- 1) La dirección del negocio (asumir y garantizar la realización económica del negocio.
- 2) La dirección de los gerentes (convertir los recursos humanos y materiales en una empresa productiva. dirigir a los gerentes).
- 3) La dirección del trabajo y los trabajadores (organizar el trabajo de la manera más adecuada para los seres humanos como recursos de la empresa, que tienen propiedades fisiológicas muy peculiares, que tiene capacidades y limitaciones, que tienen personalidad, necesidades y beneficios, para garantizar el logro de los objetivos de la empresa.

La investigación se desarrolló bajo el enfoque de un modelo de competencias gerenciales que dé como resultado la mejora en el desempeño del trabajador. Este modelo nacido dentro del paradigma positivista, ha cobrado auge en el trabajo empresarial. El autor Landa Peláez, C. A. (2010c) en su artículo: La gestión por competencias, sus Fundamentos teóricos, la define así:

En el Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano: las competencias laborales son el conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos,

actitudes, motivaciones, características personales y valores, basados en la idoneidad demostrada, asociadas a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas y de servicio. Es requerimiento esencial que esas competencias, sean observable, medibles y contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

Según la experiencia del autor, este modelo de gestión es más efectivo para el logro los objetivos de una empresa que otros modelos de gestión, sin embargo, no es aprovechado con mayor frecuencia.

Frente a esta situación se elaboró un modelo de gestión por competencias con respaldo en el conocimiento científico de especialistas y también con respaldo en la experiencia de especialistas que han aplicado este modelo durante varios años. Para ello se seleccionó una empresa que sería la población de estudio, a sus trabajadores se les aplicó el cuestionario de autoevaluación para determinar un inventario de competencias del personal actual encargado de la administración y ejecución de los trabajos, así como cuestionario de recolección de datos bajo el enfoque del trabajador y dirección de la empresa, que permita diagnosticar el modelo actual de la gestión de los recursos humanos en la empresa Acoustic & Thermal Solutions SAC.

Bajo este marco se propuso un modelo de gestión por competencias con una justificación teórico-práctica, para lograr la efectividad del desempeño de los trabajadores en la empresa indicada.

II. PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Planteamiento del problema

El recurso humano es el factor clave dentro de las organizaciones para el logro de sus objetivos estratégicos siendo fundamental para ello un desempeño efectivo, de tal manera que sus conocimientos, destrezas, actitudes y comportamientos conduzcan al éxito de la organización. Es por ello que se debe reconocer la importancia de realizar un buen proceso de selección, capacitación, evaluación del desempeño y desarrollo del recurso humano como parte fundamental para el logro de las metas organizacionales.

Este trabajo trata de responder lo siguiente ¿En qué medida un modelo de gestión por competencias permitiría la efectividad del desempeño laboral en la empresa Acoustic & Thermal, Lima?

2.2 Antecedentes

Se han revisado antecedentes del trabajo, que estén relacionados lo más cercanos y los más recientes al tema de investigación.

Antecedentes internacionales

Becerra Gálvez, et.al. (2012) en su artículo científico titulado El enfoque por competencias y sus aportes en la gestión de recursos humanos publicado en la Universidad de Chile indica que el objetivo es identificar y determinar los elementos de la gestión de recursos humanos que se ven más influenciados a ser implantado en un modelo de gestión por competencia. Que con este trabajo bibliográfico buscan brindar un sustento teórico a la investigación. Indican que la conclusión esencial o básica a la que llegaron es que no existe una única forma de gestionar los recursos humanos de acuerdo al enfoque de competencias, pero fusionando el enfoque de los modelos conductual y funcional se

controla de manera más amplia la labor de los trabajadores y se logra contar con un mejor desempeño y aporte positivo de los trabajadores para la organización.

Mena (2014) en su trabajo Propuesta de un modelo por competencias orientado al personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, sede Cuenca para el año 2014- Ecuador, tuvo como objetivo general diseñar un plan de mejora continua basado en el modelo de gestión por competencias, siendo los objetivos específicos definir las características del modelo e identificar las competencias aplicables al personal administrativo de la universidad y establecer los desfases entre las competencias requeridas y las existentes para definir un plan de mejora continua orientado a incrementar la calidad del desempeño del talento humano, así como proponer un plan de acción para que la propuesta sea implementada en la universidad. Se realiza una investigación bibliografía que analiza y sustenta los postulados de diversos autores en torno a la calidad en los recursos humanos y gestión por competencias y la identificación de las competencias se realiza a través de un diagnóstico soportado en una mesa de expertos. La autora llega a una conclusión, que la aplicación del modelo tuvo logros significativos, pero se identificaron competencia que deben ser mejoradas. La autora no comenta las causas bajo logro.

En otro trabajo de Vera (2016), en Guayaquil-Ecuador, titulado La gestión por competencia y su incidencia en el desarrollo laboral del talento humano del Banco Guayaquil Agencia Portoviejo. Tesis Pre grado de la Universidad Técnica de Manabí Ecuador, tenía como objetivo general analizar la gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del Banco Guayaquil Agencia Portoviejo, siendo los objetivos específicos indagar el modelo de gestión por competencias aplicado en el banco, auscultar su proceso de selección, investigar el proceso de evaluación del

desempeño y efectuar un análisis del clima laboral para auscultar el nivel de satisfacción del talento humano que labora en la institución. Se utilizó la modalidad bibliográfica documental y de tipo descriptiva, utilizando instrumentos como encuestas y entrevistas a los colaboradores y directivos del banco. Las dos conclusiones útiles para nuestro trabajo fueron: 1) la gestión por competencias se basó en los atributos de iniciativa, resistencia al cambio y de liderazgo observado en sus trabajadores de mejor desempeño y 2) que la percepción de los trabajadores sobre las estructuras y procesos es insuficiente, a pesar de que conocen las reglas y normas de trabajo y exista sentimientos de responsabilidad en el cargo que repercute en los niveles de calidad en los procesos administrativos y productivos.

Asimismo, Sigcha (2018), en Ambato, Ecuador, en su trabajo de tesis pregrado titulado Modelo de Gestión del Talento Humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa Luigi Valdini de la ciudad de Ambato, cuyo objetivo general era desarrollar un modelo de gestión por competencias como una herramienta de gestión del talento humano para contribuir al incremento del desempeño laboral y como objetivos específicos, fundamentar teóricamente el modelo de gestión por competencias como vector del desempeño laboral, caracterizar la situación actual de la empresa Luigi Valdini dentro del sector de calzado de la Provincia de Tungurahua y proponer un instrumento de evaluación del desempeño por competencias. El tipo de investigación es descriptiva y aplicada, usando instrumentos como encuestas, cuestionarios y análisis bibliográfico. La autora llega a las siguientes conclusiones: por medio de la fundamentación teórica se evidencia el origen de la gestión del talento humano mediante competencias y se confirmó que en la empresa Luigi Valdini los trabajadores no tienen las capacidades ni información que permitan lograr los objetivos organizacionales y que la

implementación del modelo de gestión del talento por competencias propuesto permitirá mejorar el clima organizacional generando que los colaboradores en su totalidad interactúen por el bien de la empresa.

En un trabajo sobre “Gestión por competencias laborales en el contexto del proceso cambios políticos y económicos en Cuba (2017) “, los autores Sánchez Rodríguez, A. et. al., hicieron un análisis de los cambios políticos y económicos en Cuba entre 1989 al 2016 e indicaron que estos cambios han tenido una incidencia significativa en las relaciones laborales y en la gestión del capital humano, por ello indican que el objetivo del presente artículo es diseñar un modelo de gestión por competencia que integre las competencias laborales y las herramientas necesarias para elevar el desempeño de los trabajadores. La conclusión básica demostró que el modelo teórico propuesto constituye la base para el desarrollo de las competencias laborales en las organizaciones.

Como se podrá apreciar la selección de competencias no es técnico, ni descansa en una concepción teórica más científica.

Antecedentes nacionales

En un trabajo de Caro y Ordaya (2017), titulado Gestión por competencias y el desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Regional de Pasco, cuyo objetivo general era determinar la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral y como objetivos específicos determinar la relación que existe entre el proceso de selección del personal y el desempeño laboral, determinar la relación que existe entre la capacitación y desarrollo con el desempeño laboral, determinar la relación que existe entre desarrollo personal y desempeño laboral. Este trabajo es considerado como investigación básica de carácter descriptivo y correlacional. Los instrumentos utilizados fueron encuestas, cuestionarios y análisis documental. Las autoras llegaron a las siguientes

conclusiones: 1) queda probada la relación directa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral, 2) siguiendo el procedimiento de la prueba del chi cuadrado se demostró que existe relación directa entre el proceso de selección de personal y el desempeño laboral, 3) siguiendo el procedimiento de la prueba del chi cuadrado se demostró que existe relación directa entre la capacitación y desarrollo con el desempeño laboral, 4) siguiendo el procedimiento de la prueba del chi cuadrado se demostró que existe relación directa entre la carrera profesional y el desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Regional de Pasco.

Existe un trabajo de post grado, de Bardales (2019), titulado Gestión por competencias y su influencia en el desempeño del profesional docente de una institución Educativa del nivel secundaria del sector público de la ciudad de Cajamarca, cuyo objetivo general era determinar si la gestión por competencias influye en el desempeño del profesional docente de una institución educativa de nivel secundario y como objetivos específicos, medir la gestión por competencias, el desempeño del profesional docente y medir la influencia entre la gestión por competencias y el desempeño del profesional docente. Se considera esta investigación como cuantitativa, correlacional y no experimental, se utilizaron instrumentos como encuestas, cuestionarios y análisis documental. La autora llega a las siguientes conclusiones: 1) que la gestión por competencia influye positiva y significativamente en el desempeño laboral del profesional docente de una institución educativa del nivel secundario del sector público de la Ciudad de Cajamarca, 2) se midió la gestión por competencias del personal docente y sobre el 100% de competencias laborales identificadas según misión y visión de la institución, el 22.1% de los docentes presentan un nivel medio y el 77.9% un nivel alto, 3) se midió el desempeño laboral del docente y se determinó que el 16.2% de los docentes presentan un

nivel medio y el 83.8% un nivel alto, 4) se midió la influencia entre la gestión por competencias y el desempeño laboral utilizando correlación de Pearson determinándose que existe una relación altamente significativa. Agrega que las competencias cardinales mejor desarrolladas, de la menor a mayor, fueron:

Compromiso con la institución, Comunicación asertiva, Adaptabilidad y Planificación y organización.

Otro trabajo realizado por Carhuachín (2018) en la Municipalidad de Otuzco, titulado Gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral del talento humano en la Municipalidad Provincial de Otuzco- La Libertad, 2018, cuyo objetivo general era implementar un modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral del talento humano y como objetivos específicos comprender el desempeño laboral, determinar el perfil profesional y las competencias del talento humano, así como proponer un modelo de gestión por competencias mediante la capacitación adecuada para mejorar el desempeño laboral. Se considera esta investigación como básica, descriptiva, no experimental. La autora llega a la siguiente conclusión: que aún no se está aplicando el modelo de gestión por competencia, por lo que se entiende que un modelo de gestión por competencias mejora significativamente el desempeño laboral del talento humano.

Evidentemente, se deduce que no lograron aplicar el plan de gestión por competencias. pero este tiene un fuerte apoyo teórico, lo que respalda nuestro trabajo.

Antecedentes locales

En nuestro medio se han encontrado los siguientes trabajos:

El de Rodríguez (2016) titulado Modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa Promas S.R.L. del distrito de Trujillo, cuyo objetivo general era diseñar un modelo de gestión por competencias que

permita mejorar el desempeño laboral y con objetivos específicos de conocer las habilidades, conocimientos y destrezas de cada puesto de trabajo a través del modelo de gestión por competencias, determinar que el desempeño laboral de los colaboradores mejora significativamente y determinar las competencias de los colaboradores que permiten mejorar el desempeño laboral. Se considera esta investigación como básica, aplicada y transversal de carácter cuantitativa-cualitativa, se utilizaron instrumentos como encuestas e investigación bibliográfica. La autora llegó a las siguientes conclusiones: 1) se aplicó el modelo de Gestión por Competencias y se ha logrado determinar, las habilidades, conocimientos y destrezas de cada puesto de trabajo de la Empresa PROMAS S.R.L de Trujillo, 2) la evaluación sobre desempeño laboral que se realizó después de implementar el modelo de gestión por competencias, permitió obtener mejores resultados, y se determinó cuáles son las competencias generales y las competencias específicas de los colaboradores.

También Leiva y Rodríguez (2016), realizaron un trabajo titulado Gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores de la botica Inkafarma del centro comercial Real Plaza de la ciudad de Trujillo, el cual tuvo como objetivo general determinar de qué manera la gestión por competencias mejora el desempeño laboral de los trabajadores y como objetivos específicos diagnosticar la situación actual de la gestión del talento humano, identificar las necesidades de competencias del personal que realicen actividades que afecten la calidad y determinar de qué manera la planificación del recurso humano por competencias propicia eficiencia laboral en el personal de la botica Inkafarma. El trabajo de investigación es de tipo descriptivo y explicativo, se utilizaron instrumentos como cuestionarios, entrevistas, bibliografía y validación por juicio experto. La conclusión a la que arribaron fue que: 1) la gestión por competencias mejora el desempeño laboral de

los trabajadores, 2) la situación actual de la gestión del talento humano por competencias es regular, 3) las necesidades de competencias del personal son: el trabajo en equipo, la honradez, el carisma y la buena disposición para el trabajo, 4) la planificación del recurso humano por competencias propicia la eficiencia laboral a través de capacitación y objetivos planteados.

Barrientos y Portilla (2016) en su tesis de grado Modelo de gestión por competencias dirigido a mejorar el talento humano en la contrata minera New Horus SAC-2015, cuyo objetivo general era explicar cómo diseñar un modelo de gestión por competencias dirigido a mejorar el talento humano y como objetivos específicos, identificar la situación problemática del proceso de gestión del talento humano en la empresa, elaborar el diseño de perfil de puestos basado en competencias, diseñar los subsistemas del proceso de gestión del talento humano en base a competencias y conocer la opinión del modelo propuesto con relación a la muestra de estudio. Investigación de carácter descriptivo utilizando una muestra de 8 trabajadores del personal jerárquico de la contrata y utilizando herramientas como encuestas, entrevistas y análisis documental para la recolección de datos. Las autoras llegaron a las siguientes conclusiones: se diseñó un modelo de gestión por competencias para mejorar el talento humano en la contrata, se identificó la situación problemática de gestión del talento humano como es que el personal no presenta las competencias idóneas al puesto requerido, se diseñaron los perfiles de puestos basados en competencias así como los subsistemas de selección, inducción y evaluación del desempeño y por último, los resultados de opinión sobre el modelo de gestión por competencias propuesto lo consideran viable.

Los antecedentes presentados nos dan una idea del valor teórico y práctico de una gestión por competencias para mejorar el rendimiento laboral.

2.3 Justificación del trabajo

Justificación teórica

La investigación está enfocada en confirmar el valor teórico y práctico de un modelo de gestión de recursos humanos por competencias que permita mejorar satisfactoriamente la efectividad en el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa Acoustic & Thermal- Lima.

La presente investigación se soporta en el modelo de Martha Alles detallado en su libro Dirección Estratégica de Recursos Humanos – Gestión por Competencias, Nueva edición Actualizada, año 2015 donde:

- Define una competencia como una característica de la personalidad devenida en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un determinado puesto de trabajo.
- Un modelo de competencias implica un conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales. Un modelo de competencias permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional.
- La definición del modelo de competencias se basa en la misión, visión y estrategia organizacional. En base a todos estos factores se eligen las competencias que formaran parte de dicho modelo. Los valores y la cultura organizacional también son considerados en el momento de elegir y definir las competencias.

- Los directivos de la organización participan activamente en la definición del modelo.

Justificación metodológica

Se propone un modelo de gestión por competencias fundamentado teórica y prácticamente que haga viable la efectividad del desempeño laboral de los trabajadores en la empresa de estudio, lo que permitirá cuantificar y medir la efectividad del modelo de gestión por competencias en el desempeño laboral de los trabajadores.

Nos apoyamos en la metodología desarrollada por la consultora Martha Alles Internacional para la definición del modelo y que se resume en los siguientes pasos:

- Talleres de reflexión (sensibilización) con la más alta dirección de la empresa.
- Definiciones de competencias cardinales, gerenciales y específicas por área
- Elaboración de los diccionarios de competencias, comportamientos y preguntas
- Descripción de puestos por competencias

Justificación práctica

El modelo de gestión por competencia haría más accesible, más viable el logro de los objetivos de la organización porque cada trabajador sabría lo que tiene que realizar como producto de su experiencia basado en las habilidades desarrolladas y las competencias aprendidas.

Alles (2007a), autora latinoamericana, manifiesta que, en base a su experiencia, la gestión por competencia es necesaria porque:

- Aplica a todo tipo de organizaciones de acuerdo al objeto social y operación o tipo de producto.

- Se ha implementado con éxito dicho modelo tanto en pequeñas como medianas organizaciones.
- Solo es necesario que la alta dirección se comprometa con el modelo y participe en la definición de competencias (al menos, las cardinales)

Justificación social

La presente investigación beneficiaría a la empresa por darle la seguridad de que cada trabajador estaría cumpliendo su trabajo de manera eficiente y, a cada trabajador, la convicción de estar haciendo lo que se debe como experto en su área.

2.4 Formulación del Problema

2.4.1. Problema general

Siendo reconocido actualmente que el recurso humano es el factor clave dentro de las organizaciones para el logro de sus objetivos estratégicos se torna fundamental para ello un desempeño efectivo, de tal manera que los conocimientos, destrezas, actitudes y comportamientos del talento humano alineados a los objetivos estratégicos conduzcan al éxito y sostenibilidad de la organización. Es por ello que se debe reconocer la importancia de realizar un buen proceso de selección, capacitación, evaluación del desempeño y desarrollo del recurso humano como parte fundamental para el logro de las metas organizacionales.

El haber participado en múltiples proyectos y para ello la conformación de equipos de trabajo con integrantes que posean las adecuadas competencias de acuerdo a las características y alcances de cada proyecto, hace necesario buscar técnicas administrativas que permitan una selección del personal idóneo por lo que se diseña para esta empresa un modelo de gestión del recurso humano por competencias.

En base a ello ¿En qué medida un modelo de gestión por competencias propuesto permitiría la efectividad del desempeño laboral en la empresa Acoustic & Thermal, Lima 2020?

2.5 Objetivos

2.5.1 Objetivo general

Elaborar y justificar teórica y prácticamente la propuesta del modelo de gestión por competencias para garantizar la efectividad del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Acoustic & Thermal Solutions Applied SAC.

2.5.2. Objetivos específicos

Describir la situación actual de los trabajadores de la empresa Acoustic & Thermal Solutions Applied.

Describir el modelo de gestión actual de gestión del recurso humano en la empresa Acoustic & Thermal, Lima 2020.

Presentar la situación actual de las competencias del trabajador estratégico y de soporte a las operaciones de la empresa Acoustic & Thermal Solutions Applied, medido con la Autoevaluación de HJS para un Inventario de Competencias Gerenciales.

Demostrar que con la concepción teórica de gestión por competencias asumida y por apoyo en el juicio de expertos, el modelo de gestión por competencias elaborado, influiría en la efectividad del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Acoustic & Thermal Solutions Applied SAC.

2.6 Hipótesis General

El modelo de gestión por competencias propuesto influiría de manera significativa en la efectividad del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Acoustic & Thermal Solutions Applied S.A.

III. MATERIAL Y MÉTODOS

3.1. Diseño del estudio

Tipo de Investigación

- De acuerdo con la orientación: aplicada, diseño de una solución a un fenómeno específico.
- De acuerdo con la técnica de contrastación: descriptiva, describe la situación o fenómeno alrededor del cual se centra la investigación.
- No experimental, porque busca medir, evaluar y recolectar datos sobre diferentes aspectos de la empresa en estudio sin manipular las variables, solo limitándose a observarlas en su contexto natural.

3.2. Población

La población está compuesta por 08 trabajadores según Organigrama de la Oficina Central *Versión 04* de la empresa Acoustic & Thermal Solutions Applied S.A.C.

Se ha seleccionado a aquellos trabajadores que por el puesto ocupado inciden directamente en los resultados de la empresa, por lo que es fundamental que este personal tenga las competencias necesarias para un desempeño laboral efectivo y satisfactorio. Estos trabajadores conforman el área operativa de la empresa.

3.3. Muestra

Para este trabajo se ha tomado toda la población como muestra.

Tabla 1*Distribución de Personal (Población)*

DISTRIBUCION DEL PERSONAL		
Nivel	Ítem	Descripción Puesto
Nivel Gerencial	1	Gerente de Operaciones
Nivel Mando Medio	2	Jefe Oficina Técnica y Presupuestos
Nivel de Línea	3	Supervisor de Proyectos
	4	Supervisor de Almacén
	5	Operario de Almacén
	6	Operario de Producción
	7	Asesor Logístico
	8	Asistente administrativo

Fuente: Organigrama de Oficina Central V 04

3.4. Operacionalización de Variables

Tabla 2

Operacionalización de variables

Variabales	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores
Variable independiente	El Modelo de Gestión por Competencias es el que permite a las organizaciones alinear a las personas que la integran con sus objetivos estratégicos (Krebs, Alles 2007). Se les alinea desarrollando competencias gerenciales, como una combinación de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para ser efectivo en una amplia gama de labores y en diversos entornos organizacionales. (Hellriegel et. al 2002, p.14)	Alineación por competencias gerenciales: Comunicación, Planeación y Administración, Trabajo en Equipo, Acción Estratégica, Conciencia Global, Manejo Personal. Cada competencia Gerencial tiene sus dimensiones las cuales están contenidas en el Inventario de Competencias de HJS.	*Comunicación 1-15 * Planeación y Administración 16-35 * Trabajo en Equipo 35-50 * Acción Estratégica 51-65
Modelo de gestión por competencias			*Globalización 66-75 * Manejo Personal 76-95
Variable dependiente	El desempeño laboral se mide por la eficacia y eficiencia en el trabajo	Efectividad	Encuesta-Cuestionario, Revisión documental, Ficha Bibliográfica.
Desempeño de los trabajadores		Efectividad	

3.5. Procedimientos y Técnicas

3.5.1. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la presente investigación se utilizará como:

Técnica: Encuesta

Instrumento: Cuestionario

Técnica: Documental

Instrumento: Ficha Bibliográfica

3.5.2. Procedimientos de recolección de datos

Pasos:

- Determinación de la muestra

- Aplicación de los instrumentos

a) Encuesta de Autoevaluación HJS: Inventario de Competencias Gerenciales.

Objetivo: Identificar el nivel de consecución en una dimensión de la competencia administrativa en los trabajadores de la empresa Acoustic & Thermal Solutions Applied SAC.

b) Cuestionario de Recolección de Datos

Objetivo: Levantar información desde la fuente trabajadores con preguntas diversas relacionadas a los diferentes procesos de gestión de los Recursos Humanos.

c) Cuestionario-Entrevista Escrita No Estructurada

Objetivo: Levantar información desde la fuente directriz de la empresa con respecto al modelo de gestión de los Recursos Humanos que se lleva actualmente en la empresa Acoustic & Thermal Solutions Applied SAC.

- Elaboración de tablas con los datos recogidos.

3.6. Plan de análisis de datos

Por el cuestionario de recolección de datos y cuestionario entrevista no estructurada escrita, se determinará el nivel actual desde el punto de vista del trabajador y de la dirección de la empresa del modelo de gestión de los recursos humanos en la empresa Acoustic & Thermal Solutions Applied SAC y permitir el diseño de un modelo de gestión por competencias.

Mediante la encuesta de autoevaluación se determinará el nivel de competencias gerenciales o administrativas que el propio trabajador reconoce, identificando su perfil de competencias que permita establecer un plan de capacitación en aquellas dimensiones necesarias para potenciar la efectividad en el desempeño de su labor.

Se realizará la discusión de resultados y se extraerán conclusiones.

3.7. Consideraciones éticas

La presente investigación no transgrede norma ética alguna, ni en el aspecto profesional ni institucional. La empresa mediante su representante legal firmó una carta donde se autoriza el presente trabajo de investigación. (Anexo 1)

IV. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

4.1 Marco teórico

Cronológicamente, el concepto de competencias ha evolucionado desde diferentes escenarios y enfoques, originándose desde la época de la filosofía griega, el desarrollo de la lingüística, la filosofía moderna y la sociología; y recientemente, junto con los cambios en el entorno laboral, el desarrollo de la educación para el trabajo, la psicología cognitiva y la psicología del trabajo; todos los escenarios que contribuyeron significativamente a cada momento histórico en la definición y creación de los diversos enfoques conocidos en la actualidad (Tobón, 2009).

Al inicio de los años setenta, “la Psicología Laboral y Organizacional, plantea una relación entre la necesidad de logro y el éxito profesional, desde una perspectiva que permita entender lo que motiva a los trabajadores bajo dos dimensiones: Desempeño y Calidad. La dimensión desempeño es una necesidad de logro y de tipo cuantitativo, la dimensión calidad que implica resultado en el trabajo es de tipo cualitativo; amarrando de esta manera las necesidades de logro del ser humano con las necesidades de éxito profesional. Se plantea, además, que el éxito laboral no depende solamente de las calificaciones académicas ni de conocimientos. Este concepto impulso la búsqueda de nuevas variables a las que llamaron Competencias que permitirían medir adecuadamente el desempeño laboral en su puesto laboral. McClelland determinó que las competencias laborales están relacionadas con conocimientos, aptitudes y comportamientos que aportan al desempeño del trabajador, que se identifican mediante la observación del trabajador en su puesto de trabajo y permiten establecer las condiciones individuales que repercuten en el grado de éxito en el desarrollo de su función, análisis que le permite plantear dos nuevos

términos: Competencias de Umbral y Competencias Clave” (como se citó en Tobón, 2009, p. 35).

Del mismo modo, el autor describe competencias de umbral como aquellas que facilitan el desempeño normal de una actividad o tarea, y competencias clave como características que permiten que el desempeño de la actividad sea excelente y que indiquen mejores resultados en el lugar de trabajo, con características tales como: actitudes, destrezas, habilidades, valores, comportamientos y, en general, características personales, lo cual se relaciona con la causalidad y está directamente relacionado con el desempeño exitoso del empleado. Finalmente, McClelland argumenta que para determinar el desempeño del empleado es necesario examinar al mismo en su puesto laboral y propuso que las competencias están más relacionadas con el desempeño laboral y podrían evaluarse comparando el desempeño de los empleados exitosos con los empleados con rendimiento promedio, identificando los factores clave de éxito para el trabajo y no todas las características relacionadas con el trabajo de acuerdo con el enfoque tradicional relacionado con el análisis y calificación de las funciones (véase la cita en Tobón, 2009, p. 66).

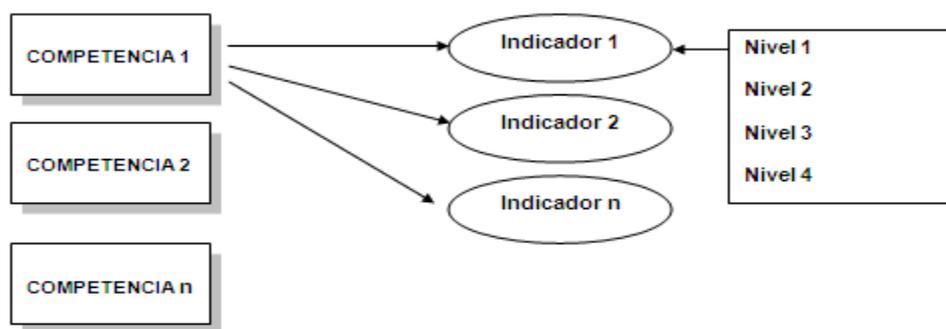
Diferentes autores definen la competencia laboral de muchas maneras, una de ellas la del modelo conductista, cuya base es el comportamiento de la persona que determina en una mejora del desempeño laboral, como la proposición de Boyatzis que explica la competencia laboral como un atributo subyacente de un individuo, que puede ser un motivo, un rasgo, una habilidad, un aspecto de su imagen personal o de su rol social o un cuerpo de conocimientos, el cual, él o ella usa. Esto implica definir la competencia como una combinación de varios rasgos dentro de ellos la motivación, sus rasgos personales, sus habilidades, las destrezas, los conocimientos, etc.; que se muestran observando la manera

en que las personas se desenvuelven; lo que señala que se debe observar a la persona actuando, desempeñándose, haciendo, relacionándose y así evidenciar y definir su competencia (como se citó en Mertens, 1982, p. 70). Acorde con esta línea de razonamiento, el autor Spencer menciona la competencia laboral como una característica subyacente de cualquier persona, que está directamente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio, (como se citó en Mertens, 1982, p. 71).

Muchas empresas han definido sus propios modelos de gestión por competencias basados en la teoría de Mclelland, identificando competencias y su efectividad en el desempeño de los diferentes puestos de trabajo. Se identifica un perfil requerido con las competencias básicas que son desagregadas en indicadores los cuales se pueden expresar en diferentes niveles como se muestra en la figuración a continuación.

Figura 1

Estructura de un marco de competencia a nivel empresa



Fuente: Vargas, F. (2002)

En la actualidad se han identificado 21 competencias como el núcleo sobre los cuales giran este tipo de estudios y que se consideran las más valoradas en el mundo laboral actual (Vargas, 2002, p. 4).

La globalización, el desarrollo de la Tecnología y de las Telecomunicaciones hace que las empresas replanteen el enfoque de la gestión del talento humano. Para ello se ha implementado el enfoque por competencias lo que hace que las empresas ahora busquen que sus empleados se comprometan más con la organización, se identifiquen con su trabajo, busquen un desarrollo profesional que permita su crecimiento y mantengan un nivel de motivación que los centre en el aprendizaje continuo y los lleve a la eficiencia y eficacia en los resultados, logrando de esta manera que el recurso humano sea el único activo de las empresas que se valore y adquiera conocimiento, operacionalizándose como empleados competentes que hacen a la organización competente y por ende exitosa (Delgado, 2009)

Gerentes efectivos resultan fundamentales para el éxito general de una organización y para ello deben desarrollar diversas *competencias* que les permitan desempeñarse con *efectividad*, entendiéndose como competencia la combinación de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que coadyuvan a la eficiencia personal. Para el logro de la Efectividad Gerencial es necesario desarrollar ciertas Competencias Gerenciales claves como son, *Comunicación, Planeación y Administración, Trabajo en Equipo, Acción Estratégica, Conciencia Global y Manejo Personal* las cuales están encuadradas dentro de las principales funciones administrativas desempeñadas por los gerentes como son, Planeación, Organización, Dirección y Control (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2009)

En cada competencia clave se pueden distinguir aspectos o características importantes, lo que en la práctica resulta difícil saber dónde empieza una y termina otra.

Dentro del entorno de trabajo de las organizaciones se pueden establecer tres niveles gerenciales fundamentales:

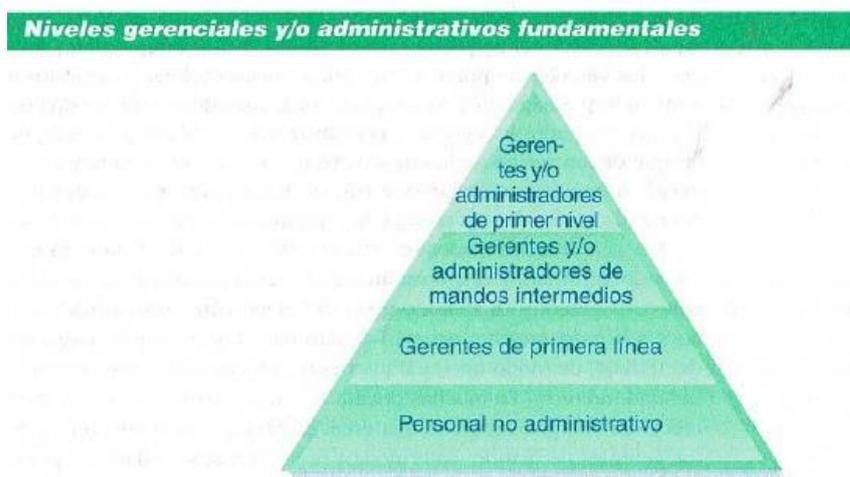
1.- Gerentes de Primera Línea, responsables directos de la producción de bienes y servicios (ej. jefes de ventas, de sección o supervisores de producción)

2.- Gerentes y/o administradores de mandos intermedios (gerentes de áreas funcionales), se ocupan de coordinar las actividades de los empleados y para ello se basan en las estrategias y políticas generales recibidas de la alta dirección, traduciéndolas en metas y planes específicos que deben ejecutar los gerentes de primera línea.

3.- Gerentes y/o administradores de primer nivel (presidente ejecutivo, director gerente, gerente general), responsables de formular los planes estratégicos, objetivos, políticas y estrategias de toda la organización.

Figura 2

Niveles Gerenciales Fundamentales



El definir objetivos estratégicos en las empresas constituye una acción fundamental e ineludible, pero implementarlo dentro de la organización es otra tarea totalmente diferente, ya que todo plan estratégico carecerá de beneficio si solamente queda en la mente de la alta dirección de las empresas. Si los que ocupan los mandos inferiores en una organización no logran conocer, compartir o seguir estos objetivos, muy poco se podrá

conseguir en el logro de los resultados. Es aquí en donde el desarrollo de las competencias se vuelve fundamental y el papel del jefe juega un rol protagónico.

Por ello, Benavides (2002) menciona que, los científicos organizacionales han hecho varias sugerencias que muestran como las tendencias organizacionales exitosas trascienden visiones ahistóricas, contextuales y estáticas que surgen de estudios de dependencias y procedimientos rígidos y universales validados en la era de la industrialización o la simple inversión en paquetes tecnológicos generalizados en el mercado, que llevó a la clonación de empresas, que eliminó diferencias relativas entre ellas; lo que invita a pensar en el desarrollo y aplicación del conocimiento como una oportunidad diferencial e integradora. El modelo usado fue elegido en reconocimiento a su contribución a la racionalidad organizacional. Es una alternativa instrumental y metódica para asegurar flexibilidad y dinamismo con herramientas que faciliten la regulación de la contribución y el compromiso de quienes son corresponsables del destino de la empresa. La propuesta competente favorece la identificación sistemática del escenario con el que interactúa la organización, lo que permite fortalecer la comprensión de los escenarios y así orientar la gestión estratégica integral en todos los niveles (p. 63).

Por esta razón, es importante implementar dicho modelo, pues, tal como señalan Prahalad y Hamel, 1990 (citando a Levy Leboyer, 1997), toda competencia reúne las siguientes particularidades:

- Autoriza un acceso potencial a una gran diversidad de interesados.
- Simboliza una aportación positiva para el cliente.
- Es complicado de imitar porque simboliza una concordancia difícil de Tecnologías individuales y de capacidades de producción.

Dichos elementos dimensionan la cualidad esencial de una competencia, la cual tiene una relación directa con los objetivos estratégicos de la organización en el marco de un puesto laboral determinado. Se infiere entonces que las competencias obedecen a comportamientos observables, en el ejercicio de una profesión y que se evidencian en comportamientos que repercuten en el éxito de toda empresa.

Establecer ello fue tarea de muchos científicos. Uno de ellos, concluye que, en el futuro toda empresa requerirá del análisis y creación de una base conceptual sólida para identificar competencias acordes con la realidad de las organizaciones y los paradigmas impresos. De lo contrario, su uso se vuelve imposible o distorsionado y su participación en la implementación de la gestión de competencias, es cuestionable, sobre todo porque podría tener referencias conceptuales que pueden utilizarse para explicar cómo se desarrollan las competencias en una persona y cómo afectan el desempeño en su puesto de trabajo (Benavides, 2002, p. 33).

Alles (2007a), experta latinoamericana en estos temas, expresó que, a partir de su experiencia de muchos años laborando con la metodología de competencias, que la gestión por competencias se pueden realizar las siguientes deducciones:

- * Se aplica a todo tipo de organizaciones en términos de objeto comercial y toda operación o tipo de producto.

- *El modelo se ha implementado con éxito en organizaciones medianas y pequeñas. solo es necesario que la alta dirección se comprometa con el modelo y participe en la definición de competencias, al menos las cardinales u organizacionales.

- *Finalmente, se pueden diseñar modelos adaptados a diferentes estilos de liderazgo. Los modelos siempre se hacen a medida (p. 94).

Por todo lo anterior, es beneficioso para las organizaciones implementar un modelo de gestión por competencias que se constituiría como una ventaja competitiva para el logro de mejores resultados.

4.2 Marco conceptual

Objetivos Organizacionales

Toda organización requiere una situación deseada que intenta lograr y a su vez que se convierta en imagen de lo que la represente en el futuro.

Los objetivos de una organización pueden ser:

*Orientación hacia la satisfacción al cliente.

*Ser reconocidos a nivel nacional como la mejor empresa que brinda soluciones integrales.

*Compromiso con la sostenibilidad del medio ambiente y responsabilidad social dentro de nuestro ámbito de influencia

*Los objetivos no son estáticos sino dinámicos, pues están en continua evolución, alterando las relaciones (externas) de la empresa con el ambiente y con sus miembros (internas), y son evaluados y modificados constantemente en función de los cambios del medio y de la organización interna de los miembros (Chiavenato, 1999).

Competencia

Características individuales de personalidad devenidas en comportamientos que resultan en un desempeño exitoso (Alles, 2017)

Modelo de Gestión por Competencia

Procedimientos para alinear a los colaboradores en pos de alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. Al contratar, haciendo una gestión de competencias, la empresa garantiza el factor de éxito (Alles, 2017).

Eficacia

Lograr el fin propuesto es sinónimo de eficacia. La forma, el camino y los recursos son los medios utilizados para su logro.

Eficiencia

Lograr el fin propuesto de la mejor forma, en el menor tiempo y con el uso racional de los recursos es el camino a la eficiencia.

Efectividad

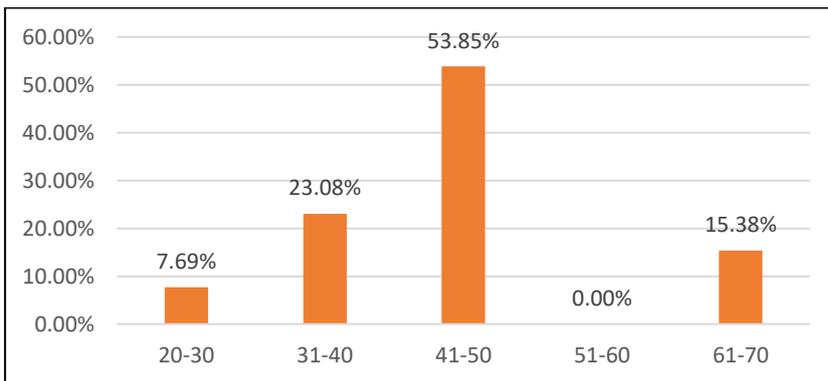
Lograr el equilibrio entre eficacia y eficiencia, es decir, se es efectivo si se es eficaz y eficiente.

V. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5.1 Referidos al objetivo 1. Situación actual de los trabajadores de la Empresa Acoustic & Thermal.

Figura 3

Rango de edad de los trabajadores

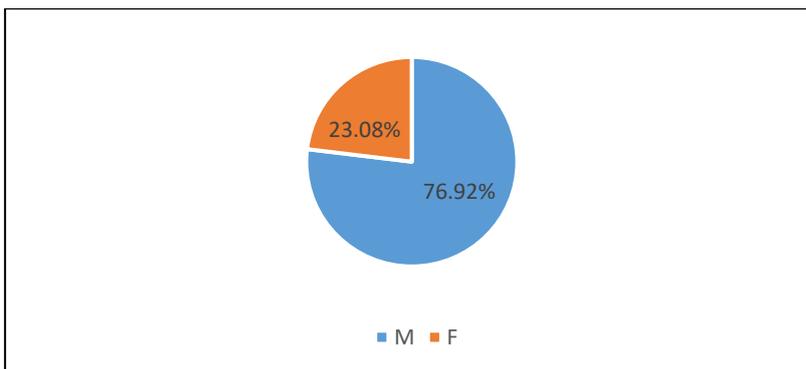


Interpretación:

El 53.85% de los trabajadores se encuentran en un rango de edad entre los 41 y 50 años.

Figura 4

Determinación del género de los encuestados

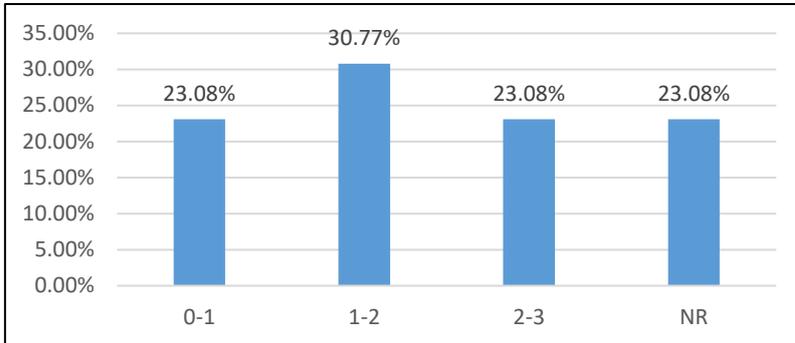


Interpretación:

El 76.92% de los trabajadores de la empresa son de sexo masculino.

Figura 5

Determinación de la antigüedad en el trabajo

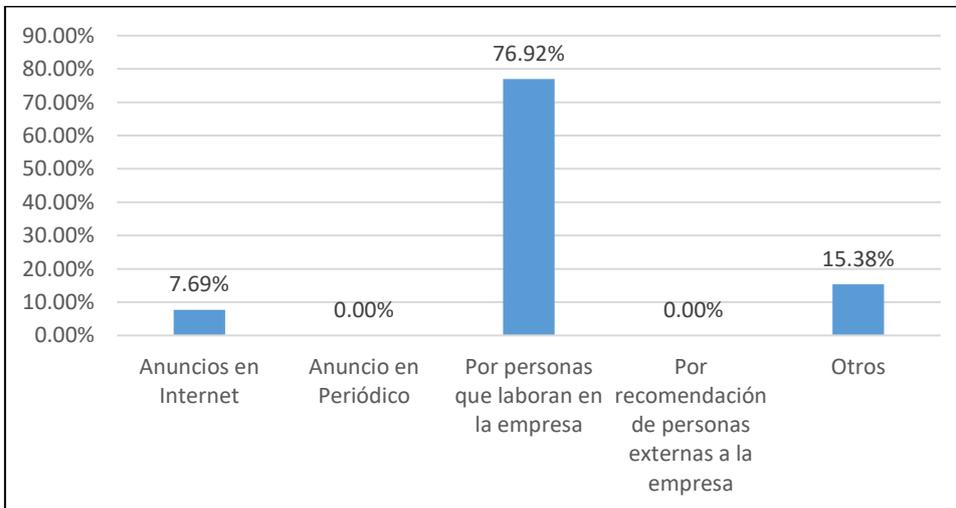


Interpretación:

El 23.08% de los trabajadores con antigüedad de 2 a 3 años lo que equivale al periodo de actividad de la empresa desde su fundación.

Figura 6

Medios de publicidad de vacantes

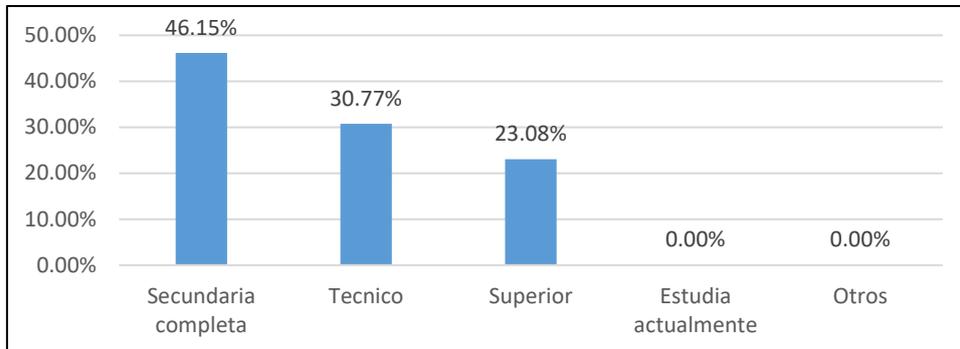


Interpretación:

El 76.92% de los trabajadores activos manifiesta haberse enterado de un proceso de reclutamiento a través de personas que laboran en la empresa. A su vez notamos que no se hace alguna publicación escrita sobre vacantes disponibles.

Figura 7

Nivel Académico de los trabajadores

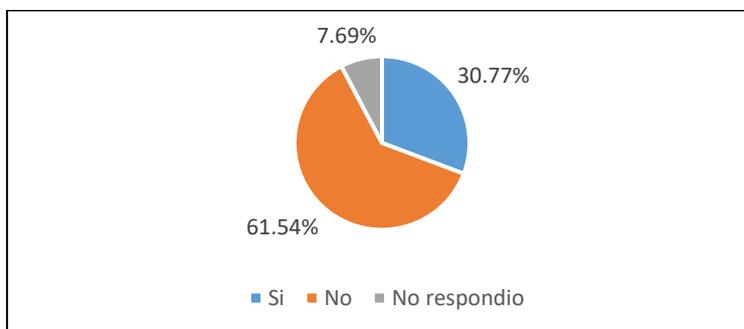


Interpretación:

El 46.15% de trabajadores manifiesta un nivel de secundaria completa y el 30.77% un nivel técnico. Solo un 23.08% con nivel superior.

Figura 8

Toma de pruebas a cargo o vacante disponible

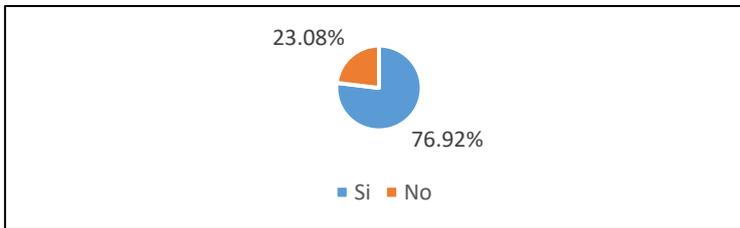


Interpretación:

Solo el 30.77% de trabajadores consultados, manifestaron que se les realizaron pruebas al cargo que estaban postulando. El 61.54% manifestó no habersele tomado alguna prueba de suficiencia.

Figura 9

Comunicación misión, visión, valores al ingreso



Interpretación:

El 76.92% de trabajadores manifestaron que se les comunico la misión, visión y valores organizacionales al momento del ingreso a laborar.

Figura 10

Jefes justos con sus decisiones



Interpretación:

El 84.62% de los trabajadores consideran en la situación actual, que sus jefes toman justas decisiones en lo que a temas laborales conciernen.

Figura 11

Clima laboral

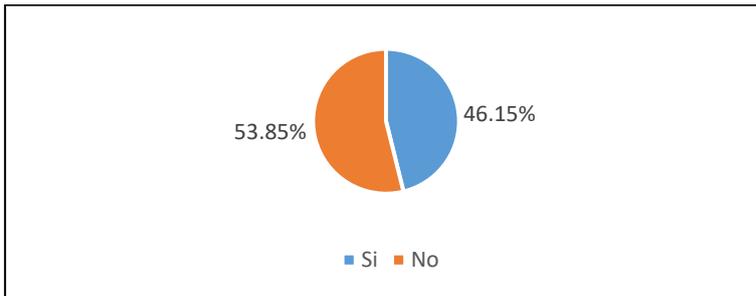


Interpretación:

El 92.31% de los trabajadores manifiestan haber establecido relaciones de amistad en el tiempo que llevan laborando.

Figura 12

Distribución del manual de funciones

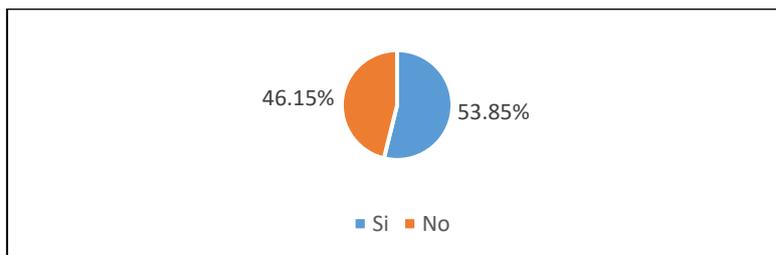


Interpretación:

El 53.85% de trabajadores manifiestan no conocer si existe un manual de funciones en la empresa, contra un 46.15% que indican si conocer de su existencia.

Figura 13

Entrega de Funciones y Tareas por escrito

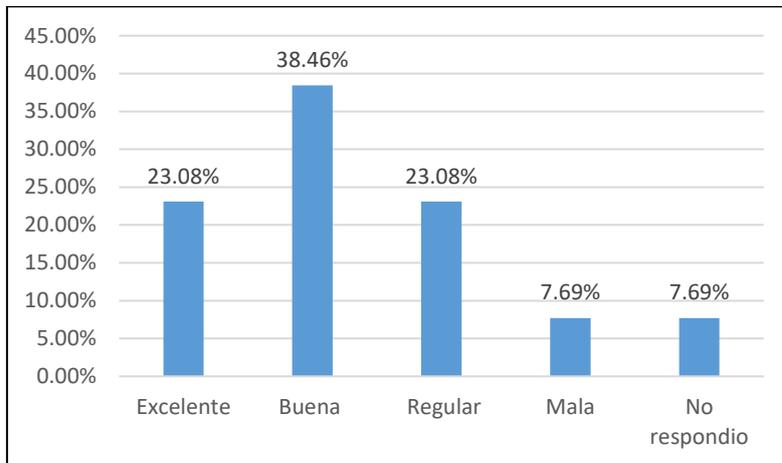


Interpretación:

El 53.85% de trabajadores manifiesta haber recibido sus funciones y tareas del puesto a desempeñar al momento de su ingreso.

Figura 14

Capacitación al ingreso a trabajar

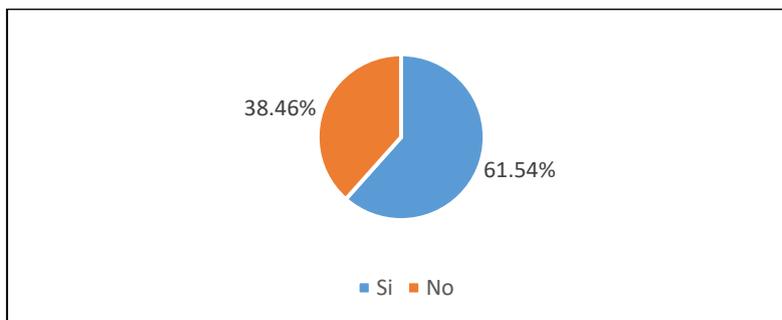


Interpretación:

El 23.08% de los trabajadores manifiestan que la capacitación recibida al ingreso a laboral fue excelente, para el 38.46% fue buena, para el 23.08% regular y para el 7.69% mala. Esto evidencia falta de equilibrio en este tema lo que repercutirá en el desempeño de las labores.

Figura 15

Capacitación continua en el trabajo

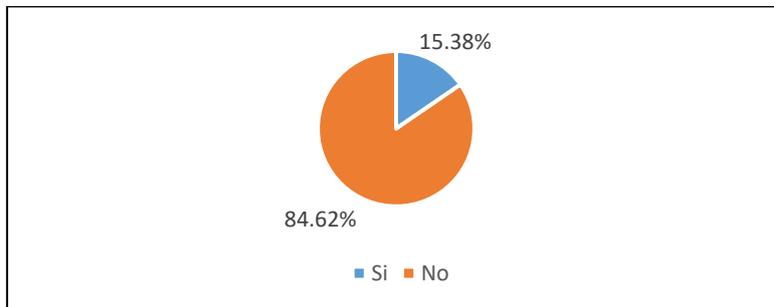


Interpretación:

El 61.54% de los trabajadores manifiesta recibir capacitación continua durante su periodo laboral, contra el 38.46% manifiesta no recibir capacitación alguna, lo que influirá en forma negativa en el desempeño de las labores.

Figura 16

Evaluación del desempeño

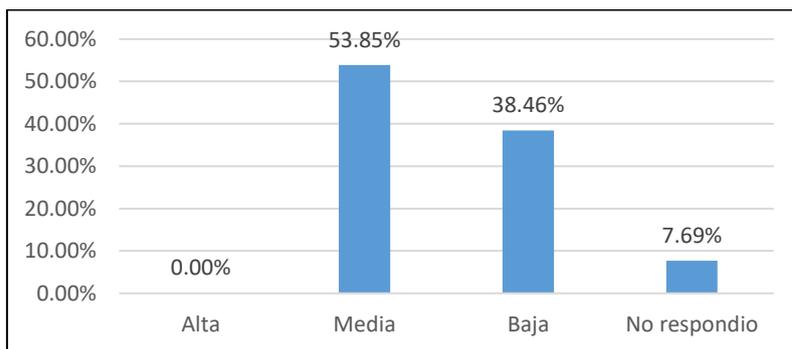


Interpretación:

El 84.62% de los trabajadores manifiestan no ser evaluados en el desempeño de su trabajo lo que puede ocasionar mantener trabajadores no calificados para el puesto asignado.

Figura 17

Ascensos y promociones



Interpretación:

El 53.85% de trabajadores considera medianamente posible conseguir ascenso o promoción en el trabajo, un 38.36% manifiesta una baja posibilidad y un 0.00% alta posibilidad.

Figura 18

Recreación y deporte



Interpretación:

El 100% de trabajadores manifiesta que no existe plan de recreación y deporte generado desde la empresa.

5.2 Referidos al objetivo 2. Describir el modelo de gestión actual de gestión de los Recursos humanos de la empresa Acoustic & Thermal

(Resultados de la Entrevista escrita no estructurada)

Figura 19

Área de Recursos Humanos en la empresa

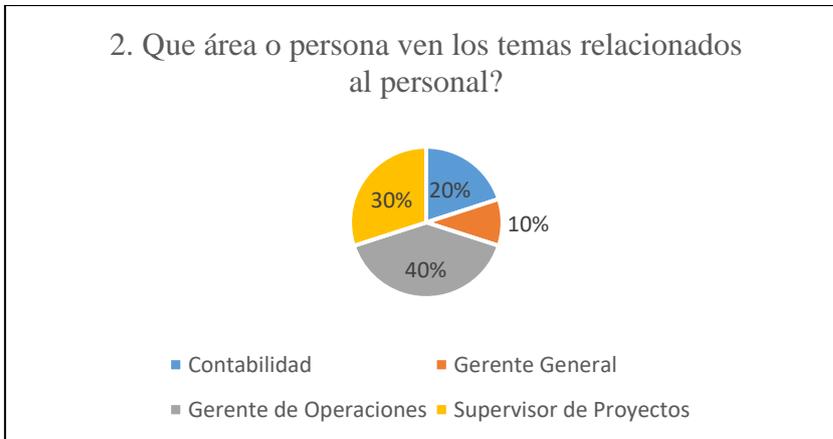


Interpretación:

No existe un área de recursos humanos en la empresa

Figura 20

Área o personas que ven temas relacionados al personal

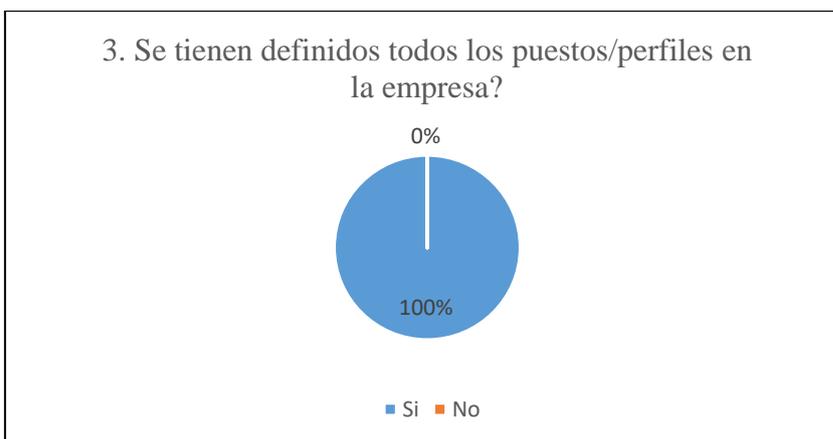


Interpretación:

La percepción de quien ve los temas relacionados al personal por parte de los trabajadores es un 40% por la Gerencia de Operaciones, un 30% por el Supervisor de Proyectos, un 20% por el área Contable y un 10% por la Gerencia General.

Figura 21

Definición puestos/perfiles en la empresa



Interpretación:

100% de acuerdo que están definidos los perfiles de puesto.

Figura 22

Métodos utilizados para contratación nuevo personal

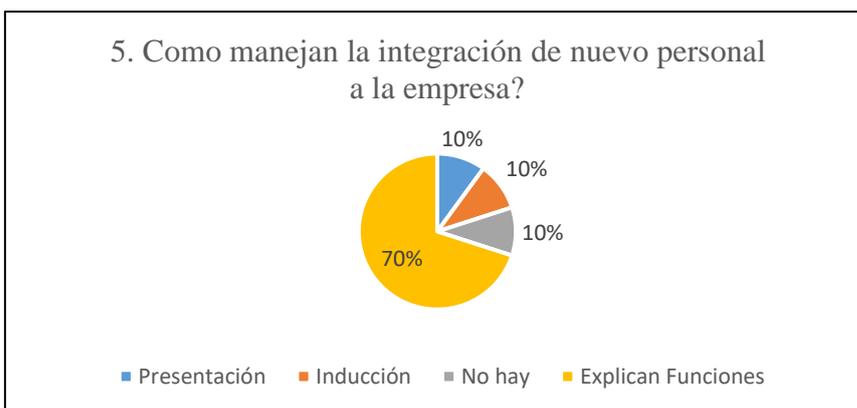


Interpretación:

40% manifiesta que las contrataciones se realizan por recomendación, 40% por entrevista, 10% por experiencia, 10% por anuncios.

Figura 23

Manejo integración nuevo personal



Interpretación:

70% se integran con la explicación de sus funciones, 10% mediante una inducción, 10% con una presentación, 10% no precisa.

Figura 24

Gestión/evaluación del desempeño del empleado



Interpretación:

70% manifiesta son evaluados contra el cumplimiento de su trabajo, 20% por su eficiencia y proactividad y un 10% por la evaluación de su jefe.

Figura 25

Método para determinar la satisfacción del empleado

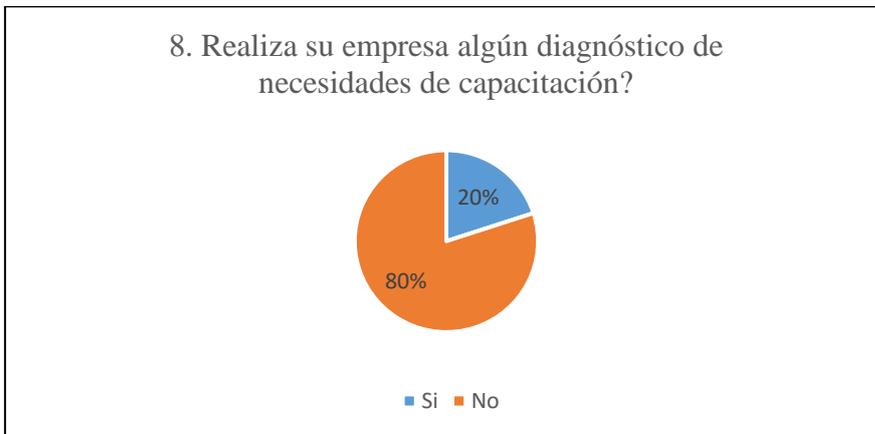


Interpretación:

100% manifiesta no se utiliza ningún método.

Figura 26

Diagnóstico de necesidades de capacitación

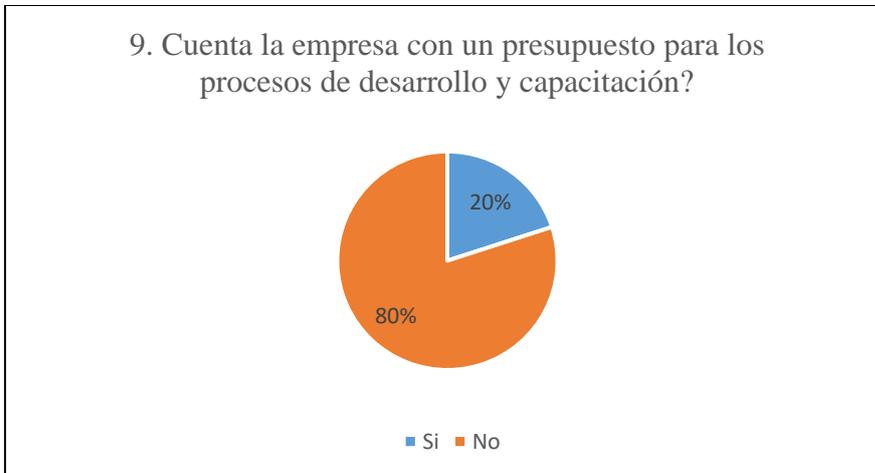


Interpretación:

80% manifiesta no se realizan diagnósticos para capacitaciones

Figura 27

Presupuesto para procesos de desarrollo y capacitación

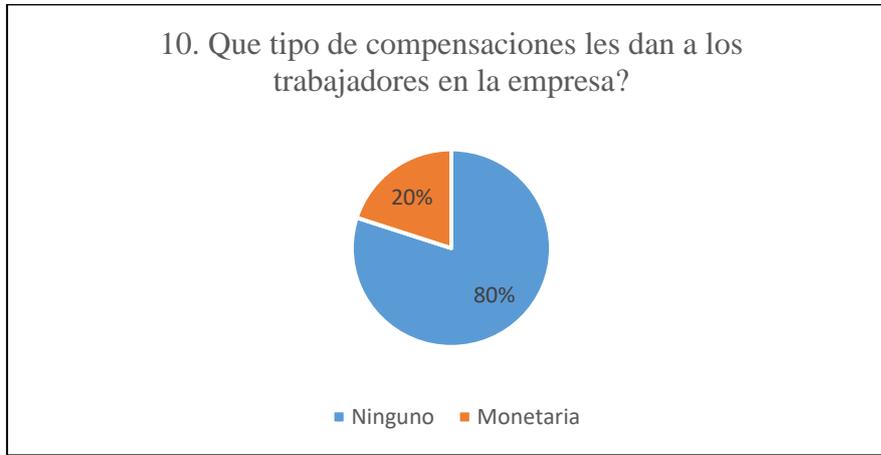


Interpretación:

80% indica no existe presupuesto para capacitación y/o desarrollo del personal.

Figura 28

Compensaciones a los trabajadores



Interpretación:

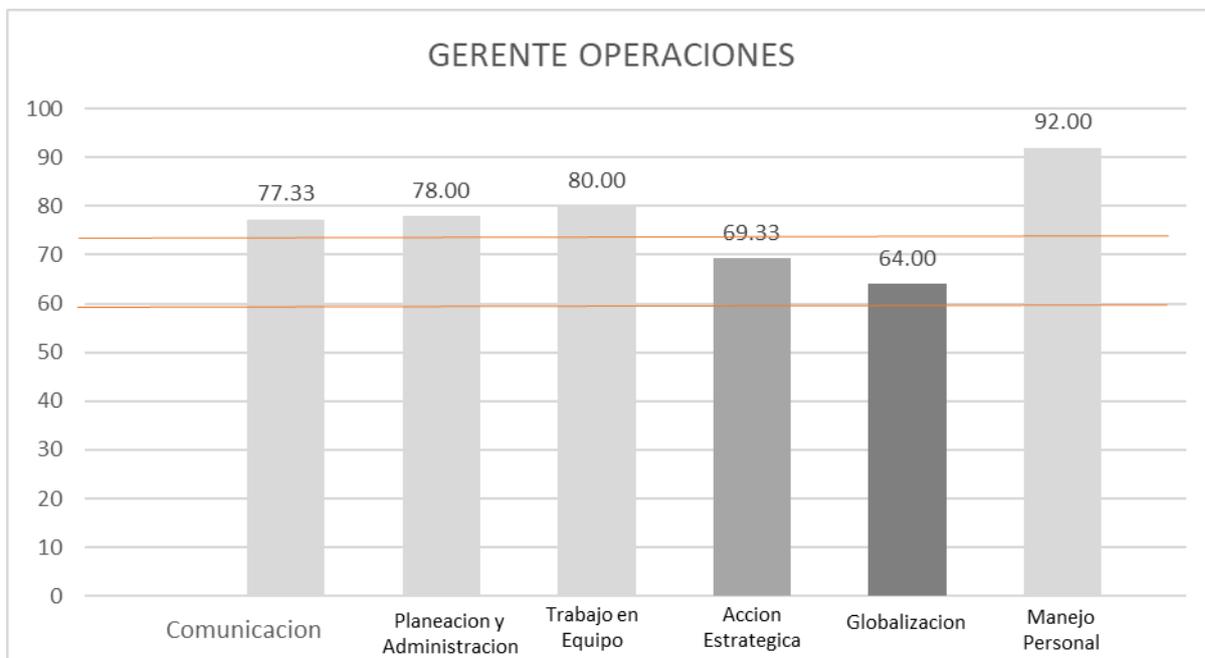
80% manifiesta no recibir algún tipo de compensación, 20% indica existen compensaciones monetarias.

5.3 Referidos al objetivo 3: Presentar la situación actual de las competencias en los trabajadores estratégicos y de soporte en la empresa Acoustic & Thermal

Encuesta autoevaluación HJS: Inventario de Competencias y cuadro de interpretaciones donde se definen las siguientes interpretaciones al puntaje obtenido (ver Anexo 2)

INTERPRETACIONES GENERALES

<u>Puntuación</u>	<u>Significado</u>
20-39	Tiene poca experiencia y un nivel muy bajo en esta competencia.
40-59	Posee un nivel general bajo en esta competencia, pero se desempeña satisfactoriamente o mejor en algunas características.
60-74	En general es como el promedio en esta competencia y por encima del promedio o mejor en algunas características.
75-89	En general está por encima del promedio en esta competencia y sobresale en muchas características.

- Gerente de Operaciones**Figura 29***Autoevaluación HJS Gerente Operaciones***Interpretación Nivel de Competencias:**

Comunicación: por encima del promedio y sobresale en muchas características

Planeación y administración: por encima del promedio y sobresale en muchas características

Trabajo en equipo: por encima del promedio y sobresale en muchas características

Acción estratégica: en el promedio y mejor en algunas características

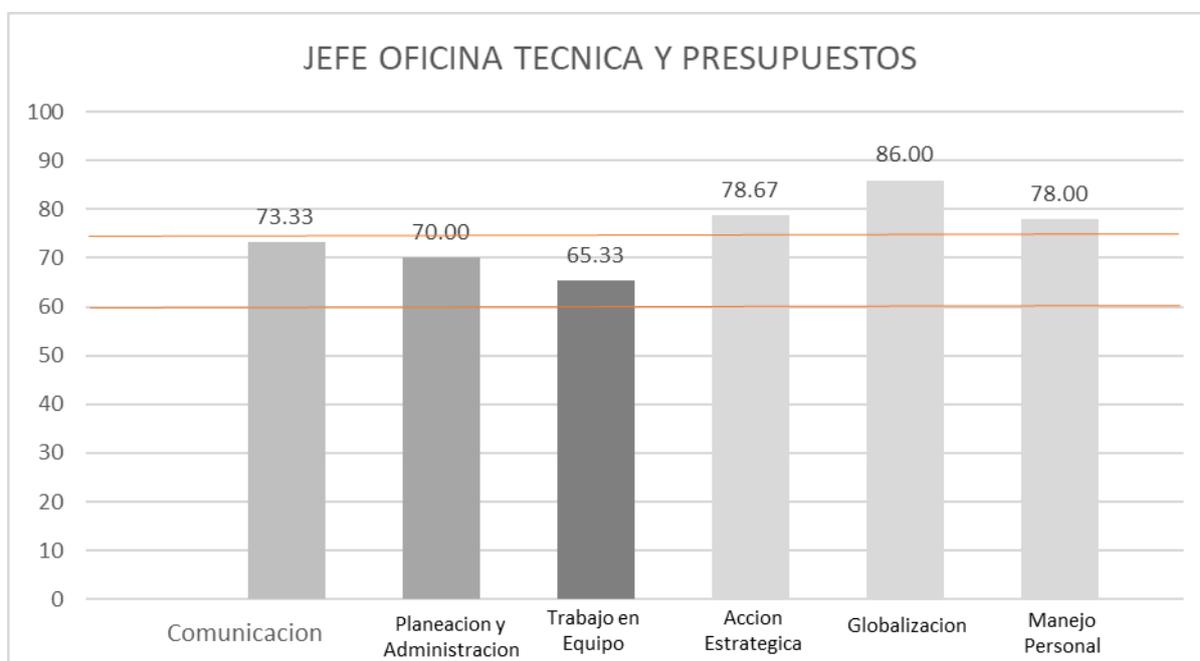
Globalización: en el promedio y mejor en algunas características

Manejo Personal: Sobresaliente

Jefe Oficina Técnica y Presupuestos

Figura 30

Autoevaluación HJS. Jefe Oficina Técnica y Presupuestos



Interpretación Nivel de Competencias:

Comunicación: en el promedio y mejor en algunas características

Planeación y administración: en el promedio y mejor en algunas características

Trabajo en equipo: en el promedio y mejor en algunas características

Acción estratégica: por encima del promedio y sobresale en muchas características

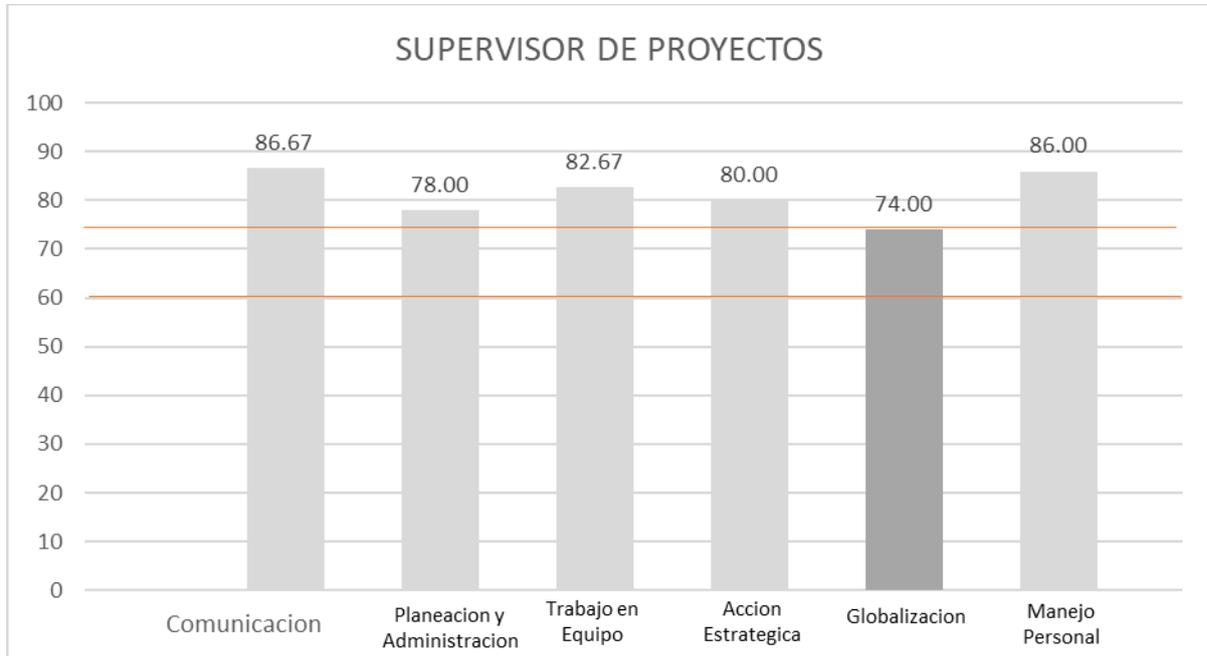
Globalización: por encima del promedio y sobresale en muchas características

Manejo Personal: por encima del promedio y sobresale en muchas características.

Supervisor de Proyectos

Figura 31

Autoevaluación HJS Supervisor de Proyectos



Interpretación Nivel de Competencias:

Comunicación: por encima del promedio y sobresale en muchas características

Planeación y administración: por encima del promedio y sobresale en muchas características

Trabajo en equipo: por encima del promedio y sobresale en muchas características

Acción estratégica: por encima del promedio y sobresale en muchas características

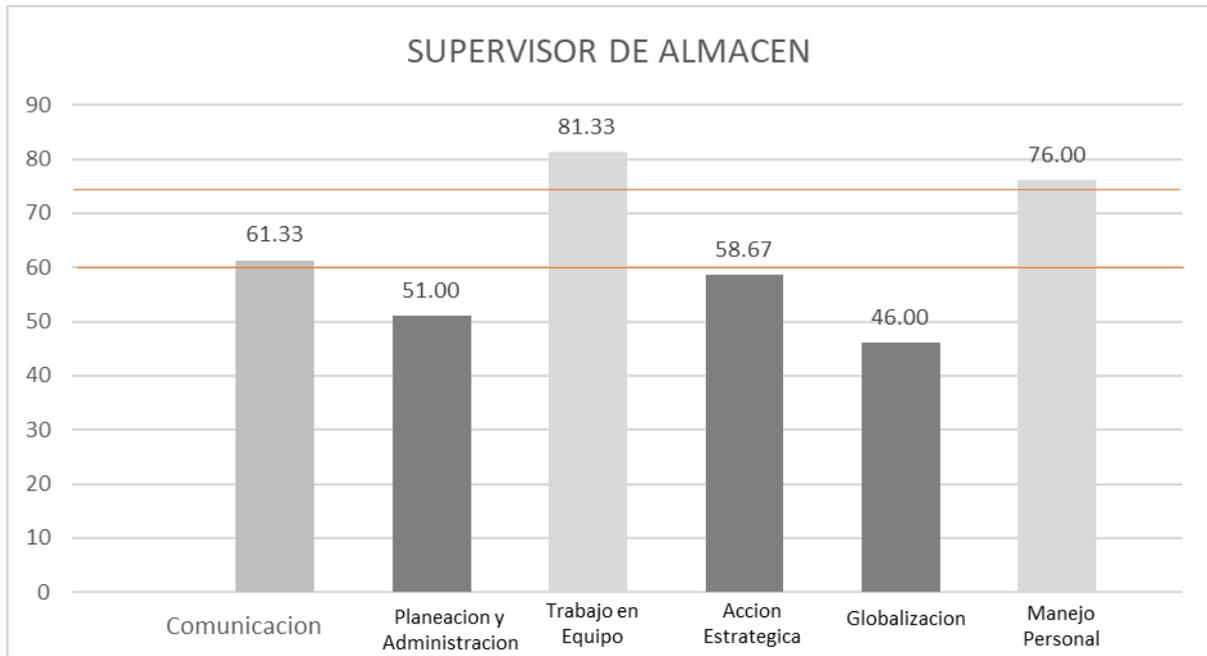
Globalización: en el promedio y mejor en algunas características

Manejo Personal: por encima del promedio y sobresale en muchas características.

Supervisor de Almacén

Figura 32

Autoevaluación HJS Supervisor de Almacén



Interpretación Nivel de Competencias:

Comunicación: en el promedio y mejor en algunas características

Planeación y administración: bajo nivel en general, pero se desempeña satisfactoriamente o mejor en algunas características.

Trabajo en equipo: por encima del promedio y sobresale en muchas características

Acción estratégica: bajo nivel en general, pero se desempeña satisfactoriamente o mejor en algunas características.

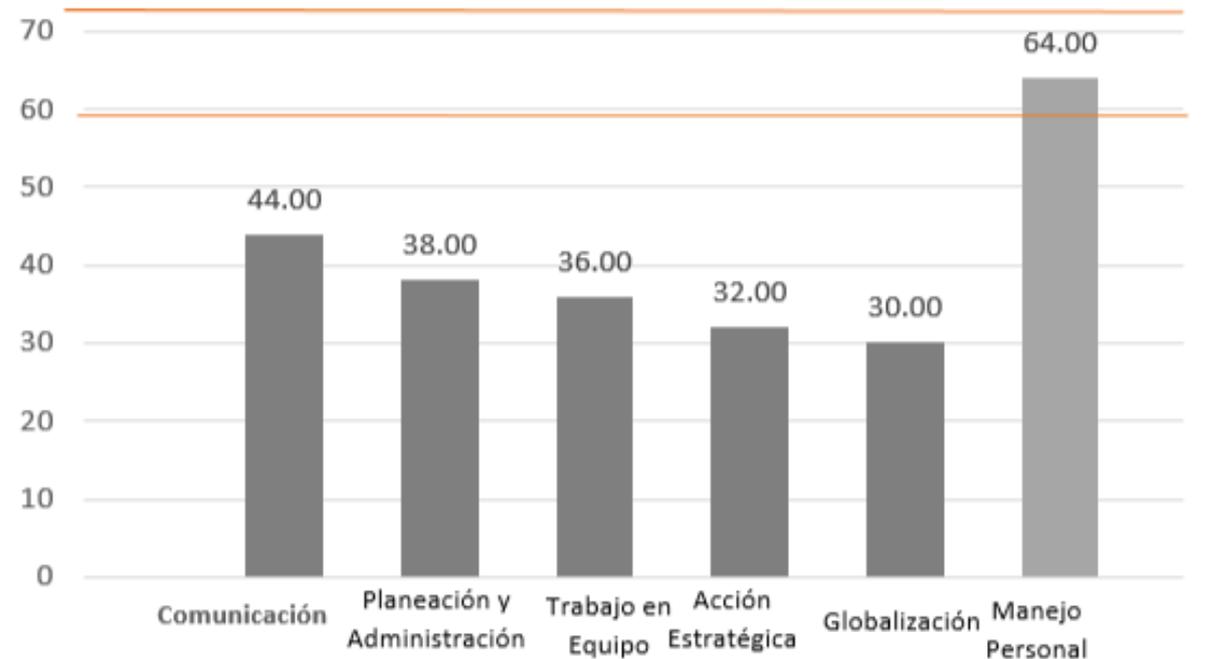
Globalización: bajo nivel en general, pero se desempeña satisfactoriamente o mejor en algunas características.

Manejo Personal: por encima del promedio y sobresale en muchas características

Operario de Almacén

Figura 33

Autoevaluación HJS Operario de Almacén



Interpretación Nivel de Competencias:

Comunicación: bajo nivel en general, pero se desempeña satisfactoriamente o mejor en algunas características.

Planeación y administración: Tiene poca experiencia y un nivel muy bajo

Trabajo en equipo: Tiene poca experiencia y un nivel muy bajo

Acción estratégica: Tiene poca experiencia y un nivel muy bajo

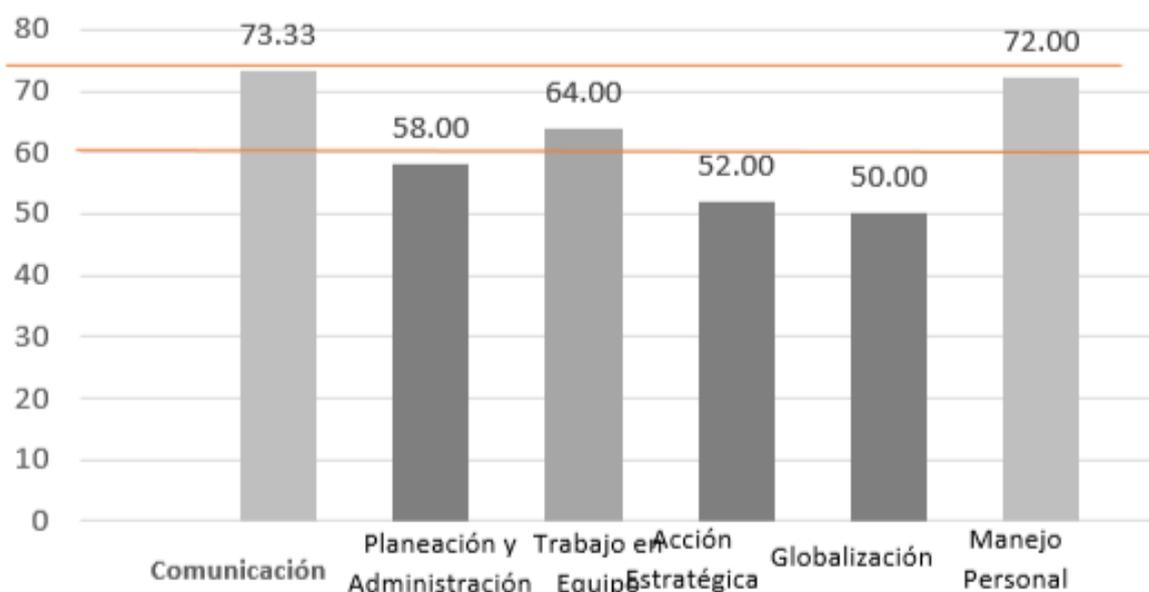
Globalización: Tiene poca experiencia y un nivel muy bajo

Manejo Personal: en el promedio y mejor en algunas características.

Operario de Producción

Figura 34

Autoevaluación HJS Operario de Producción



Interpretación Nivel de Competencias:

Comunicación: por encima del promedio y sobresale en muchas características

Planeación y administración: bajo nivel en general, pero se desempeña satisfactoriamente o mejor en algunas características.

Trabajo en equipo: en el promedio y mejor en algunas características

Acción estratégica: bajo nivel en general, pero se desempeña satisfactoriamente o mejor en algunas características.

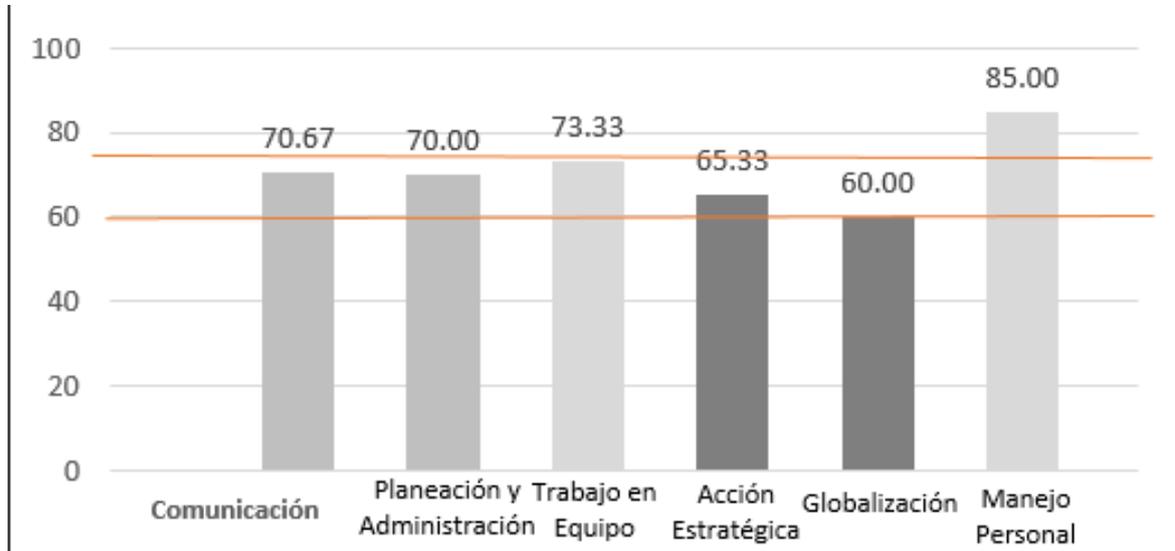
Globalización: bajo nivel en general, pero se desempeña satisfactoriamente o mejor en algunas características.

Manejo Personal: en el promedio y mejor en algunas características

Asesor Logístico

Figura 35

Autoevaluación HJS Asesor Logístico



Interpretación Nivel de Competencias:

Comunicación: en el promedio y mejor en algunas características

Planeación y administración en el promedio y mejor en algunas características

Trabajo en equipo: en el promedio y mejor en algunas características

Acción estratégica: en el promedio y mejor en algunas características

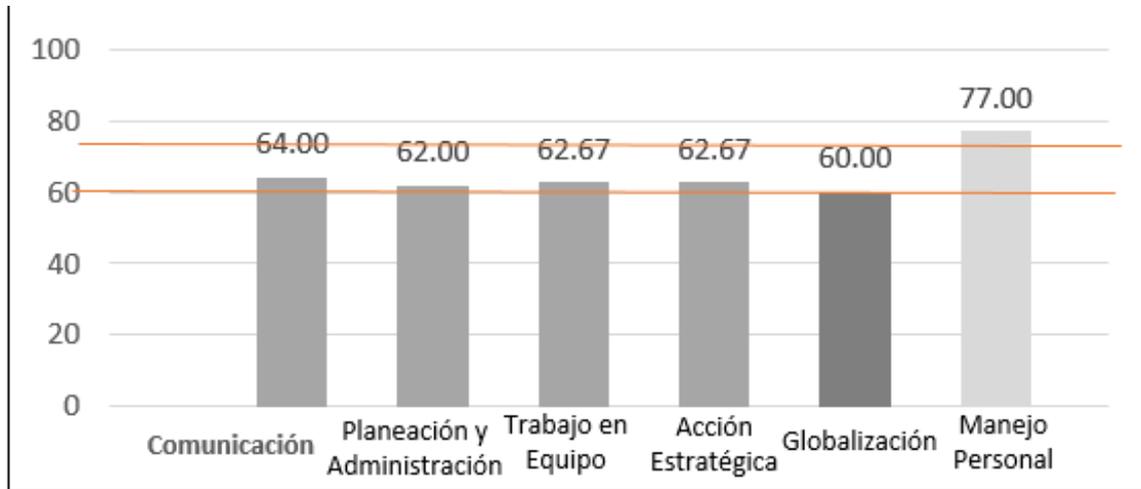
Globalización: en el promedio y mejor en algunas características.

Manejo Personal: por encima del promedio y sobresale en muchas características

Asistente Administrativo

Figura 36

Autoevaluación HJS Asistente Administrativo



Interpretación Nivel de Competencias:

Comunicación: en el promedio y mejor en algunas características

Planeación y administración: en el promedio y mejor en algunas características

Trabajo en equipo: en el promedio y mejor en algunas características

Acción estratégica: en el promedio y mejor en algunas características

Globalización: en el promedio y mejor en algunas características.

Manejo Personal: por encima del promedio y sobresale en muchas características

Resumen Resultados de la Aplicación encuesta autoevaluación HJS

A continuación, mostramos unos cuadros comparativos entre los niveles de competencias hallados tanto en los puestos estratégicos directamente relacionados al core bussines de la empresa, así como los niveles de competencia en los puestos denominados de soporte a las operaciones.

Figura 37

Comparativo Nivel de Competencias en Puestos Estratégicos

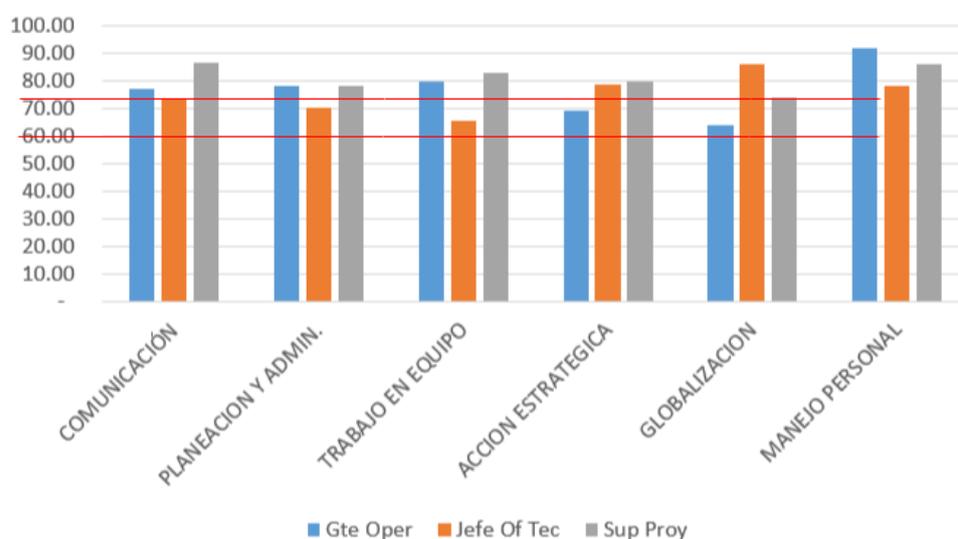


Tabla 3

Data Puestos Estratégicos

COMPETENCIA	Gte Oper	Jefe Of Tec	Sup Proy	Promedio
COMUNICACIÓN	77.33	73.33	86.67	79.11
PLANEACION Y ADMIN.	78.00	70.00	78.00	75.33
TRABAJO EN EQUIPO	80.00	65.33	82.67	76.00
ACCION ESTRATEGICA	69.33	78.67	80.00	76.00
GLOBALIZACION	64.00	86.00	74.00	74.67
MANEJO PERSONAL	92.00	78.00	86.00	85.33

Interpretación Nivel de Competencias:

Comunicación: por encima del promedio y sobresale en muchas características

Planeación y administración: por encima del promedio y sobresale en muchas características

Trabajo en equipo: por encima del promedio y sobresale en muchas características

Acción estratégica: por encima del promedio y sobresale en muchas características

Globalización: por encima del promedio y sobresale en muchas características

Manejo Personal: por encima del promedio y sobresale en muchas características.

Figura 38

Comparativo Nivel de Competencias en Puestos Soporte

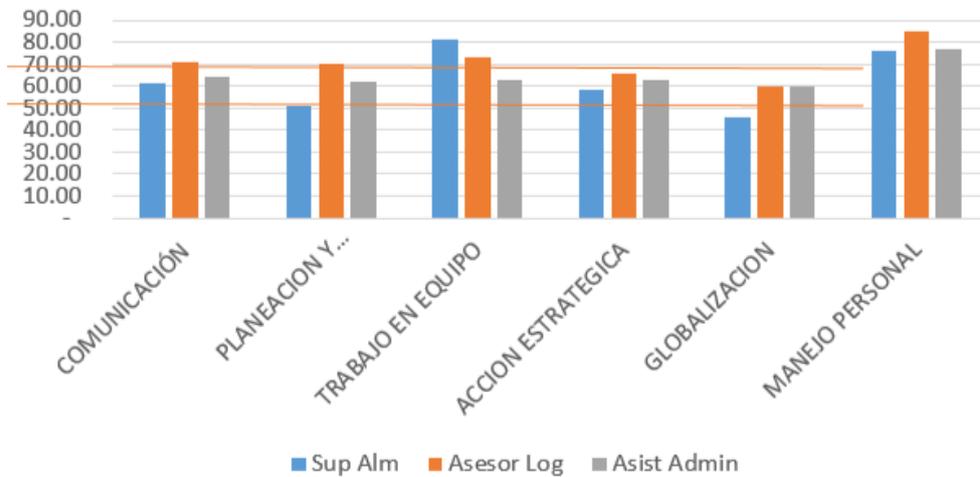


Tabla 4

Data Puestos Soporte

COMPETENCIA	Sup Alm	Asesor Log	Asist Admin	Promedio
COMUNICACIÓN	61.33	70.67	64.00	65.33
PLANEACION Y ADMIN.	51.00	70.00	62.00	61.00
TRABAJO EN EQUIPO	81.33	73.33	62.67	72.44
ACCION ESTRATEGICA	58.67	65.33	62.67	62.22
GLOBALIZACION	46.00	60.00	60.00	55.33
MANEJO PERSONAL	76.00	85.00	77.00	79.33

Interpretación Nivel de Competencias:

Comunicación: en el promedio y mejor en algunas características.

Planeación y administración: en el promedio y mejor en algunas características.

Trabajo en equipo: en el promedio y mejor en algunas características.

Acción estratégica: en el promedio y mejor en algunas características.

Globalización: bajo nivel en general, pero se desempeña satisfactoriamente o mejor en algunas características.

Manejo Personal: por encima del promedio y sobresale en muchas características

VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

6.1. Sobre el objetivo 1. Describir la situación actual del trabajador, se encontró:

- El 76.93% de trabajadores se encuentra en una edad entre los 31 a 50 años, lo que a nuestra experiencia es personal joven con potencial de desarrollo.
- El 76.93% de trabajadores poseen una antigüedad entre 1 a 3 años, casi sobre el promedio de creada la empresa, lo que puede servir para iniciar una fidelización del colaborador creando un entorno abierto a la comunicación y empatía que contribuirá al logro de los objetivos.
- El 53.85% de trabajadores posee instrucción técnica y superior lo que puede generar con éxito programas de capacitación y planes de desarrollo que beneficien a la empresa y al trabajador.
- El 76.92% manifiesta se les comunico la misión visión y valores que se tienen como empresa lo que refuerza a que se le transmite al trabajador que es, hacia donde ir y que valores guiaran el camino, lo que ayudara a lograr más pronto los objetivos estratégicos de la empresa.
- El 84.62% de los trabajadores percibe justicia en la decisión de sus jefes lo que refuerza la posición de liderazgo de quienes tienen la responsabilidad de crear las estrategias para el logro de los objetivos organizacionales.
- El 92.31% de trabajadores manifiesta desarrollar sus labores en un clima de trabajo apropiado, lo que motiva al logro de las metas.

6.2. Sobre el objetivo 2. Describir el modelo de gestión actual del recurso humano de la empresa

Las respuestas a las preguntas planteadas en la entrevista escrita no estructurada (Ver Anexo 4), nos muestran que:

- No existe en la organización un responsable cuya función sea gestionar los principales procesos de los recursos humanos (Ver Anexo 1 Organigrama). Los temas relacionados al personal están dentro de las funciones de la asistente administrativa que los reporta a la Gerencia General en caso de tener que tomar acción a cualquier problema presentado.
- Tienen sin embargo un manual de funciones y perfiles de trabajo que consideran necesario para mantener administrativa y operacionalmente activa a la empresa. Usan la Entrevista como medio para selección de personal y convocan al cubrimiento de plazas a través de los mismos trabajadores de la empresa, en la mayoría de los casos. Una vez hecha la selección se les da una inducción donde se entrega por escrito las funciones a desempeñar, así como se les presenta a los demás trabajadores. La evaluación del desempeño del trabajo asignado es a través del cumplimiento del trabajo, evaluación que es solicitada al jefe inmediato superior. No evidencian algún método para determinar la satisfacción del empleado, ni programa de desarrollo y capacitación.

6.3 Sobre el objetivo 3. Describir la situación actual de la Competencias en los Trabajadores de la empresa Acoustic & Thermal

Como parte del diagnóstico de la situación actual se aplicó una encuesta de autoevaluación para establecer un inventario de competencias administrativas o gerenciales de los trabajadores de la empresa que permita medir su desempeño, sobre la base de que

una competencia es una combinación de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que coadyuvan a la efectividad personal.

Este inventario de competencias fue validado en la Universidad Federico Villarreal, en el 2019, por el Magister Enrique Arturo Quispe Herrera que encontró una validez de constructo de 0.0886, por 10 juicios de experto y una confiabilidad de 0.975 con la prueba de Alpha de Cronbach.

Bajo este entorno se concluye que un gerente o trabajador eficaz debe desarrollar y poseer unas competencias mínimas para ser efectivo en su labor.

Se aplicaron las encuestas de autoevaluación (Ver anexo 2), al personal indicado en la Tabla 1 Distribución de personal y se analizará e interpretará los resultados para los puestos de trabajo directamente relacionados con las operaciones (proyectos, obras) de la empresa.

Gerente de Operaciones

En la figura 29 se pueden observar líneas rojas que indican el promedio para las competencias mencionadas en las barras grises y por encima de alguna característica o dimensión inherente a la misma.

El gerente de operaciones sobresale en la competencia de manejo personal, se encuentra por encima del promedio en la competencia de trabajo en equipo y se encuentra en el promedio para las competencias de planeación y administración y en comunicación.

Dentro de la competencia de manejo personal sobresale en la:

- Dimensión de dinamismo y capacidad de resistencia, entre cuyas características se encuentran la responsabilidad, motivación para el logro de objetivos, cuidarse mental y físicamente, evalúa y establece objetivos propios en relación con la vida personal y el trabajo.

- Dimensión de integridad y conducta ética, entre cuyas características se encuentran tener normas personales claras, disposición a aceptar errores y aceptación de la responsabilidad por las acciones propias.

Dentro de la competencia de trabajo en equipo, se encuentra por encima del promedio en la:

- Dimensión de manejo de la dinámica de equipo, donde hay que conocer las fortalezas y debilidades de los integrantes del equipo y utilizar aquellas que lleven al logro de los objetivos, se hacen públicos los conflictos y discrepancias, sirviéndose de esta estrategia para mejorar el desempeño y el reconocimiento lo comparte con los demás.

Por otro lado, se observa que se encuentra en el promedio en las competencias de acción estratégica y globalización.

Dentro de la competencia de acción estratégica mantiene un promedio en la:

- Dimensión de acciones estratégicas lo cual implica adoptar acciones estratégicas asignando prioridades y tomando decisiones que guarden congruencia con la misión y objetivos estratégicas de la empresa, establecer metas tácticas y operativas que faciliten la instrumentación e implementación de la estrategia.

Dentro de la competencia de globalización mantiene un promedio en la:

- Dimensión de conocimientos y comprensión cultural, implica mantenerse informado de los sucesos políticos, sociales y económicos alrededor del mundo, que permita medir el posible efecto de dichos sucesos en la empresa, así como entender, leer y hablar con fluidez más de un lenguaje.

Jefe Oficina Técnica y Presupuestos

En la figura 30, se pueden observar líneas rojas que indican el promedio para las competencias mencionadas en las barras grises y por encima de alguna característica o dimensión inherente a la misma.

El jefe de oficina técnica está por encima del promedio en las competencias de globalización, acción estratégica y manejo personal.

Dentro de la competencia de globalización, sobresale en la:

- Dimensión de apertura y sensibilidad cultural, lo que significa conocer la naturaleza de las diferencias nacionales, étnicas y culturales y ser capaces de adaptarse rápidamente a situaciones nuevas, ajustando el propio comportamiento para una adecuada interacción.

Por otro lado, dentro de la competencia de acción estratégica, se encuentra en el promedio, sobresaliendo en la:

- Dimensión de conocimiento de la empresa, comprender los intereses de los trabajadores, entender las fortalezas y limitaciones de múltiples estrategias de negocios y comprender las diferentes competencias de la empresa.

Dentro de la competencia de trabajo en equipo, mantiene un promedio en la:

- Dimensión de diseño del equipo, formulando objetivos claros que motiven al equipo en su consecución, definiendo responsabilidades y asignando tareas a sus miembros.

- Dimensión de manejo de la dinámica del equipo, donde se debe conocer fortalezas y debilidades de sus integrantes, para encaminarlas al logro de los resultados en conjunto.

Supervisor de Proyectos

En la figura 31 se pueden observar líneas rojas que indican el promedio para las competencias mencionadas en las barras grises y por encima de alguna característica o dimensión inherente a la misma.

El supervisor de proyectos está por encima del promedio en las competencias de comunicación, manejo personal y trabajo en equipo., acción estratégica y manejo personal.

Dentro de la competencia de comunicación, en general por encima del promedio y sobresale en la:

- Dimensión de negociación, para lo cual negocia con eficacia funciones y recursos en defensa del equipo, establece buenas relaciones e influye en los superiores y actúa en forma decisiva y justa al manejar a los trabajadores problemáticos.
- Dimensión de comunicación informal, donde se promueve la comunicación en los dos sentidos, hace llegar información y pide retroalimentación creando relaciones interpersonales solidas con su personal.

Dentro de la competencia de trabajo en equipo, en general por encima del promedio, sobresaliendo en la:

- Dimensión de creación de un entorno de apoyo, generando un ambiente en que se reconozca, valore y se recompense el eficaz trabajo en conjunto, identificando y consiguiendo los recursos para el logro de los objetivos, actuando como capacitador y asesor con los integrantes del equipo en el proceso de aprendizaje.

Asimismo, se encuentra en el promedio de la competencia de globalización, donde muestra:

- Dimensión de apertura y sensibilidad cultural, siendo capaz de adaptarse con rapidez a las situaciones novedosas y ajustar de manera adecuada el propio comportamiento.

Supervisor de Almacén

En la figura 32 se pueden observar líneas rojas que indican el promedio para las competencias mencionadas en las barras grises y por encima de alguna característica o dimensión inherente a la misma.

El supervisor de almacén, en general se encuentra por encima del promedio en la competencia de trabajo en equipo y manejo personal.

Para la competencia de trabajo en equipo, sobresale en la:

- Dimensión de diseño del equipo, formulando objetivos claros que motiven a sus integrantes al logro, escogiendo de manera adecuada a sus integrantes con las destrezas técnicas necesarias y definiendo las responsabilidades y asignación de tareas en forma individual.

- Dimensión de manejo de la dinámica del equipo, conociendo las fortalezas y debilidades de sus integrantes motivándolos al logro de los objetivos.

Por otro lado, para la competencia de planeación y administración se encuentra en un nivel bajo, pero mantiene un desempeño satisfactorio en la:

- Dimensión de planeación y organización de proyectos, que implica idear planes y programas de trabajo para lograr los objetivos con eficiencia, estableciendo prioridades, delegando responsabilidades, obteniendo y organizando los recursos necesarios para cumplir la tarea.

Operario de Almacén

En la figura 33 se pueden observar líneas rojas que indican el promedio para las competencias mencionadas en las barras grises y por encima de alguna característica o dimensión inherente a la misma.

El operario de almacén se mantiene dentro del promedio para la competencia de manejo personal, donde muestra:

- Dimensión de dinamismo y capacidad de resistencia, trabajando duro para que las cosas se concreten, perseverando ante los obstáculos y recuperarse de los fracasos.

Para la competencia en comunicación presenta un nivel general bajo, donde muestra:

- Dimensión de comunicación formal, no informando sobre los hechos y actividades destacados, manteniéndolos al corriente.

En las competencias de planeación y administración, así como trabajo en equipo tiene un nivel bajo y poca experiencia.

Operario de producción

En la figura 34 se pueden observar líneas rojas que indican el promedio para las competencias mencionadas en las barras grises y por encima de alguna característica o dimensión inherente a la misma.

El operario de producción se mantiene en el promedio para las competencias de comunicación, manejo personal y trabajo en equipo.

En la competencia de comunicación, muestra en la:

- Dimensión de comunicación informal, que promueve una comunicación en ambos sentidos, entregando información y solicitando feedback, estando al tanto de lo que siente su jefe inmediato y creando sólidas relaciones interpersonales.

En la competencia de trabajo en equipo, muestra en la:

- Dimensión de manejo de la dinámica del equipo, conocimiento para conocer las fortalezas y debilidades de los integrantes de su equipo y aprovecharlas para el logro de los objetivos en conjunto, compartiendo los reconocimientos con los demás.

Para la competencia de planeación y administración muestra un nivel general bajo, pero logra desempeño satisfactorio para la:

- Dimensión de planeación y organización de proyectos, estableciendo prioridades, definiendo y organizando los recursos.
- Dimensión de administración del tiempo, trabajando con eficacia bajo presión de tiempo.

Asesor logístico

En la figura 35 se pueden observar líneas rojas que indican el promedio para las competencias mencionadas en las barras grises y por encima de alguna característica o dimensión inherente a la misma.

El asesor logístico muestra para la competencia de manejo personal en general por encima del promedio, sobresaliendo en la:

- Dimensión de integridad y conducta ética, manteniendo normas personales claras que le sirven de fundamento para mantener un sentido de integridad y conducta ética, con disposición a aceptar sus errores y aceptando su responsabilidad de sus acciones.

Por otro lado, mantiene un promedio para las competencias de trabajo en equipo, comunicación, planeación y administración.

En lo referente a la competencia de globalización se encuentra en el umbral de un nivel bajo, mostrando en la:

- Dimensión de conocimiento y comprensión cultural, no mantenerse informado de las tendencias y sucesos políticos, sociales y económicos que suceden alrededor del mundo que le permitan reconocer el impacto de dichos sucesos en la organización y no entender, leer y hablar con fluidez otro idioma.

Asistente administrativo

En la figura 36 se pueden observar líneas rojas que indican el promedio para las competencias mencionadas en las barras grises y por encima de alguna característica o dimensión inherente a la misma.

El asistente administrativo en general se encuentra encima del promedio en la competencia de manejo personal, destaca en la:

- Dimensión de integridad y conducta ética manteniendo normas personales claras que son la base para mantener un sentido de integridad y conducta ética.

Asimismo, mantiene un promedio en las competencias de comunicación, planeación y administración, trabajo en equipo y globalización.

En referencia a la competencia de trabajo en equipo, destaca en la:

- Dimensión de manejo de la dinámica del equipo, donde hay que conocer las fortalezas y debilidades de sus integrantes y utilizarlas en el logro de los objetivos en conjunto, haciendo público los conflictos y discrepancias, utilizando esta estrategia para la mejora del desempeño.

VII. PROPUESTA DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Sobre el objetivo 4. Demostrar que con la concepción teórica de gestión por competencias asumida y por apoyo en el juicio de expertos, el modelo de gestión por competencias elaborado, influiría en la efectividad del desempeño laboral de los trabajadores

7.1. Diseño del modelo

El objetivo de la presente investigación es la propuesta de un modelo de gestión por competencias que tenga incidencia satisfactoria sobre la efectividad en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Acoustic & Thermal Solutions.

Para ello, estas competencias que deben presentar los trabajadores, deben estar alineados a la misión, visión y valores de la empresa que consideran servicios en la especialidad de aislamientos térmicos y acústicos y a los objetivos organizacionales que lleven a lograr los resultados enunciados en la misión:

- Brindar soluciones integrales en aislamiento térmico y acústico para todos los sectores de la industria; así como para el sector comercial y residencial pues contamos con productos eco amigables, servicios de calidad y un equipo técnico de vasta experiencia en el rubro y su visión
- Ser reconocido a nivel nacional como la empresa que ofrece las mejores soluciones integrales en aislamiento térmico y acústico.

El modelo de gestión por competencias implica en primera instancia definir aquellas características que los trabajadores deben presentar y que devengan en comportamientos que generen un desempeño exitoso en el puesto de trabajo para alcanzar los objetivos organizacionales.

Nos apoyamos en la metodología desarrollada por la consultora Martha Alles Internacional para la definición del modelo y que se resume en los siguientes pasos:

- Talleres de reflexión (sensibilización) con la más alta dirección de la empresa.
- Definiciones de competencias cardinales, gerenciales y específicas por área
- Elaboración de los diccionarios de competencias, comportamientos y preguntas
- Descripción de puestos por competencias

Para ello se definen:

- **Competencias cardinales u organizacionales:** Competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar su visión organizacional.
- **Competencia específica gerencial:** Competencia aplicable a colectivos específicos o grupos de personas que tienen a su cargo a otras personas, o sea son jefes de otros.
- **Competencia específica por área:** Se relacionan también por colectivos o grupos de personas para un área específica de la organización.

Con un modelo de Gestión por Competencias, que es una herramienta de gestión, el gerente dirigirá y manejará mejor la organización a su cargo y será el mejor vehículo para alcanzar la estrategia y/o lograr un cambio cultural.

7.1.1 Determinación de competencias y comportamientos

7.1.1.1 Competencias Cardinales u Organizacionales

Las que se refieren a lo que es importante o fundamental para el ámbito de la organización, suelen representar valores y ciertas características que distinguen a una organización de otra y reflejan lo que se necesita para lograr la estrategia. Por su propia naturaleza, son requeridos por todos los empleados dentro de la organización.

De la información recabada en la empresa encontramos un documento (Anexo 1) que identifican los valores que representan su cultura organizacional y que caracterizan a cada uno de los miembros que integran la organización. Por lo que se puede inferir que estos valores definen las competencias cardinales u organizacionales.

A continuación, se indican las definiciones de las competencias cardinales que determinaran comportamientos o conductas en los responsables para realizar las tareas con efectividad y lograr los objetivos organizacionales.

Figura 39

Diccionario de Competencias Cardinales – Definiciones

COMPETENCIAS CARDINALES		
1	ETICA	Capacidad para sentir y obrar de acuerdo a los valores morales, buenas costumbres y practicas profesionales y respetar las políticas y normas de la organización.
2	COMPROMISO CON LA CALIDAD DE TRABAJO	Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del area, o del puesto de trabajo y obtener ademas, altos niveles de desempeño. Mantenerse actualizado permanentemente en los temas de su especialidad.
		Capacidad para administrar procesos y politicas organizacionales a fin de facilitar el logro de los resultados esperados. Excelencia en el trabajo a realizar.
3	JUSTICIA	Dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece, en los negocios, en la relacion con el cliente y proveedores, en el manejo del personal
		Velar por el cumplimiento de los valores de la organización y trabajar mancomunadamente en el logro de la vision y estrategia.
		Implica obrar con equidad en cualquier circunstancia, tanto en lo personal como en lo laboral.
4	ORIENTACION AL CLIENTE	Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades.
		Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente
5	PRUDENCIA	Sensatez y moderacion en todos los actos, en la aplicación de normas y politicas de la organización sabiendo discernir lo bueno y malo para la empresa, para el personal y para si mismo. Implica tambien que piensa y actua con sentido comun. Ambas características, sensatez y moderacion y sentido comun, aplicadas en todos los actos, en todo momento, en todos los aspectos de la vida.

Del mismo modo mostramos los comportamientos o conductas asociadas a las competencias en sus diferentes grados requeridos.

Figura 40*Diccionario de Comportamientos. Competencia Cardinal. Ética*

COMPETENCIAS CARDINALES	
1	Ética
Capacidad para sentir y obrar de acuerdo a los valores morales, buenas costumbres y practicas profesionales, respetando las politicas y normas de la organización. Actuacion alineada a los valores morales, a las buenas costumbres y buenas practicas profesionales.	
GRADO	COMPORTAMIENTO ASOCIADO
A (100%)	Prioriza valores y buenas costumbres, establece relaciones laborales y comerciales sobre la base de sus principios y del respeto mutuo.
B (75%)	Inculca el uso de los principios eticos en todas las esferas de su trabajo: direccion o conduccion de personas.
C (50%)	Conduce el grupo a su cargo y actua cotidianamente sobre la base de valores morales, buenas costumbres y practicas organizacionales.
D (40%)	Actua sobre la base de valores morales, buenas costumbres y practicas organizacionales.

Figura 41*Diccionario de Comportamientos. Competencia Cardinal. Compromiso con la Calidad del Trabajo*

2 Compromiso con la calidad del trabajo	
Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del area, o del puesto de trabajo y obtener ademas, altos niveles de desempeño. Mantenerse actualizado permanentemente en los temas de su especialidad. Aptitud para gestionar procesos y politicas organizacionales a fin de facilitar el logro de los resultados esperados. Excelencia en el trabajo a realizar.	
GRADO	COMPORTAMIENTO ASOCIADO
A (100%)	Diseña y decide procesos y políticas organizacionales para facilitar el logro de los resultados esperados.
B (75%)	Implementa políticas y diseña procesos en las organizaciones para facilitar la consecución de los resultados esperados.
C (50%)	Actúa con velocidad y sentido de urgencia y toma las decisiones adecuadas para alcanzar los objetivos del sector a su cargo.
D (40%)	Ejecuta las acciones necesarias para obtener altos niveles de desempeño.

Figura 42

Diccionario de Comportamientos. Competencia Cardinal. Justicia

3 Justicia	
Facultad para dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece, en los negocios, tanto al cliente como a sus proveedores y en la conducción del personal. Velar por el cumplimiento de los valores de la organización y trabajar mancomunadamente en el logro de la visión y estrategia. Implica obrar con equidad en cualquier circunstancia, tanto en lo personal como en lo laboral.	
GRADO	COMPORTAMIENTO ASOCIADO
A (100%)	Define e implementa políticas en la organización para cuidar el cumplimiento de los valores.
B (75%)	Gestiona su área aplicando principios de justicia (dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece), y alienta a los otros equipos a obrar del mismo modo.
C (50%)	Pone en marcha los procedimientos definidos para que su sector, tanto en su conjunto como para cada integrante en particular, aplicando criterios de justicia y trabajo de manera mancomunada como lo indica la estrategia organizacional.
D (40%)	Es un modelo ante sus compañeros y en su área por obrar con equidad en cualquier circunstancia, tanto personal como laboral.

Figura 43

Diccionario de Comportamientos. Competencia Cardinal. Orientación al Cliente

4 Orientación al cliente	
Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente	
GRADO	COMPORTAMIENTO ASOCIADO
A (100%)	Crea un ambiente adecuado para que toda la organización trabaje en pos de la satisfacción de los clientes, a fin de lograr establecer una relación de largo plazo con ellos.
B (75%)	Establece con los clientes relaciones duraderas basadas en la confianza.
C (50%)	Actúa orientado a la satisfacción del cliente (interno o externo).
D (40%)	Logro de un trato amable y cordial.

Figura 44

Diccionario de Comportamientos. Competencia Cardinal. Prudencia

5 Prudencia	
Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno y malo para la empresa, para el personal y para sí mismo. Implica también que piensa y actúa con sentido común. Ambas características, sensatez y moderación y sentido común, aplicadas en todos los actos, en todo momento, en todos los aspectos de la vida.	
GRADO	COMPORTAMIENTO ASOCIADO
A (100%)	Desarrolla políticas y procedimientos para que toda la organización en su conjunto y cada integrante en particular apliquen criterios de prudencia y trabajen de manera mancomunada en pos de la visión y la estrategia de la organización..
B (75%)	Conduce su área usando principios de prudencia y alienta a los jefes de otros equipos a obrar del mismo modo.
C (50%)	Es un modelo ante los trabajadores de su área por su prudencia, en lo que respecta a su vida laboral como personal.
D (40%)	Distingue y diferencia lo bueno de lo malo, en sus tareas y funciones y para sí mismo.

7.1.1.2 Competencias Específicas Gerenciales

Se podrían definir como aquellas competencias que permiten a la empresa llevar adelante sus procesos centrales, lograr una ventaja competitiva y cumplir con efectividad su misión y por lo tanto todo trabajador que tenga personal a su cargo, debe poseer.

Para determinar estas competencias, se consultó por medio de referencias bibliográficas y sitios web tanto la base teórica como modelos propuestos, encontrando un modelo que en forma directa incide en la efectividad de la Administración bajo un entorno de Competencias, por lo que consideramos conveniente asumirlas para esta investigación ya que este modelo ha sido validado.

Las competencias gerenciales son conjuntos de conocimientos, destrezas, comportamientos y actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia

gama de labores gerenciales y en diversas organizaciones. Los gerentes eficaces deben prestar atención a lo que ocurre dentro y fuera de sus organizaciones y lograr que estas cumplan con sus objetivos.

Bajo el modelo seleccionado se definieron seis (6) competencias gerenciales claves que todo colaborador en la empresa en el nivel ejecutivo (Gerente General, Gerente de Operaciones, jefe Oficina Técnica y Presupuesto) debe tener para realizar un trabajo efectivo:

Figura 45

Modelo de competencias gerenciales



A continuación, se indican las definiciones de las competencias gerenciales que determinaran comportamientos o conductas en los responsables para realizar las tareas con efectividad y lograr los objetivos organizacionales.

Figura 46*Diccionario de Competencias específicas Gerenciales - Definiciones*

<u>COMPETENCIAS ESPECIFICAS GERENCIALES</u>	
1	COMUNICACIÓN Comunicación informal, comunicación formal y negociación
2	PLANEACION Y ADMINISTRACION Recopilar información, analizarla y resolver problemas. Planear y organizar proyectos. Administrar el tiempo. Presupuestar y administrar las finanzas.
3	TRABAJO EN EQUIPO Formación de equipos. Creación de un ambiente de apoyo. Manejo de las dinámicas del equipo.
4	ACCION ESTRATEGICA Entender el sector industrial. Comprender la organización. Adoptar acciones estratégicas.
5	GLOBALIZACION Conocimiento y comprensión de la cultura. Apertura y sensibilidad cultural.
6	MANEJO PERSONAL Integridad y comportamiento ético. Dinamismo y capacidad de resistencia. Equilibrio de las exigencias laborales y personales. Conciencia y desarrollo personal.

Del mismo modo mostramos los comportamientos o conductas asociadas a las competencias en sus diferentes grados requeridos.

Figura 47*Diccionario de Comportamientos. Competencia Específica Gerencial. Comunicación*

<u>COMPETENCIAS ESPECIFICAS GERENCIALES</u>	
1	Comunicación
	Escuchar, transmitir en forma clara y oportuna la información, fomentar canales abiertos formales e informales que abarquen los diferentes niveles de la organización.
GRADO	COMPORTAMIENTO ASOCIADO
A (100%)	Genera canales de comunicación que establecen relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente y transversal) que promueven el intercambio inteligente de la información.
B (75%)	Incentiva el intercambio permanente de la información, con la finalidad de mantener a todas las personas informadas acerca de los temas que los afectan.
C (50%)	Comunica ideas y transmite información de manera clara y concisa.
D (40%)	Mantiene una adecuada comunicación con los integrantes de su equipo

Figura 48

Diccionario de Comportamientos. Competencia Específica Gerencial. Planeación y administración

2 Planeacion y administracion	
Recopilar informacion, analizarla y resolver problemas. Administrar el tiempo. Presupuestar y administrar. Planear y organizar proyectos (especificar etapas, acciones, plazos y recursos)	
GRADO	COMPORTAMIENTO ASOCIADO
A (100%)	Determina etapas, plazos, acciones y recursos necesarios para conseguir los resultados esperados que aseguren la sostenibilidad de la organización.
B (75%)	Desarrolla herramientas de control y seguimiento que determinen el grado de avance en cada etapa y poder aplicar medidas correctivas de existir desviaciones.
C (50%)	Atento al surgimiento de barreras que podrían impedir el logro de las metas esperadas, los maneja y supera.
D (40%)	Planifica y gestiona su trabajo y logra eficazmente los objetivos planteados.

Figura 49

Diccionario de Comportamientos. Competencia Específica Gerencial. Trabajo en equipo

3 Trabajo en equipo	
Formacion de equipos. Creacion de un ambiente de apoyo. Manejo de las dinamicas del equipo. Generar y mantener un buen clima de trabajo	
GRADO	COMPORTAMIENTO ASOCIADO
A (100%)	Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto, mediano y largo plazo, y apoyar el trabajo de todas las áreas que forman parte de la organización
B (75%)	Fomenta el espíritu de colaboración dentro de su área.
C (50%)	Reconoce los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo.
D (40%)	Es un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas.

Figura 50*Diccionario de Comportamientos. Competencia Específica Gerencial. Acción estratégica*

4 Acción estratégica	
Capacidad para entender los cambios del entorno. Comprender la organización, optimizando las fortalezas internas, actuar sobre las debilidades, y aprovechar las oportunidades, adoptando acciones estratégicas.	
GRADO	COMPORTAMIENTO ASOCIADO
A (100%)	Determina la visión de la organización, conduciendola en forma integral, para conseguir las metas y objetivos que se traducen en beneficios economicos para la empresa.
B (75%)	Optimiza las fortalezas internas , modificando procedimientos para aprovechar oportunidades y actuar sobre sus debilidades.
C (50%)	Implementa los planes empresariales y de negocios para el logro de los objetivos planteados.
D (40%)	Ejecuta su trabajo conociendo que sus acciones tienen incidencia en el resultado de la organizacion.

Figura 51*Diccionario de Comportamientos. Competencia Específica Gerencial. Globalización (Adaptación y flexibilidad)*

5 Globalizacion (Adaptabilidad y flexibilidad)	
Conocimiento y comprension de la cultura. Apertura y sensibilidad cultural. Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas.	
GRADO	COMPORTAMIENTO ASOCIADO
A (100%)	Implementa nuevas metodologías y herramientas que facilitan la adaptación a diversos contextos, medios, etc., y fomenta su uso en la organización.
B (75%)	Modifica sus acciones con el fin de hacer frente a nuevos escenarios e incentiva a su equipo ha actuar del mismo modo.
C (50%)	Verifica sus objetivos y sugiere efectuar cambios cuando advierte que es necesario
D (40%)	Modifica su actuacion en pos de sus objetivos.

Figura 52

Diccionario de Comportamientos. Competencia Especifica Gerencial. Manejo personal (Templanza)

6 Manejo personal (Templanza)	
Integridad y comportamiento ético. Dinamismo y capacidad de resistencia. Equilibrio de las exigencias laborales y personales. Conciencia y desarrollo personal.	
GRADO	COMPORTAMIENTO ASOCIADO
A (100%)	Actúa con serenidad y dominio, tanto de sí mismo como lo que tenga relación con los planes estratégicos de la organización.
B (75%)	Maneja su sector en medio de circunstancias adversas, con la decisión de “resistir las tempestades y llegar a buen puerto”.
C (50%)	Lleva a cabo en su sector las directivas recibidas aun en tiempos difíciles, actúa con serenidad y dominio tanto de sí mismo como con las responsabilidades a su cargo.
D (40%)	Es un modelo para sus compañeros y su sector por su templanza.

7.1.1.3 Competencias específicas por área o puesto

Definidas como las competencias específicas de un cargo, las cuales permitirán identificar los atributos y conocimientos que debe tener el ocupante de un puesto de trabajo

A continuación, se indican las definiciones de las competencias específicas por área o puesto que determinarán comportamientos o conductas en los responsables para realizar las tareas con efectividad y lograr los objetivos organizacionales.

Figura 53*Diccionario de Competencias Específicas por Área - definiciones*

COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA		
1	ADAPTABILIDAD-FLEXIBILIDAD	Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rapida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas.
2	CALIDAD Y MEJORA CONTINUA	Capacidad para optimizar los recursos disponibles y agregar valor a traves de ideas y soluciones originales o diferentes en relacion con la tarea asignada.
		Implica la actitud permanente de brindar aportes que signifiquen solucion a situaciones inusuales y/o aportes que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos asignados a su cargo.
3	CIERRE DE ACUERDOS	Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vinculos con los clienrtes y proveedores a traves de propuestas y soluciones oportunas que respondan a sus necesidades y expectativas, logrando beneficios para ambas partes.
4	CONOCIMIENTOS TECNICOS	Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias especificas que se requieran para el ejercicio de la funcion a cargo asi como aprender y compartir con otros lois conocimientos y experiencias propias.
5	GESTION Y LOGRO DE OBJETIVOS	Capacidad para orientarse al logro de objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, analizar informacion, movilizar recursos organizacionales sopesar riesgos e integrar las actividades para lograr efectividad en el cumplimiento de la mision y funciones de la organización.
6	PENSAMIENTO CONCEPTUAL	Capacidad para identificar problemas e informacion significativa o clave, entender situaciones complejas e identificar sus implicancias y relacion causa-efecto que permitan de acuerdo a prioridades conseguir la mejor solucion.
7	PRODUCTIVIDAD	Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente en el tiempo y con la calidad requerida, agregando valor y contribuyendo a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado.
8	PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS	Capacidad de conocer los productos y servicios de la organización, su relacion con las necesidades del cliente, desarrollando soluciones que agreguen valor.
9	RESPONSABILIDAD	Capacidad para encontrar satisfaccion personal en el trabajo y en la obtencion de buenos resultados. Demostrar preocupacion de llevar a cabo las tareas con precision y calidad, contribuyendo a traves de su accionar al logro de la estrategia organizacional. Capacidad para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ambito de la organización como fuera de ella.
10	TOLERANCIA A LA PRESION DE TRABAJO	Trabajar con determinacion, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos dificiles que requieren de compromiso y esfuerzo fuera de lo habitual. Lograr un alto nivel de desempeño aun en situaciones dificiles y cambiantes.

Del mismo modo mostramos los comportamientos o conductas asociadas a las competencias en sus diferentes grados requeridos.

Figura 54

Diccionario de Comportamientos. Competencia Específica por Área. Adaptabilidad - Flexibilidad

COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA	
1	ADAPTABILIDAD-FLEXIBILIDAD
Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rapida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas.	
GRADO	COMPORTAMIENTO ASOCIADO
A (100%)	Modifica su accionar y el de su equipo ante nuevas situaciones.
B (75%)	Ajusta su accionar a los objetivos de la organización.
C (50%)	Adecua su accionar a los objetivos de su sector.
D (40%)	Adecua sus acciones para el logro de los objetivos que le son fijados.

Figura 55

Diccionario de Comportamientos. Competencia Específica por Área. Calidad y Mejora Continua

2	CALIDAD Y MEJORA CONTINUA
Capacidad para optimizar los recursos disponibles y agregar valor a través de ideas y soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada. Implica la actitud permanente de brindar aportes que signifiquen solución a situaciones inusuales y/o aportes que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos asignados a su cargo.	
GRADO	COMPORTAMIENTO ASOCIADO
A (100%)	Busca y pone en acción herramientas , enfoques o soluciones originales, para agregar valor a través de ideas en relación con las tareas de las personas a su cargo y/o los procesos y métodos de la organización.
B (75%)	Promueve la disposición permanente a obtener aportes que signifiquen una solución a problemáticas inusuales , modernicen u optimicen el uso de los recursos.
C (50%)	Optimiza (o propone acciones en ese sentido, según corresponda) los recursos disponibles, personas, materiales, etc.
D (40%)	Ejecuta sus tareas de manera eficiente.

Figura 56*Diccionario de Comportamientos. Competencia Específica por Área. Cierre de Acuerdos*

3	CIERRE DE ACUERDOS	
	Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos con los clientes y proveedores a través de propuestas y soluciones oportunas que respondan a sus necesidades y expectativas, logrando beneficios para ambas partes.	
	GRADO	COMPORTAMIENTO ASOCIADO
	A (100%)	Elabora estrategias adecuadas para convencer al cliente y generar en él un nivel de confianza y aceptación que se traduzca en decisiones mutuamente convenientes y favorables.
	B (75%)	Genera y concreta de manera oportuna, acuerdos que impliquen mutuos beneficios.
	C (50%)	Genera mecanismos para lograr que el cliente tome una decisión favorable con respecto a las propuestas ofrecidas.
	D (40%)	Logra inducir positivamente al cliente a la compra del servicio o producto ofrecido.

Figura 57*Diccionario de Comportamientos. Competencia Específica por Área. Conocimientos Técnicos*

4	CONOCIMIENTOS TECNICOS	
	Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, así como aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propias.	
	GRADO	COMPORTAMIENTO ASOCIADO
	A (100%)	Entiende, conoce y lo demuestra y pone en práctica, a nivel de experto todos los temas de su especialidad y función, desde los más sencillos hasta los más complejos.
	B (75%)	Asume el rol de entrenador, ayudando a los integrantes de su equipo a desarrollar conocimientos en las materias que domina.
	C (50%)	Se muestra abierto a compartir con los demás sus conocimientos y experiencia.
	D (40%)	Contribuye a mejorar el desempeño de otros funcionarios en sus tareas, en función de su propio conocimiento técnico de los temas de su especialidad.

Figura 58*Diccionario de Comportamientos. Competencia Específica por Área. Gestión y Logro de Objetivos*

5 GESTION Y LOGRO DE OBJETIVOS	
Capacidad para orientarse al logro de objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, analizar información, movilizar recursos organizacionales sopesar riesgos e integrar las actividades para lograr efectividad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.	
GRADO	COMPORTAMIENTO ASOCIADO
A (100%)	Utiliza los recursos organizacionales de un modo innovador e inteligente, optimizandolos mediante el control de las operaciones, evaluando riesgos y conocimiento integrador de las actividades.
B (75%)	Consigue resultados positivos al formar equipos de trabajo y seleccionar colaboradores/as de un modo adecuado, contribuyendo a la formación de personas y delegando apropiadamente tareas.
C (50%)	Labora para cumplir estándares de eficacia, eficiencia y calidad, administrando apropiadamente los recursos disponibles para el logro de los objetivos.
D (40%)	Aplica criterios de eficacia, eficiencia, calidad y racionalidad en el uso de los recursos.

Figura 59*Diccionario de Comportamientos. Competencia Específica por Área. Pensamiento Conceptual*

6 PENSAMIENTO CONCEPTUAL	
Capacidad para identificar problemas e información significativa o clave, entender situaciones complejas e identificar sus implicancias y relación causa-efecto que permitan de acuerdo a prioridades conseguir la mejor solución.	
GRADO	COMPORTAMIENTO ASOCIADO
A (100%)	Ubica mediante las relaciones causa-efecto, problemas actuales y potenciales estableciendo prioridades para conseguir una solución. Asimismo, promueve en los miembros de la organización esta misma forma de actuar.
B (75%)	Interpreta situaciones complejas, disgregandolas en partes más pequeñas, identificando puntos clave paso a paso con sus implicaciones.
C (50%)	Utiliza un razonamiento creativo y conceptual, siempre y cuando las condiciones se lo permitan.
D (40%)	Identifica las causas y origen de los problemas que percibe.

Figura 60*Diccionario de Comportamientos. Competencia Específica por Área. Productividad*

7	PRODUCTIVIDAD	
	Disposición para fijarse objetivos de alto desempeño y lograrlos en el plazo y con la calidad requerida. Agraga valor y contribuye a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado.	
	GRADO	COMPORTAMIENTO ASOCIADO
	A (100%)	Define procesos y sistemas que permiten alcanzar los objetivos con la calidad requerida.
	B (75%)	Implementa procesos y sistemas que permiten alcanzar los objetivos con la calidad requerida.
	C (50%)	Usa los procesos organizacionales para mejorar la productividad individual, y motiva a sus colaboradores a hacer lo mismo.
	D (40%)	Emplea los procesos organizacionales con el fin de mejorar la productividad individual.

Figura 61*Diccionario de Comportamientos. Competencia Específica por Área. Profundidad en el conocimiento de los productos*

8	Profundidad en el conocimiento de los productos	
	Amplio conocimiento de los productos y servicios de la organización y su relación con las necesidades del cliente. Presenta propuestas o soluciones que agregan valor.	
	GRADO	COMPORTAMIENTO ASOCIADO
	A (100%)	Amplio conocimiento de los servicios y productos que ofrece la organización, y aprovechando sus ventajas con las necesidades del cliente.
	B (75%)	Da a conocer el valor agregado y los beneficios de las soluciones propuestas al cliente.
	C (50%)	Responde en forma clara y consistente a las observaciones de los clientes respecto de las propuestas y soluciones ofrecidas.
	D (40%)	Informa las ventajas de los productos y servicios que ofrece al cliente.

Figura 62*Diccionario de Comportamientos. Competencia Específica por Área. Responsabilidad*

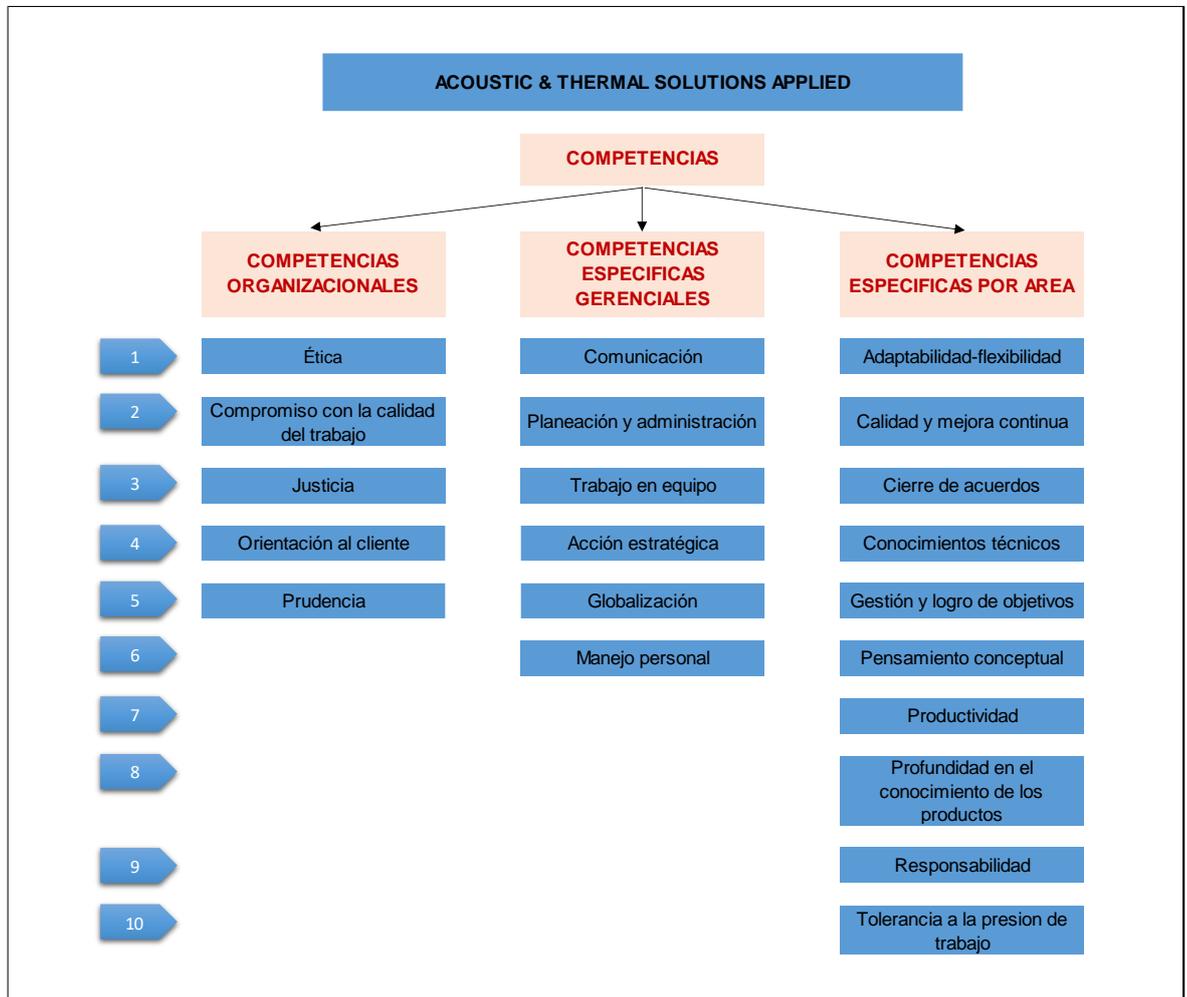
9 RESPONSABILIDAD	
Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo y en el logro de buenos resultados. Demuestra preocupación de realizar las tareas con precisión y calidad, contribuyendo a través de su accionar al logro de la estrategia organizacional. Disposición para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito de la organización como fuera de ella.	
GRADO	COMPORTAMIENTO ASOCIADO
A (100%)	Preocupado por realizar las tareas con precisión y calidad. Contribuye a través de su accionar, al logro de la estrategia organizacional con un enfoque de largo plazo.
B (75%)	Implementa normas y políticas organizacionales para fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres.
C (50%)	Inculca dentro de su sector la satisfacción por la tarea realizada y por el logro de buenos resultados a través de las acciones individuales y grupales.
D (40%)	Es un referente para sus compañeros por su responsabilidad profesional y personal.

Figura 63*Diccionario de Comportamientos. Competencia Específica por Área. Tolerancia a la Presión de Trabajo*

10 TOLERANCIA A LA PRESION DE TRABAJO	
Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles que requieren de compromiso y esfuerzo fuera de lo habitual. Corresponde mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones difíciles y cambiantes.	
GRADO	COMPORTAMIENTO ASOCIADO
A (100%)	Trabaja con determinación, firmeza y perseverancia para alcanzar con eficacia objetivos difíciles.
B (75%)	Trabaja con energía y mantiene un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos en espacios de tiempo acotados, durante jornadas intensas y prolongadas.
C (50%)	Implementa las decisiones de sus superiores que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales.
D (40%)	Ejecuta procedimientos y métodos de trabajo que permiten llevar a cabo sus labores en contextos complejos.

Figura 64

Modelo del diseño de gestión por competencias

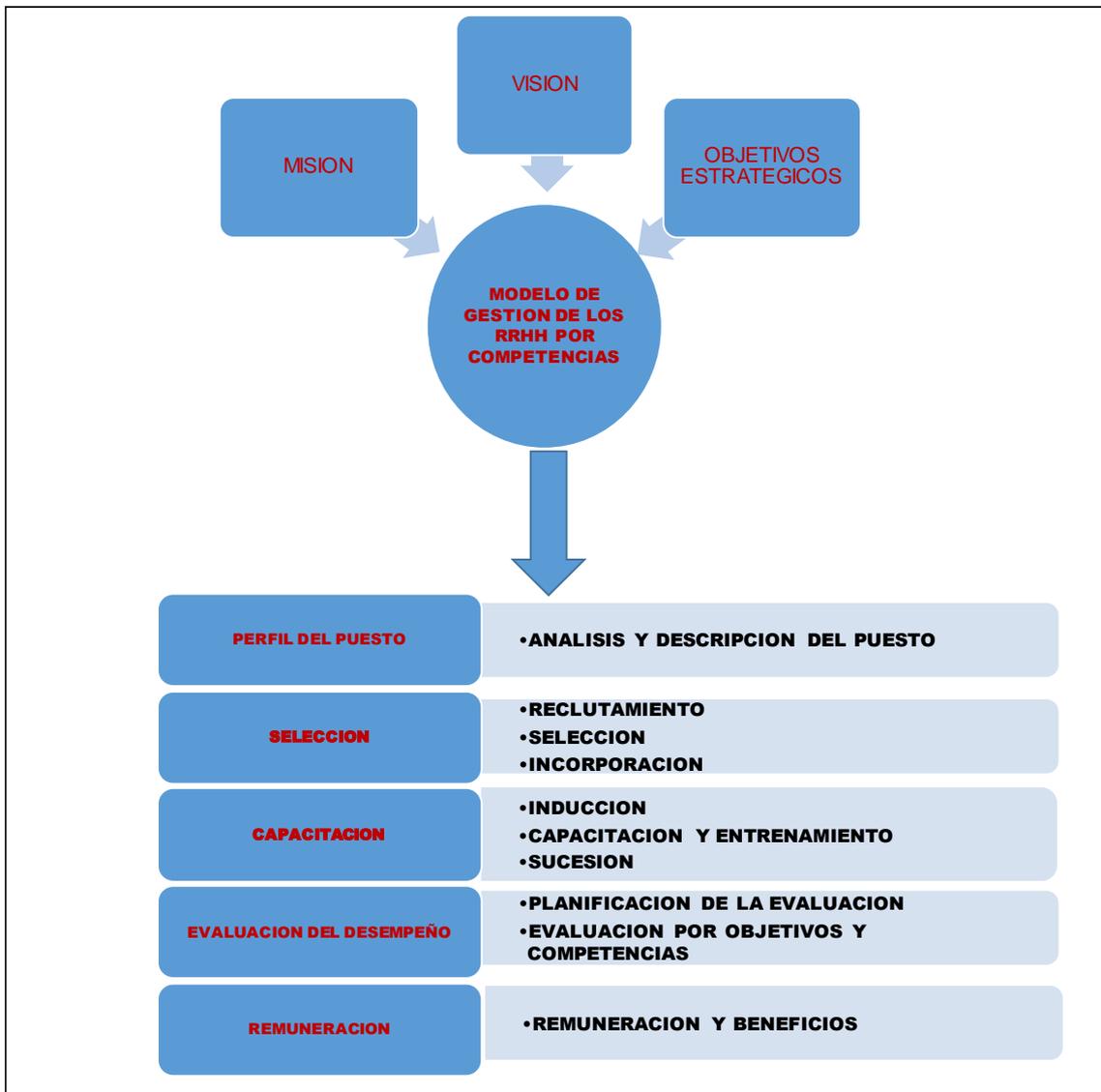


Definido el modelo de competencias este tiene que estar integrado a los principales procesos o subsistemas requeridos para la gestión de los recursos humanos en la empresa.

En la siguiente figura se muestra estos principales procesos y como deben estar alineados a la misión, visión y valores organizacionales de tal manera que se definan todos los procedimientos y formatos requeridos en cada una de las etapas del sistema de gestión.

Figura 65

Mapa del Diseño del sistema de gestión de los RRHH



7.1.2 Perfil del Puesto

Implica desarrollar por escrito una descripción de las tareas de cada uno de los puestos que integran la organización o que están determinados en el Organigrama de la empresa, buscando a su vez que estas no se repitan o se dejen de asignar y se logre en base a esto la articulación de todos los procesos o subsistemas del modelo de gestión de los recursos humanos:

- Seleccionar personas en base al puesto
- Evaluar el desempeño en base al puesto
- Lograr una equidad interna y externa de la remuneración en base al puesto
- Elaborar planes de desarrollo, de sucesión y formación en base al puesto

El conjunto de descripción de puestos de toda la organización conforma el “Manual de Puestos” o “Manual de Organización y Funciones”.

A continuación, presentamos como ejemplo la descripción de las tareas inherentes al puesto estratégico de nivel gerencial de la empresa, tal y como los describen en su manual de organización y funciones, así como el perfil de puesto tal y conforme se encuentra desarrollado, para de ahí elaborar una propuesta en el perfil de puesto que incluya las competencias definidas.

Gerente de Operaciones

Tabla 5

Manual de Funciones – Gerente Operaciones

Código: FO-GTH-003	Sistema Integrado de Gestión	
Versión: 02		
Fecha: 29/11/2018	MANUAL DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES	Revisado: Gerencia General
Páginas: 1 de 1		Aprobado: Gerencia General

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

1.1 Nombre del puesto:

Gerente de Operaciones

1.2 Dependencia Jerárquica:

Gerente General.

II.FUNCIÓN GENERAL: *¿Qué es lo que hace?*

Gestiona y coordina las actividades técnico administrativo de los procesos de venta y operaciones

III.FUNCIÓN ESPECIFICA:

Gestionar los recursos técnicos y administrativos del proceso de ventas

Gestionar los recursos necesarios para el abastecimiento de los materiales necesarios para los proyectos

Revisar y aprobar los presupuestos de los proyectos.

Presentar soluciones técnicas de acuerdo a solicitudes del cliente.

Coordinar las necesidades de los servicios que brindan los asesores externos.

Coordinar pagos a proveedores, servicios y personal.

Reportar informes técnicos en los comités de gerencia

Asesorar en la elaboración de fichas técnicas de productos aislantes

Reevaluar anualmente los servicios de proveedores

Reevaluar a clientes

Evaluar el nivel de satisfacción de los clientes

Atender a los proveedores que visiten las instalaciones de la empresa

IV.RESPONSABILIDADES:

4.1 Por Bienes, Insumos y Productos

Usar adecuadamente los equipos entregados por la empresa para la ejecución de sus labores.

4.2 Por Información Confidencial

Información del proceso ventas y operativo

4.3 Por Relaciones	
4.3.1 Internas	
Puesto con el que se contacta:	Supervisor de proyecto, Capataces, operarios, jefe de Oficina Técnica y Supervisor de Almacén
Frecuencia del contacto:	Diaria
Objetivo del contacto:	Coordinación de las operaciones
4.3.2 Externas	
Entidades:	Diversos Clientes
Puesto o cargo:	Gerentes o jefes de operaciones
Objetivo de la relación:	Coordinación de servicios ofrecidos por la empresa
V.RESponsabilidades del SIG	
Aprobar la documentación de su área.	
Proporcionar los recursos necesarios para el desarrollo de su área.	
Velar por el cumplimiento de los objetivos y metas del área y de la empresa	
Velar que su personal a su cargo esté adecuadamente capacitado en la prevención de riesgos laborales, para lo cual coordinará oportunamente con el área SIG, para la realización de actividades de capacitación y entrenamiento.	
Gestionar las medidas preventivas y/o correctivas necesarias para eliminar o reducir las causas que originen accidentes, así como los riesgos para la salud.	
Designar al personal responsable de la gestión de seguridad, salud, medio ambiente y calidad de cada proyecto.	
Velar por la seguridad e integridad física del personal bajo su cargo.	
No asignar trabajos a personal que no posee la calificación adecuada	
No asignar trabajos que puedan poner en riesgo la salud e integridad del trabajador	
Identificar las modificaciones que puedan darse en las condiciones de trabajo y disponer lo necesario para la adopción de medidas de prevención de los riesgos laborales.	
Cumplir las disposiciones señaladas en las políticas, procedimientos, u otros documentos establecidos por la empresa.	
Realizar sus actividades de manera segura, cumpliendo con las medidas de seguridad establecidas en los procedimientos de trabajo.	
Conocer los peligros y los riesgos que han sido identificados en su área y cumplir con los controles operacionales establecidos.	
Procurar el cuidado integral de su salud.	
Suministrar información clara, completa y veraz sobre su estado de salud.	
Mantener limpio y ordenado el lugar de trabajo.	
Participar de las capacitaciones, inducciones y entrenamientos programados por la empresa.	
Cumplir con la segregación adecuada de los residuos sólidos.	
Mantener los registros, procedimientos, estándares, y otros documentos disponibles y adecuadamente archivados.	
Reportar las salidas no conformes que pudiera identificar en su proceso.	
Someterse a los exámenes médicos, psicológicos y de aptitud física programados por la empresa.	

Comunicar al responsable SIG, Prevencionista SSOMA o Supervisor SST todo evento o situación que ponga o pueda poner en riesgo su seguridad y salud o la de otros trabajadores, usuarios, visitantes y contratistas, debiendo adoptar inmediatamente, de ser posible, las medidas correctivas del caso.
Participar en las actividades realizadas por el responsable SIG o Supervisor SST, cuando sea requerido por ellos.
Comunicar de inmediato a su jefe inmediato o responsable SIG, en caso de haber contraído enfermedad contagiosa.
Observar rigurosamente las medidas de Seguridad y Salud en el Trabajo y tomar las precauciones que se les indique para el manejo de las maquinarias, equipos e instrumentos de trabajo, evitando accidentes por negligencia derivadas de la función encomendada.
Elegir democráticamente al Supervisor de SST.
Operar equipos, máquinas y herramientas que previamente haya sido entrenado.
Usar adecuadamente durante el desempeño de sus labores los uniformes y equipos de protección personal (EPP) que se les suministre de acuerdo a la naturaleza de la labor que desempeña
Usar adecuadamente las maquinarias, equipos y herramientas proporcionados por la empresa.
Cuidar los equipos de protección personal proporcionados por la empresa.
Solicitar al Supervisor SST que se efectúen las inspecciones e investigaciones cuando las condiciones de seguridad lo ameriten.
Solicitar información adicional acerca de los riesgos existentes de su área de trabajo que puedan afectar su salud o seguridad
Asistir a realizar sus labores diarias sin presentar estado de embriaguez o bajo la influencia de drogas.
Realizar sus labores diarias sin bromas y juegos bruscos.
Abstenerse de intervenir, modificar, desplazar, dañar o destruir los dispositivos de seguridad o aparatos destinados para su protección y la de terceros; asimismo, no modificar los métodos o procedimientos adoptados por la empresa.
Realizar sus actividades de manera segura, cumpliendo con las medidas de seguridad establecidas en los procedimientos de trabajo.
Aplicar adecuadamente los procedimientos para las tareas asignadas.
Informar sobre el mal estado de los equipos, máquinas o herramientas de trabajo
Participar en el cumplimiento de los objetivos y metas del área y de la empresa
Participar en la identificación de peligros y evaluación de riesgos de las actividades a desarrollar
Cumplir con las normas, reglamentos e instructivos de los programas de seguridad y salud en el trabajo.
Usar adecuadamente los instrumentos y materiales de trabajo, así como los equipos de protección personal y colectiva, siempre y cuando hayan sido previamente informados y capacitados sobre su uso.
No operar o manipular equipos, maquinarias, herramientas u otros elementos para los cuales no hayan sido autorizados.
Cooperar y participar en el proceso de investigación de los accidentes de trabajo y de las enfermedades ocupacionales cuando la autoridad competente lo requiera o cuando, a su parecer, los datos que conocen ayuden al esclarecimiento de las causas que los originaron.
Someterse a exámenes médico a que estén obligados por norma expresa, siempre y cuando se garantice la confidencialidad del acto médico.
Participar en los organismos paritarios, en los programas de capacitación y otras actividades destinadas a prever los riesgos laborales que organice la empresa dentro de la jornada de trabajo.

Comunicar todo evento o situación que ponga o pueda poner en riesgo su seguridad y salud o las instalaciones físicas, debiendo adoptar inmediatamente, de ser posible, las medidas correctivas del caso sin que genere sanciones de ningún tipo.
Reportar a los representantes o delegados de seguridad, de forma inmediata, la ocurrencia de cualquier incidente, accidente de trabajo o enfermedades profesionales.
Responder e informar con veracidad a las instancias públicas que se lo requieran, caso contrario es considerado falta grave sin perjuicio de la denuncia penal correspondiente.
Notificar oportunamente su estado de salud al área SIG.
Notificar oportunamente en caso identifique algún riesgo que pueda afectar su salud y la de sus compañeros.
Cooperar con el seguimiento clínico que está realizando el medico ocupacional.
Cumplir con las recomendaciones de seguridad y salud en el trabajo según lo establecido por la empresa

Tabla 6

Perfil de Puesto – Gerente Operaciones

Código: FO-GTH-002	<i>Sistema Integrado de Gestión</i>	
Versión: 02		
Fecha: 29/11/2018	PERFIL DE PUESTO	Revisado: Gerencia General
Páginas: 1 de 1		Aprobado: Gerencia General

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
1.1 Nombre del puesto:	
GERENTE DE OPERACIONES	
1.2 Proceso / Gerencia:	
OPERACIONES	
1.3 Puesto a la que reporta:	
GERENTE GENERAL	
1.4 Puesto que supervisa:	
SUPERVISOR DE PROYECTOS, PREVENCIÓNISTAS SSOMA, EJECUTIVOS COMERCIALES, CONSULTORES COMERCIALES, JEFE DE OFICINA TÉCNICA Y PRESUPUESTO	
II.OBJETIVO DEL PUESTO:	
Dirigir las actividades constructivas en forma segura, cumpliendo plazos, cumpliendo calidad y con resultados eficientes en el uso de los recursos asignados.	
III.REQUISITOS:	
3.1 Experiencia Laboral	
3.1.1 Marque el puesto de experiencia	
() Gerencia General / Director	() Conductor

<input checked="" type="checkbox"/> Gerencia de área	<input type="checkbox"/> Asistente		
<input type="checkbox"/> Jefe de área	<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/> Encargado de área / Responsable de área	<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/> Coordinador	<input type="checkbox"/>		
<input type="checkbox"/> Supervisor	<input type="checkbox"/> Otros:		
3.1.2 Señale los años de experiencia			
5 años			
3.2 Educación (deseable)			
3.2.1 Marque el grado de educación			
<input type="checkbox"/> Secundaria completa	<input type="checkbox"/> Universitario incompleto		
<input type="checkbox"/> Técnico incompleto	<input checked="" type="checkbox"/> Universitario completo		
<input type="checkbox"/> Técnico completo	<input type="checkbox"/> Postgrado		
3.2.2 Describa las especialidades			
Ingeniería Industrial, Mecánica, Civil, Arquitecto			
3.2.3 Marque el grado de instrucción			
<input type="checkbox"/> Bachiller	<input type="checkbox"/> Doctor		
<input checked="" type="checkbox"/> Licenciado (Titulado)			
<input type="checkbox"/> Master			
3.2.4 Marque si requiere colegiatura profesional			
<input type="checkbox"/> Si	<input checked="" type="checkbox"/> No		
3.3 Formación (deseable)			
Idiomas:	SI (<input checked="" type="checkbox"/>)	IDIOMA	NIVEL
	NO (<input type="checkbox"/>)	Inglés:	BASICO
		Portugués:	
		Otros:	
Microsoft Office:	SI (<input checked="" type="checkbox"/>)	NIVEL	
	NO (<input type="checkbox"/>)	BASICO	
Sistema Operativo:	SI (<input checked="" type="checkbox"/>)	NIVEL	
	NO (<input type="checkbox"/>)	INTERMEDIO	
Otras formaciones:			
IV. OTRAS CARACTERÍSTICAS			
Rango edad	+ De 40 años		
Sexo	MASCULINO		

7.1.2.1 Propuesta Perfil de Puesto

Considerando que el perfil del puesto es el documento donde se deben consignar los requisitos para cada puesto de trabajo en la organización y que este a su vez servirá para reclutar a personas con los conocimientos, habilidades y competencias necesarias, es que se propone la utilización del siguiente formato para la definición del perfil de puesto, tomando como base el documento elaborado en la empresa el cual sigue los lineamientos de la norma ISO 9001 versión 2015 al cual se le agrega el numeral IV Competencias.

Tabla 7

Propuesta Formato Perfil de Puesto

Código: FO-GTH-003	Sistema Integrado de Gestión	
Versión: 03		
Fecha: 23/04/2022	PERFIL DE PUESTO	Revisado: Gerencia General
Páginas: 1 de 1		Aprobado: Gerencia General

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
1.1 Nombre del puesto:	
1.2 Proceso / Gerencia:	
1.3 Puesto a la que reporta:	
1.4 Puesto que supervisa:	
II.OBJETIVO DEL PUESTO:	
III.REQUISITOS:	
3.1 Experiencia Laboral	
3.1.1 Marque el puesto de experiencia	
() Gerencia General / Director	() Conductor
() Gerencia de área	() Asistente
() Jefe de área	() Practicante

<input type="checkbox"/> Encargado de área / Responsable de área	<input type="checkbox"/> Otros			
<input type="checkbox"/> Coordinador	<input type="checkbox"/>			
<input type="checkbox"/> Supervisor	<input type="checkbox"/>			
3.1.2 Señale los años de experiencia				
3.2 Educación (deseable)				
3.2.1 Marque el grado de educación				
<input type="checkbox"/> Secundaria completa	<input type="checkbox"/> Universitario incompleto			
<input type="checkbox"/> Técnico incompleto	<input type="checkbox"/> Universitario completo			
<input type="checkbox"/> Técnico completo	<input type="checkbox"/> Postgrado			
3.2.2 Describa las especialidades				
3.2.3 Marque el grado de instrucción académica				
<input type="checkbox"/> Bachiller	<input type="checkbox"/> Doctor			
<input type="checkbox"/> Licenciado (Titulado)	<input type="checkbox"/> Otros			
<input type="checkbox"/> Master				
3.2.4 Marque si requiere colegiatura profesional				
<input type="checkbox"/> Si	<input type="checkbox"/> No			
3.3 Formación (deseable)				
Idiomas:	SI ()	IDIOMA	NIVEL	
	NO ()	Inglés:		
		Portugués:		
		Otros:		
Microsoft Office: (Word, Excel, Power Point)	SI () NO ()		NIVEL	
Sistema Operativo:	SI () NO ()		NIVEL	
Otras formaciones:				
IV. COMPETENCIAS				
Competencias organizacionales (Cardinales)	A	B	C	D
Ética				
Compromiso con la calidad del trabajo				
Justicia				
Orientación al cliente				
Prudencia				
Competencias específicas gerenciales	A	B	C	D
Comunicación				
Planeación y administración				
Trabajo en equipo				
Acción estratégica				
Globalización				

Manejo personal				
Competencias específicas por área	A	B	C	D
Adaptabilidad-flexibilidad				
Calidad y mejora continua				
Cierre de acuerdos				
Conocimientos técnicos				
Gestión y logro de objetivos				
Pensamiento conceptual				
Productividad				
Amplio conocimiento de los productos				
Responsabilidad				
Tolerancia a la presión de trabajo				
V. OTRAS CARACTERÍSTICAS				
Rango edad				
Sexo				

Desarrollamos a continuación el perfil de puesto que corresponde a este nivel gerencial, que, dependiendo de su desempeño efectivo en la gestión de las actividades operativas, llevaran al cumplimiento de los objetivos y resultados económicos esperados.

Tabla 8

Propuesta Perfil de Puesto Gerencia de Operaciones

Código: FO-GTH-003	Sistema Integrado de Gestión	
Versión: 03		
Fecha: 23/04/2022	PERFIL DE PUESTO	Revisado: Gerencia General
Páginas: 1 de 1		Aprobado: Gerencia General

I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

1.1 Nombre del puesto:

GERENTE DE OPERACIONES

1.2 Proceso / Gerencia:

OPERACIONES	
1.3 Puesto a la que reporta:	
GERENTE GENERAL	
1.4 Puesto que supervisa:	
JEFE DE OFICINA TÉCNICA Y PRESUPUESTO, SUPERVISOR DE PROYECTOS, PREVENCIÓNISTAS SSOMA, EJECUTIVOS COMERCIALES.	
II.OBJETIVO DEL PUESTO:	
Dirigir las actividades constructivas en forma segura, cumpliendo plazos, cumpliendo calidad y con resultados eficientes en el uso de los recursos asignados.	
III.REQUISITOS:	
3.1 Experiencia Laboral	
3.1.1 Marque el puesto de experiencia	
<input type="checkbox"/> Gerencia General / Director	<input type="checkbox"/> Conductor
<input checked="" type="checkbox"/> Gerencia de área	<input type="checkbox"/> Asistente
<input type="checkbox"/> Jefe de área	<input type="checkbox"/> Practicante
<input type="checkbox"/> Encargado de área / Responsable de área	<input type="checkbox"/> Otros
<input type="checkbox"/> Coordinador	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> Supervisor	<input type="checkbox"/>
3.1.2 Señale los años de experiencia	
5 años	
3.2 Educación (deseable)	
3.2.1 Marque el grado de educación	
<input type="checkbox"/> Secundaria completa	<input type="checkbox"/> Universitario incompleto
<input type="checkbox"/> Técnico incompleto	<input checked="" type="checkbox"/> Universitario completo
<input type="checkbox"/> Técnico completo	<input type="checkbox"/> Postgrado
3.2.2 Describa las especialidades	
Ingeniería Industrial, Mecánica, Civil, Arquitecto	
3.2.3 Marque el grado de instrucción académica	
<input type="checkbox"/> Bachiller	<input type="checkbox"/> Doctor
<input checked="" type="checkbox"/> Licenciado (Titulado)	<input type="checkbox"/> Otros

() Master			
3.2.4 Marque si requiere colegiatura profesional			
(X) Si	() No		
3.3 Formación (deseable)			
Idiomas:	SI (X) NO ()	IDIOMA	NIVEL
		Inglés:	BASICO
		Portugués:	
		Otros:	
Microsoft Office: (Word, Excel, Power Point)	SI (X) NO ()		NIVEL
			BASICO
Sistema Operativo:	SI (X) NO ()		NIVEL
			INTERMEDIO
Otras formaciones:	LEAN CONSTRUCTION MANAGEMENT		
IV. COMPETENCIAS			

**Competencias organizacionales
(Cardinales)**

	A	B	C	D
Ética	X			
Compromiso con la calidad del trabajo	X			
Justicia	X			
Orientación al cliente	X			
Prudencia	X			

Competencias específicas gerenciales

	A	B	C	D
Comunicación	X			
Planeación y administración	X			
Trabajo en equipo	X			
Acción estratégica	X			
Globalización		X		
Manejo personal		X		

Competencias específicas por área

A	B	C	D
---	---	---	---

Adaptabilidad-flexibilidad		X		
Calidad y mejora continua	X			
Cierre de acuerdos	X			
Conocimientos técnicos		X		
Gestión y logro de objetivos	X			
Pensamiento conceptual	X			
Productividad	X			
Amplio conocimiento de los productos		X		
Responsabilidad	X			
Tolerancia a la presión de trabajo	X			
V. OTRAS CARACTERÍSTICAS				
Rango edad	+ 40 AÑOS			
Sexo	MASCULINO			

7.1.3 Selección

Implica la atracción de las personas adecuadas en las convocatorias, efectuar una buena selección aplicando las pruebas más convenientes que permitan ubicar al más idóneo de acuerdo al perfil del puesto y lograr una adecuada incorporación para conseguir una buena relación laboral con el empleado seleccionado.

En el Anexo 5 mostramos el procedimiento de selección y contratación del personal que se lleva en la empresa, el cual mantiene siempre una estructura en base a los lineamientos de la norma ISO 9001 versión 2015.

Como podemos observar en el citado procedimiento de selección y contratación de personal, se definen adecuadamente el objetivo, alcance, responsables que intervienen,

definiciones y abreviaturas para establecer contextos y finalmente los requisitos mínimos o etapas que tienen que cumplir todo candidato para poder ser considerado formalmente como trabajador de la empresa.

Y lo más importante se presenta el “flujo de selección y contratación del personal” determinando cada una de las fases de los diferentes procesos, las actividades y formatos para registrar toda la información necesaria, desde la identificación de la necesidad, el reclutamiento, la selección e inducción y posterior contratación del candidato elegido.

Como contraparte que agrega valor a este proceso, se presenta el “flujo de cese de personal” cerrándose el ciclo de permanencia del personal en la empresa.

Lo que si podemos observar es que no se tiene:

- Modelo de anuncio para atracción de personal, según convocatoria interna o externa.
- Subproceso para comparación de postulantes según perfil de puesto, que permita una precalificación y preselección de candidatos hasta conseguir la terna indicada en el punto 7 del “flujo de selección y contratación de personal”.
- Modelo de preguntas para entrevistas, que sirva como guía y permita identificar competencias requeridas en el perfil de puesto a cubrir.
- Modelo de cuadro comparativo de ítems evaluados según perfil de puesto con puntajes asignados para la terna final y que permita la selección del candidato más idóneo al puesto.

7.1.3.1 Propuesta de Selección

Dentro de la propuesta del modelo de gestión de recursos humanos por competencias, un proceso crucial e importante es la selección del personal y por lo tanto

los subprocesos de reclutamiento o atracción, selección propiamente dicho e incorporación del personal deben estar convenientemente diseñados para atraer al mejor talento humano que permita con su desempeño conseguir los objetivos organizacionales y lograr los resultados económicos que permita en el tiempo la sostenibilidad de la empresa.

Figura 66

Proceso de Selección de Personal y sus subprocesos



Como ya hemos indicado, el “flujo de selección y contratación del personal” que se lleva en la empresa, muestra y contiene todas las fases y actividades convenientemente detalladas para desarrollar el proceso de selección de personal.

Nuestro aporte será complementar con los formatos faltantes como son:

- **Modelo de anuncio para atracción de personal, según convocatoria interna o externa.**

Aquí se deben explorar tanto las convocatorias al interno como al externo de la empresa. Convocatorias a nivel interno motiva y fomenta el desarrollo de los trabajadores quienes ven en esto una posible línea de carrera y para la empresa fomenta la fidelidad de sus trabajadores y por otro lado este proceso se da con mayor rapidez y a un menor costo.

Figura 67

Propuesta Aviso Convocatoria Interna

CONVOCATORIA PARA CUBRIR VACANTE		
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
<p>La empresa comunica y convoca a todo el personal, que se encuentra vacante el puesto de: </p> <p>Para poder aplicar al puesto es indispensable contar con las competencias específicas indicadas en el Perfil de Puesto correspondiente, dentro de las cuales tenemos: Adaptabilidad-Flexibilidad, Calidad y Mejora Continua, Conocimientos Técnicos, Gestión y logro de Objetivos Productividad, Responsabilidad y Tolerancia a la presión de trabajo.</p> <p>De estar interesado y cumpla con las competencias mencionadas, favor contactar con el Área de recursos Humanos para su registro y proceso de selección, el cual debe ser cubierto en los próximos 30 días de recibida esta convocatoria.</p> <p>Atentamente, Area de Recursos Humanos</p> <p style="text-align: right;">Fecha:</p>		

Figura 68

Propuesta Aviso Convocatoria Externa

TE ESTAMOS BUSCANDO		
	<p>Información del Puesto: OFICINA TECNICA Y PRESUPUESTOS Objetivos: Diseño del servicio de aislamiento térmico y elaboración del presupuesto. Requisitos: Experiencia Laboral: Jefatura de área Educación: Universitario Completo Ingeniero Mecánico, Industrial, afines Formación: Ingles, Office Intermedio, AutoCAD Competencias: Ética, compromiso con la calidad de trabajo, comunicación,, planeación y administración, acción estratégica, calidad y mejora continua, productividad, conocimiento profundo de los productos, responsabilidad, tolerancia a la presión del trabajo.</p> <p>Correo electrónico: rhh@acoustic-thermal.pe Fecha cierre: 30/11/2022</p>	

- **Subproceso para comparación de postulantes según perfil de puesto**

Dependiendo de la criticidad o importancia del puesto a cubrir, la convocatoria o reclutamiento del personal puede hacerse en forma directa o usando los servicios de un consultor externo, para ambos casos debe establecerse una serie de pautas a revisar con el fin de preseleccionar candidatos y llegar a una terna final entre quienes se seleccionará al candidato que más se acerqué al perfil del puesto requerido.

Martha Alles en su libro Dirección Estratégica de Recursos Humanos – Gestión por Competencias, Nueva edición Actualizada, año 2015, paso 9 del Proceso de Selección, propone una primera revisión de antecedentes que implica las lecturas de los currículos vitae recibidos o aplicación de filtros en el caso de búsquedas a través de internet o intranet. Objetivos: descartar casos, identificando a los candidatos que más se ajusten al perfil del puesto de modo de optimizar costos y tiempos. En este paso deben considerarse todos los instrumentos que sea factible aplicar en esta instancia, lo que dependerá de cada caso en particular. Por ejemplo: cuestionarios online o preguntas sobre conocimientos que puedan realizarse de manera previa al proceso de selección.

En resumen:

1.- Revisión del CV adjuntado en la dirección de correo de la convocatoria, poniendo énfasis en la coherencia del mismo y su comparación con el perfil de puesto solicitado para identificar requisitos excluyentes.

Martha Alles en su libro Dirección Estratégica de Recursos Humanos – Gestión por Competencias, Nueva edición Actualizada, año 2015, p. 195,” como leer un currículum” recomienda luego de una lectura rápida, 1. Armar tres grupos: los que, si cumplen, los que no cumplen y los dudosos, que permitirá con este último una releída y reclasificarlos.

2.- Aspectos personales como edad, sexo, estudios, formación.

3.- Aspectos funcionales, como historia laboral, experiencia en los sectores donde trabajo, rotación laboral.

- **Modelo de preguntas para entrevistas, que sirva como guía y permita identificar competencias requeridas en el perfil de puesto a cubrir.**

Martha Alles en su libro Dirección Estratégica de Recursos Humanos – Gestión por Competencias, Nueva edición Actualizada, año 2015, paso 10 del Proceso de Selección, define los objetivos de las entrevistas: presentación al postulante del puesto que se desea cubrir; análisis y evaluación de la historia laboral del postulante para determinar si sus conocimientos y competencias se relacionan y en qué grado con el perfil buscado, y análisis de las motivaciones de la persona entrevistada en relación con la búsqueda.

Luego de definir a los que cumplen con los requisitos del perfil de puesto, como un filtro adicional excluyente se puede aplicar un cuestionario de pre entrevista para lo cual proponemos el siguiente:

Figura 69
Propuesta Cuestionario Pre Entrevista

CUESTIONARIO DE PRE-ENTREVISTA		
Puesto vacante:		
Entrevistado por:		
1.- Cual es el motivo de postular a esta vacante?		
2.- Cual es su disponibilidad para este trabajo?		
3.- Cuales son sus pretensiones salariales?		
Calificado	Si <input type="text"/>	No <input type="text"/>

Por otro lado, luego de haber definido en lo posible una terna final, es necesario preparar un cuestionario guía con preguntas para la entrevista final.

Martha Alles define que la entrevista es la herramienta por excelencia en el proceso de selección del personal, siendo un dialogo con un propósito específico.

El entrevistador debe fomentar la comunicación manteniendo la distancia adecuada, fomentando un clima de calidez y confianza, evitando comprometerse emotivamente ni dejarse influenciar por el entrevistado.

Se deben formular distintos tipos de preguntas a tener en cuenta en el cuestionario-guía para la entrevista, las cuales deberán ser preguntas cerradas, de sondeo, hipotéticas, intencionadas, provocadoras, abiertas, etc.

Basándonos en el libro de Alles (2010), Diccionario de Preguntas, la Trilogía, Tomo III, es que hemos preparado la siguiente propuesta:

Figura 70

Cuestionario Guía para la Entrevista

GUIA PARA LA ENTREVISTA	
Fecha:	
Nombre Postulante:	
Puesto	
Temas a Tratar	Comentarios/Observaciones
<u>Experiencia Laboral</u>	
Empresas, Puestos, Funciones, Motivos de Cambios. Coméntenos de sus experiencias laborales, cargos desempeñados, motivo para postular, cargo actual o ultimo cargo, que espera de nuestra empresa?	
<u>Educación</u>	
Nivel alcanzado, desempeño como estudiante Donde realizo sus estudios, porque eligió esa especialidad, piensa complementar su educación de acuerdo a su línea de carrera profesional?	
<u>Formación</u>	
Idiomas, Computacion, Cursos, Diplomados, Maestrias Que idiomas domina? Que sistemas de computacion maneja y a que nivel? Ha realizado cursos complementarios atendiendo su desarrollo de carrera profesional?	
<u>Aspectos Economicos</u>	
Pretensiones salariales Cual es su salario actual? Cuales son sus pretensiones salariales para este puesto? Considera comisiones, bonos por produccion, gastos de movilidad, beneficios de ley?	
<u>Competencias organizacionales (Cardinales)</u>	
Ética La empresa en donde trabaja o trabajo, manifiesta explícitamente valores morales o éticos? Se cumplen? Los comparten?	
Compromiso con la calidad del trabajo Cuéntenos si alguna vez tuvo que implementar algún procedimiento que no conocía? Que hizo? Como lo resolvió?	
Justicia Que entiende usted como concepto de "justicia"?	
Orientación al cliente Como definiría quien es su cliente y como determinaría sus necesidades?	
Prudencia Según su experiencia laboral, quienes tienen mayor éxito, los que obran con sensatez o los mas arriesgados?	
Entrevistado por:	Firma:

- **Cuadro comparativo puntaje terna final**

Figura 71

Propuesta Cuadro comparativo terna final

CUADRO COMPARATIVO DE POSTULANTES												
	(1) Insatisfactorio				(2) Minimo Requerido							
	(3) Bueno				(4) Muy Bueno							
	Postulante A				Postulante B				Postulante C			
Nombre Postulante												
Experiencia laboral												
Educacion												
Formacion												
Aspectos economicos												
Etica												
Compromiso con la calidad del trabajo												
Justicia												
Orientacion al cliente												
Prudencia												
Total Puntaje												
Comentario:												
Preparado por:				Fecha:				Firma:				

7.1.4 Capacitación

Las organizaciones deben desarrollar e implementar planes de capacitación con el fin de mejorar la actuación del empleado en el puesto de trabajo asignado y esto amarrado a unos adecuados planes de capacitación serán la base para medir el capital intelectual de las organizaciones.

Alineados estos planes a la estrategia de la organización serán considerados como una inversión y no como un gasto.

En el Anexo 6 mostramos el procedimiento de inducción, entrenamiento y capacitación del personal que se lleva en la empresa, el cual mantiene siempre una estructura en base a los lineamientos de la norma ISO 9001 versión 2015.

Como podemos observar en el citado procedimiento, se define adecuadamente el objetivo, alcance, responsables que intervienen, definiciones y abreviaturas para establecer contextos y finalmente se detallan las etapas de los procesos de inducción, capacitación y entrenamiento. Todos estos procesos están debidamente controlados mediante los registros en los formatos adecuados que avalen haberlos realizado.

No ahondamos más en este tema por considerarlo adecuadamente estructurado.

7.1.5 Evaluación del Desempeño

Desarrollar un método adecuado para medir el desempeño y comunicarle al trabajador como está haciendo sus tareas, que grado de satisfacción muestra el empleador en relación con la tarea realizada y esto combinado con una administración por resultados sería un efecto motivador para elevar el desempeño.

Por otro lado, la evaluación del desempeño debe estar alineada a los objetivos organizacionales y debe ser un instrumento para dirigir y supervisar al personal, que lleve al desarrollo profesional y personal del trabajador, el aprovechamiento adecuado de los recursos, la mejora permanente de los resultados y la toma de decisiones para promociones y remuneración del personal.

En resumen, la evaluación del desempeño siempre está relacionada contra la descripción del puesto, capacitación y entrenamiento y remuneración.

Adecuado al modelo de gestión materia de este trabajo nos limitaremos a una propuesta de evaluación del desempeño por competencias las cuales están asociadas a un comportamiento.

La herramienta sugerida para evaluar el desempeño es la **Evaluación Vertical**, que consiste “en la medición del desempeño realizada por el jefe o superior, que se complementa con la autoevaluación del propio trabajador y la revisión del nivel superior al jefe directo (“jefe del jefe”)” (Alles, 2009, p.312)

Figura 72

Adecuación persona-puesto

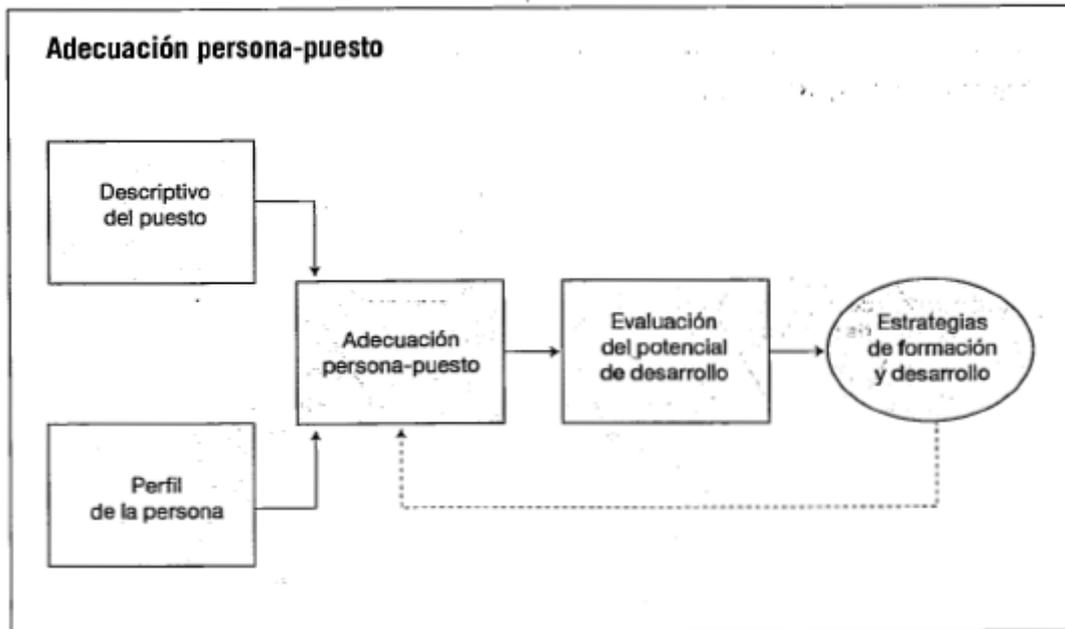


Figura 73

Propuesta Formato Evaluación de Desempeño por Competencias

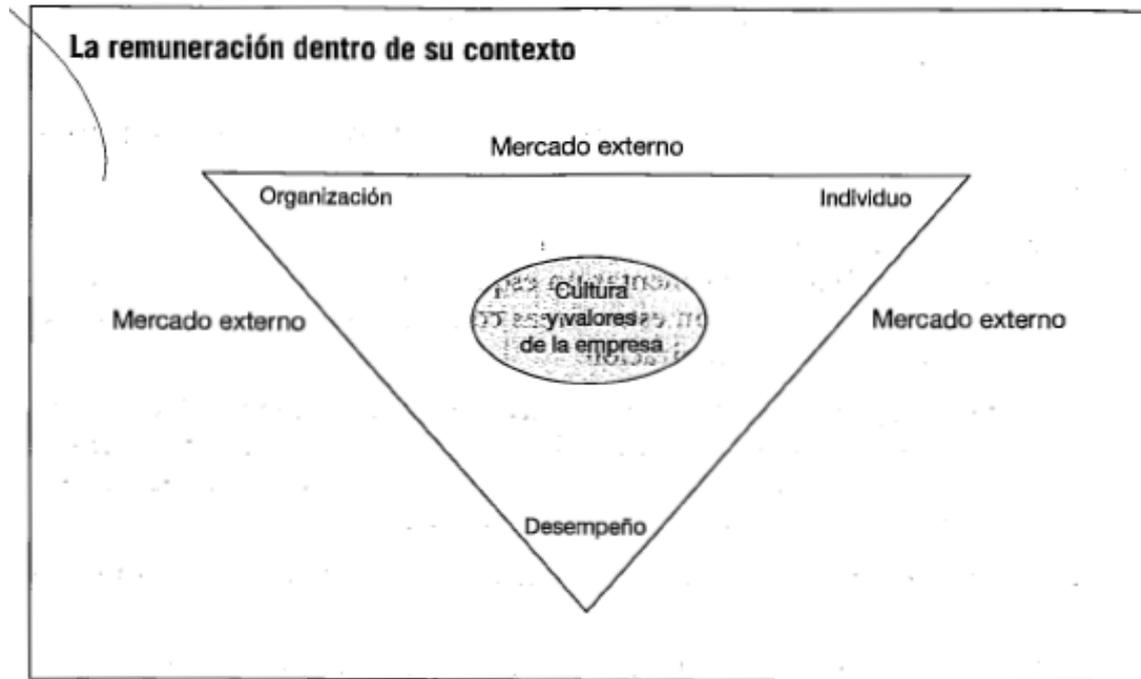
			FORMATO DE EVALUACION POR COMPETENCIAS				
Nombre:		Jefe Inmediato:		Fecha:			
Puesto:		Area:		Periodo:			
Criterios de evaluacion							
Grado Según Perfil	Evaluador	Auto evaluación	Competencia	Calificación			
				A-100 pts	B-75 pts	C-50 pts	D-40 pts
Competencias organizacionales (cardinales)							
			Ética				
			Compromiso con la calidad del trabajo				
			Justicia				
			Orientación al cliente				
			Prudencia				
Competencias específicas gerenciales							
			Comunicación				
			Planeación y administración				
			Trabajo en equipo				
			Acción estratégica				
			Globalización				
			Manejo personal				
Competencias específicas por area							
			Adaptabilidad-flexibilidad				
			Calidad y mejora continua				
			Cierre de acuerdos				
			Conocimientos tecnicos				
			Gestion y logro de objetivos				
			Pensamiento conceptual				
			Productividad				
			Amplo conocimiento de los productos				
			Responsabilidad				
			Tolerancia a la presion de trabajo				
			Total Puntos				
Puntuación		Calificación		Plan de Mejora			
Mayor a 900		Excelente		Capacitacion interna		Rotacion de puesto	
600-900		Muy Bueno		Capacitacion Externa		Proyectos locales	
300-600		Normal		Re-entrenamiento		Proyectos menores	
Menor a 300		Necesidad de desarrollo		Supervision directa		Otro	
Nombre y Firma Evaluador:			Nombre y Firma Evaluado:		Nombre y Firma Jefe Inmediato:		

7.1.6 Remuneración

El logro de una excelente relación entre el empleado y la empresa se consigue si se mantiene una adecuada equidad entre la remuneración a la interna de la organización y a la externa este en los niveles en que el mercado lo establece.

Figura 74

La Remuneración dentro de su contexto



“La remuneración debe estar además en estrecha relación con el contexto externo y con la situación de la empresa, sus objetivos a corto y mediano plazo y la cultura de la misma” (Alles, 2009, p. 415)

Por ser un tema sensible es que no tocaremos este punto en el presente trabajo, dejando su complemento para una etapa de implementación a futuro.

7.2 Justificación del Modelo de gestión por competencias

7.2.1 Justificación teórica

La justificación teórica para nuestro modelo de gestión por competencias, está justificada por la opinión de autores especialistas en este campo del conocimiento.

Veamos algunas opiniones.

- 1) Landa Peláez (2010) en la página inicial de su libro sobre fundamentos teóricos de la gestión por competencia expresa lo siguiente:

El concepto de competencia, surgió de la Psicología Diferencial y la Psicología Industrial en las décadas de los años 50 y 60. Parsons y Mc Clelland, elaboraron esquemas para valorar resultados concretos de las personas a través de atributos.

Citando a Boyatzis R., indica que estas competencias son características subyacentes de una persona relacionada con su actuación de éxito en su puesto de trabajo.

Y citando a Botef (1996), estas competencias están relacionadas con determinados conocimientos, un saber hacer, unas cualidades o aptitudes y recursos ambientales además de documentos e información.

Luego citando una Norma Cubana 3000:2007, indica que las competencias Laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores basados en la idoneidad demostrada a un desempeño superior en la organización debido a las exigencias técnicas, productivas y de servicio. Agrega que es esencial que estas competencias sean observables, medibles para que contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

Finalmente, el autor afirma que la gestión por competencias está orientada a la valorización del hombre, a su capacidad laboral entendida como logro y a lograr que las personas se desarrollen y promuevan mejores desempeños en el futuro.

2) ESAN, en julio 2016, publica “11 beneficios de la gestión por competencias”

que se derivan de una gestión por competencia. Veamos:

Es una herramienta eficaz para la gestión del cambio y la mejor de la gestión.

Facilita la evaluación continua del desempeño de forma generalizada en todos los niveles de la organización.

Mejora el rendimiento individual y organizacional al alinear las competencias específicas y genéricas de la empresa con los objetivos del trabajador. Así se genera un

compromiso del empleado por lograr un alto grado de excelencia en las competencias identificadas en él, incrementando su rendimiento.

Introduce un nuevo liderazgo facilitador y capacitador cuyo resultado es un clima laboral de mutua cooperación.

Contribuye a adaptar a la persona al puesto y a la cultura organizativa.

Incrementa la satisfacción y motivación de la persona a la vez que estimula a maximizar su eficiencia.

A partir de la evaluación de los resultados de sus desempeños, proporciona las bases para establecer un sistema de remuneración más justa, equitativa y eficiente.

Respecto al branding, aporta con la excelencia en el desempeño hacia los clientes, porque la empresa es percibida como sólida y confiable.

Genera ventajas competitivas porque tiene mayor control y un rápido ajuste más efectivo a las desviaciones en las demandas de sus clientes.

Facilita la búsqueda y retención del talento simplificando la generación de los planes para su desarrollo como los de formación de su carrera. Así los profesionales mejor calificados se sentirán atraídos por trabajar mejor en un lugar con reputación.

Disminuyen los costos, porque los empleados se sienten más motivados en aumentar la producción. Disminuyen también los errores porque tienen una formación más específica, disminuye el ausentismo y la rotación del personal.

3) En sus antecedentes conceptuales, Hellriegel. et.al, (2002), sostiene que toda administración gerencial requiere conocer las funciones básicas de la administración para alcanzar el logro de sus objetivos, para ello es necesario tener en cuenta algunos principios, que los recoge de Henri Fayol, estos son: 1) la división del trabajo, para tener trabajadores más especializados, conocedores de sus puestos y con mayor eficiencia en el

desempeño de su trabajo y 2) el principio del orden, para tener los materiales y las personas en el lugar correcto al momento de su uso y enfatiza los individuos deben ocupar los puestos más convenientes (ps.51y52) y en 1999, el mismo autor con otros colegas, hablaron del principio de la ingeniería del trabajo otros principios, basados en Fayol : 1) la especialización en el trabajo, 2) la repetición que hacen desarrollar habilidades y competencias a los trabajadores.

4) De la teoría Social Cognoscitiva, citando a Bandura, A., Hellriegel. et. al (1999). indicaba que en toda persona que aprende es capaz de aprender comportamientos nuevos, si observan a otros en una situación social, esto puede ocurrir cuando en una empresa, el trabajador observa a otros realizando su trabajo, incluso le ayuda a desarrollar sus habilidades y competencias. Indica lo que puede producir el aprendizaje:

- El que aprende tiene que observar el modelo cuando se lleva a cabo
- El que aprende percibe con exactitud el comportamiento del modelo
- El que aprende tiene que recordar el comportamiento
- El que aprende necesita contar con habilidades y capacidades necesarias

para realizar el comportamiento (p.167)

Concluye su opinión diciendo:

Para el logro de la Efectividad Gerencial es necesario desarrollar ciertas Competencias Gerenciales claves como son, *Comunicación, Planeación y Administración, Trabajo en Equipo, Acción Estratégica, Conciencia Global y Manejo Personal* las cuales están encuadradas dentro de las principales funciones administrativas desempeñadas por los gerentes como son, Planeación, Organización, Dirección y Control (Hellriegel, Jackson, Slocum, 2009)

Don Hellriegel, Susan E. Jackson, John W. Slocum en su libro “Administración, un enfoque basado en competencias”, indican que los buenos gerentes son esenciales para el éxito de las organizaciones grandes o pequeñas. Así el hecho de tener personas con talento y que posean las competencias correctas es tan importante para el éxito de la empresa. Una competencia se refiere a la combinación de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que contribuyen a la efectividad personal. Las competencias gerenciales son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectivo en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones.

Se deberá implementar dicho modelo por su eficiencia, pues tal como mencionan Prahalad y Hamel (1990) en Levy Leboyer (1997), toda competencia reúne las siguientes particularidades:

- Permite el acceso a muchas partes interesadas y diferentes.
- Simboliza un aporte positivo al consumidor.
- Es difícil de imitar al representar una armonización compleja de tecnologías individuales y tecnologías de producción.
- Dichos componentes miden una cualidad esencial de una habilidad directamente relacionada con las metas estratégicas de la organización dentro de un trabajo específico. Así, se concluye, que las competencias siguen los comportamientos observados en el ejercicio de una profesión u ocupación y se traducen en comportamientos que repercuten en el éxito de cualquier organización.

5) Benavides (2002, p.33), concluye que, en el futuro toda empresa requerirá del análisis y creación de una base conceptual sólida para identificar competencias acordes con la realidad de las organizaciones y los paradigmas existentes.

6) Tres especialistas Sánchez Rodríguez, A. PhD en Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad Equinoccial –Ecuador, Martínez Vivar, R., PhD en Ciencias Técnicas. Universidad Equinoccial –Ecuador y Moreno Lázaro, J. PhD en Ciencias Económicas, Universidad de Valladolid- España, en su artículo científico titulado “Gestión por competencias laborales en el contexto del proceso de cambios políticos y económico en Cuba”, publicado en la Revista Innovar vol. 27 oct./ D. 2017, expresa las siguientes afirmaciones:

1. El objeto de estudio de este artículo es diseñar un modelo para el desarrollo integrado de competencias y las herramientas necesarias para su aplicación que contribuya a elevar el desempeño de los trabajadores de las empresas, ya que, con otros modelos no integrados con enfoques constructivistas, funcionalistas o de tipo conductistas, también han demostrado una incidencia significativa en las relaciones laborales (Gestión del Capital Humano: GCH).
2. Que estos modelos de gestión por competencias se aplican, con éxito a, Selección de personal, Formación y Evaluación del desempeño.
- 3.. En (que en la gestión por competencias) las competencias laborales son los elementos operativos que vinculan la capacidad individual y colectiva para generar valor con los procesos de trabajo y constituye una alternativa para mejorar el desempeño de los trabajadores y de la organización

7)En un trabajo de tres especialistas Guerrero Dávalos, C. (Universidad Mexicana de Michoacán de San Nicolás de Hidalgo), Valverde Aparicio, M. (Universidad Mexicana

de Rovira y Virgill) y Tatiana Gorjup, M. (Universidad Mexicana de Rovira y Virgill), titulado "Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española, de la teoría a la práctica" (2013), de la especialidad Contaduría y Administración vol. 58 no, 1), en su acápite resultados de la gestión por competencias afirma: Autores como Wright y McMahan (1992), Pfeffer (1994). Lado y Wilson (1994), Clever, et. al. (1996) y De Saá y García (2001) reconocen que las implicaciones de las competencias en los diversos procesos de recursos humanos, a través del esfuerzo individual, ayudarán a que la empresa incremente su productividad mediante la mejora del rendimiento y el aumento de su rentabilidad (p.5)

7.2.2 Justificación práctica

Está justificada por:

Alles (2007a), autora latinoamericana, manifiesta que, en base a su experiencia, la gestión por competencia es necesaria porque:

- Aplica a todo tipo de organizaciones de acuerdo al objeto social y operación o tipo de producto.
- Se ha implementado con éxito dicho modelo tanto en pequeñas como medianas organizaciones.
- Solo es necesario que la alta dirección se comprometa con el modelo y participe en la definición de competencias (al menos, las cardinales).
- Finalmente, se pueden diseñar modelos adaptados a diferentes estilos de gestión. Los modelos siempre se realizan a medida (p. 94).

La encuesta de autoevaluación HJS. (inventario de competencias) utilizada fue validado en la Universidad Federico Villarreal, en el 2019, por Enrique Arturo Quispe

Herrera y encontró una validez de constructo de 0.0886, por 10 juicios de experto y una confiabilidad de 0.975 con la prueba de Alpha de Cronbach

Este modelo de gestión del recurso humano por competencias fue utilizada por el autor de esta investigación durante 16 años con la aplicación de los siguientes proyectos: Ampliación Refinería La Pampilla en el año 2004-2005, Modernización Fundición Ilo-SPCC en el año 2006-2007, Planta Gas Natural GMP en el año 2008, Planta Etanol Agrícola del Chira-Grupo Romero en el año 2009, Ampliación Planta Cementos Andino en el año 2011, Pueblo Viejo-Barrick-Republica Dominicana en el año 2012-2013, Las Bambas-Glencore en el año 2014-2015, RLP21 RELAPASA-REPSOL en el año 2015-2016, Modernización Refinería Talara en el año 2016-2017 y refrendada por la Gerencia General de la empresa en estudio.

Por todo lo anterior, es beneficioso para las organizaciones implementar un modelo de gestión por competencias que se constituiría como una ventaja competitiva para el logro de mejores resultados.

VIII. CONCLUSIONES

Las conclusiones a las que se llegó en relación con los objetivos propuestos fueron:

Para el objetivo 1

Con respecto a la situación actual del trabajador en la empresa encontramos un clima laboral muy apropiado, reconociendo liderazgo de sus jefes mediante justas decisiones y motivados al logro de los objetivos organizacionales tal y como se los comunicaron con la misión, visión y con los valores que guían este camino. Asimismo, siendo personal joven, con un buen nivel académico y con la experiencia de los años de trabajo en la organización se percibe un excelente potencial de desarrollo que beneficiara tanto a la empresa como al trabajador.

Para el objetivo 2

Con respecto a la situación actual del modelo de gestión de los recursos humanos, no existe en la organización ni área funcional, ni responsable que gestione los procesos de los Recursos Humanos como se aprecia en su organigrama. Esta función la asume el jefe inmediato superior quien reporta a la Gerencia General.

La empresa cuenta con un Manual de Funciones y de perfiles de puestos de trabajo estructurados en base al sistema de gestión ISO 9000:2015. Usan la entrevista como medio para seleccionar su personal y las plazas son cubiertas, en la mayoría de los casos, con referencias de los mismos trabajadores de la empresa. Las funciones que deben realizar cada trabajador les son alcanzadas por escrito.

La evaluación del desempeño del trabajo asignado, se realiza a través del cumplimiento de su trabajo contenida en la hoja de funciones y evaluado por su jefe inmediato superior. No existe un procedimiento para conocer la satisfacción del empleado, ni programas de capacitación.

Para el objetivo 3

Con respecto a la situación actual de las competencias del trabajador estratégico y de soporte a las operaciones, podemos notar que, para los puestos considerados estratégicos, el inventario de competencias gerenciales se encuentra en general por encima del promedio solicitado, sobresaliendo en muchas características, por lo que garantiza en primera instancia la confianza en el trabajo efectivo de estos trabajadores y el logro de los objetivos estratégicos de la empresa.

De igual modo notamos para los puestos de soporte a las operaciones. competencias que se encuentran en general en el promedio, satisfactoriamente en algunas características. Esto conlleva a evaluar para estos casos la elaboración de planes de capacitación y desarrollo con el fin de mejorar sus capacidades y mejor contribución al logro de los objetivos y metas.

Para objetivo 4

Con respecto al modelo de gestión por competencias elaborado, queda demostrado por el amplio sustento teórico y práctico, que el modelo de gestión de los recursos humanos por competencias, influiría de manera significativa en la efectividad del desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Acoustic & Thermal Solutions Applied SAC.

1) La justificación teórica del modelo propuesto

La eficiencia del modelo se justifica en:

1.1. El modelo tiene un sustento en las características subyacentes humanas relacionadas con una situación de éxito en su puesto: Como saber hacer, actitudes, habilidades, motivaciones, sentimientos, aprendizaje (Boyatzis R., y Botef, citado por Mc Clelland)

1.2 Un modelo de gestión por competencia está orientado a la valorización del hombre, a su capacidad laboral entendida como logro y a lograr que las personas se desarrollen y promuevan mejores desempeños en el futuro (Mc Clelland).

1.3 Se apoya en conocimientos científicos de:

*Henri Fayol: División del trabajo (que especializa) y el principio del orden (estar en el lugar correcto en el momento del uso y en el puesto conveniente) y el principio de la especialización (Mc Clelland)

*En la Teoría Social Cognoscitiva de Bandura El hombre aprende en una situación por observación y experiencia (cita de Hellriegel).

1.4 De las consecuencias derivadas de la gestión por competencia se deriva (Conexión ESAN, 19 de julio 2016):

1. Es una herramienta eficaz para la gestión del cambio y la mejor de la gestión

2. Facilita la evaluación continua del desempeño de forma generalizada en todos los niveles de la organización.

3. Mejora el rendimiento individual y organizacional al alinear las competencias específicas y genéricas de la empresa con la de los objetivos del trabajador. Así genera un compromiso del empleado por lograr un alto grado de excelencia en las competencias identificadas en él, incrementando su rendimiento.

4. Introduce un nuevo liderazgo facilitador y capacitador cuyo resultado es un Clima laboral de mutua cooperación.

5. Contribuye a adaptar a la persona al puesto y a la cultura organizativa.

6. Incrementa la satisfacción y motivación de la persona a la vez que estimula a maximizar su eficiencia.

7. A partir de la evaluación de los resultados de sus desempeños, proporciona las bases para establecer un sistema de remuneración más justa, equitativa y eficiente.

8. Respecto al branding, aporta con la excelencia en el desempeño hacia los clientes, porque la empresa es percibida como sólida y confiable

9. Genera ventajas competitivas porque tiene mayor control y un rápido ajuste más efectivo a las desviaciones en las demandas de sus clientes.

10. Facilita la búsqueda y retención del talento simplificando la generación de los planes para su desarrollo como los de formación de su carrera. Así los profesionales mejor calificados se sentirán atraídos por trabajar mejor en un lugar con reputación.

11. Disminuyen los costos, porque los empleados se sienten más motivados en aumentar la producción. Disminuyen también los errores porque tienen una formación más específica, disminuye el ausentismo y la rotación del personal

1.5. Las competencias son conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, valores (idoneidad demostrada, en su desempeño. Deben ser observables y medibles para cumplir el con el logro de los objetivos de la organización (Landa, 2001).

2) La **justificación práctica del modelo propuesto**

Está apoyada en las experiencias siguientes (Alles, 2007a):

2.1 En base a sus años de experiencia laborando con una metodología competente, ésta:

- Aplica a todo tipo de organizaciones de acuerdo al objeto social y operación o tipo de producto.

- Se ha implementado con éxito dicho modelo tanto en pequeñas como medianas organizaciones.

- Solo es necesario que la alta dirección se comprometa con el modelo y participe en la definición de competencias (al menos, las cardinales).

- Finalmente, se pueden diseñar modelos adaptados a diferentes estilos de gestión. Los modelos siempre se realizan a medida.

- Propone trabajar con un modelo de gestión por competencias para alinear a los colaboradores en el logro de los objetivos de la empresa

2.2 La encuesta de autoevaluación HJS. (inventario de competencias) utilizada, fue validada en la Universidad Federico Villarreal, en el 2019, por Quispe Herrera con 10 jueces expertos, tuvo una validez de constructo de 0.0886 y una confiabilidad de 0.975 con la prueba de Alpha de Cronbach.

*Este modelo de gestión del recurso humano por competencias fue utilizada por el autor de esta investigación, durante 16 años, aplicándolo en diversos proyectos.

IX. RECOMENDACIONES

1.- Implementar la propuesta de gestión de los recursos humanos por competencias elaborada en el presente trabajo, complementando un desarrollo más profundo en los subsistemas de evaluación del desempeño, remuneraciones y beneficios que permita medir la efectividad del modelo propuesto y poder compensar adecuadamente el esfuerzo de los trabajadores.

X. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2007a). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*.

<https://books.google.com.pe/books?id=jozhbqMukZsC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Alles, M. (2007b). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*.

https://www.academia.edu/36640906/comportamiento_organizational_martha_alles_pdf

Alles, M (2009). *Diccionario de Competencias, La Trilogía, Tomo I*.

https://www.academia.edu/28874344/Diccionario_de_competencias_la_trilog%C3%A1Tomada_Tomo_I_Martha_Alles

Alles, M. (2009). *Diccionario de Comportamientos, La Trilogía, Tomo II*.

https://www.academia.edu/33469419/Diccionarios_de_comportamientos_la_trilog%C3%A1Tomada_Tomo_II_Martha_Alles

Alles, M. (2009). *Diccionario de Preguntas, La Trilogía, Tomo III*.

https://www.academia.edu/40331513/DICCIONARIO_DE_PREGUNTAS_LA_TRILOG%C3%A1Tomada_Tomo_III

Barcelo, J. (2017). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias: guía práctica*.

https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos-competencias/gestion-por-competencias/gestion-de-recursos-humanos-por-competencias-guia-practica/#Ventajas_de_la_gestion_por_competencias

Bardales, S. (2019). *Gestión por competencias y su influencia en el desempeño*

del profesional docente de institución educativa del nivel secundario del

sector público de la ciudad de Cajamarca (Tesis de Maestría).

Barrientos N y Portilla J. Modelo de gestión por competencias dirigido a mejorar el talento humano en la contrata minera New Horus SAC-2015

<https://hdl.handle.net/11537/7953>

Benavides, O. (2002). *Competencias y competitividad: diseño para organizaciones latinoamericanas*.

https://books.google.com.pe/books/about/Competencias_y_competitividad.html?hl=es&id=40R_AAAACAAJ&redir_esc=y

Becerra, M. y Campos, F. (2012). *El Enfoque por Competencias y sus Aportes en la Gestión de los Recursos Humanos* (Tesis de Grado).

<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/116913/Memoria%20MBecerra%20FCampos.pdf?sequence=1>

Boyatzis (1999). *Boyatzis on competence. A history and methodology. Promotional brochure. The 4th Competency Conference*.

<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/mertens/pdf/mertc3.pdf>

Caro, M. y Ordaya, N. (2018). *Gestión por competencias y desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Regional de Pasco 2017*. (Tesis de Grado).

Castro, A. y Rodríguez, K. (2014). *Diseño de un modelo de gestión por competencias en el laboratorio clínico Santa Lucía. Cartagena de Indias*.

<http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/1252/1/PROYECTOAMCG1-listo>

- Carhuachín, F. (2018). *Gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral del talento humano en la Municipalidad Provincial de Otuzco- La Libertad* (Tesis de Grado)
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*.
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>
- Drucker P. (1999) *La gerencia de empresas* Sudamericana
- Fernández, J. (2005). Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos. *Pearson Educación*, 1(1).
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=254454>
- Guerrero Dávalos, C., Valverde Aparicio, M. y Tatiana Gorjup, M. (201#) Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española. De la teoría a la práctica. *Contaduría y Administración*. Vol. 58. No. 1 enero/marzo (1-16 pp.)
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2002). *Administración: Un enfoque basado en competencias*. https://uachatec.com.mx/wp-content/uploads/2019/09/Administracion_un_enfoque_basado_en_comp.pdf
- Hellriegel, D., Slocum, J, y Woodman, R, (1999). *Comportamiento Organizacional* (8ª, Ed.) Thomson
- Jiménez, A. (2013). *Competencias*.
<https://ebookcentral.proquest.com/lib/elibroindividuales/detail.action?docID=3228>
- Landa, C. (2010). *Determinación de las competencias organizacionales claves de La Escuela de Hotelería y Turismo de Camagiüey*.
<https://www.eumed.net/libros-gratis/2010c/753/Lagestionporcompetencias>

- Leiva, H. y Rodríguez, C. (2016). *La gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores de la botica Inkafarma del centro comercial Real Plaza de la ciudad de Trujillo en el 2016* (Tesis de Grado)
- López, J. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, 1(26), 129-152.
<http://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>
- Martínez, C. (2002). *Gestiopolis*. <https://www.gestiopolis.com/basesteoricas-metodologicas-evaluacion-desempeno-organizacional/>
- Mena, W. (2014) *Propuesta de un modelo por competencias orientado al personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana sede Cuenca para el año 2014*. (Tesis de Maestría).
- Mertens, L. (1997). *Competencia Laboral, Sistemas, Surgimiento y Modelos*.
<http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/mertens/pdf/mertc3.pdf>
- Morales, C. (2009). *Bases teóricas y metodológicas para la evaluación del desempeño organizacional*. <https://www.gestiopolis.com/basesteoricas-metodologicas-evaluacion-desempeno-organizacional/>
- Morales, O. (2008). *Gestión de recursos humanos basado en competencias*.
<https://www.gestiopolis.com/gestion-de-recursos-humanos-basada-en-competencias/>
- Muñoz, J. (2014). *Competencias Laborales Genéricas (Competencia de empleabilidad)*.
<http://www.cbtis179.edu.mx/portal/index.php/deinteres/riems/competencias-laborales-riems>

- Peñalver, A. (2017). *Las 12 tendencias más relevantes de RRHH para 2020*.
<https://www.observatoriorh.com/blogosfera/12-tendencias-relevantes-rrhh-2020.html>
- Perdomo, V. (2011). *Gestiopolis*. <https://www.gestiopolis.com/bases-teoricas-metodologicas-evaluacion-desempenoorganizacional/>
- Quispe, E. (2019). *Potencial, éxito y competencias gerenciales en estudiantes en dos universidades privadas de Lima-2016* (Tesis de maestría).
<http://repositorio.unfv.edu.pe/handle/UNFV/3530>
- Rodríguez, D. (2016). *Modelo de Gestión por competencia para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa PROMAS SRL. de Trujillo 2016* (Tesis de Maestría)
- Rodríguez, J. (2015). Implementación del modelo de gestión de talento humano por competencias en una universidad de Lima Metropolitana. *Propósitos y Representaciones*, 3(2), 319-401. <http://dx.doi.org/10.20511/pyr2015.v3n2.81>
- Sánchez Rodríguez, A., Martínez Vivar, R. y Moreno Lázaro, J. (2017) Gestión por competencias laborales en el contexto del proceso de cambios políticos y económicos en Cuba. *Innovar* vol. 27 no.66. Oct./Dic. (1-19)
- Santos, C. (1999). *Gestiopolis*. <https://www.gestiopolis.com/bases-teoricasmetodologicas-evaluacion-desempeno-organizacional/>
- Sigcha, M (2018) Modelo de gestión del talento humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa Luigi Valdini de la ciudad de Ambato
<https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/27625>
- Soto, E. (2001) *Comportamiento organizacional*. Thomson

Tesis de Investigación (2011). *Tipos de Investigación*.

<http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/05/tipos-de-investigacion.html>

Tobón, S. (2009). *Formación basada en competencias: Pensamiento complejo, diseño*

curricular y didáctica. <http://atlas.umss.edu.bo:8080/xmlui/handle/123456789/1152>

Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D. y Sandholtz, K. (2010). *Competencias de Recursos Humanos. - Conectando a las Personas con el Negocio*.

https://www.researchgate.net/publication/329937572_HR_Competencies_Mastery_at_the_Intersection_of_People_and_Business

Vargas, F. (2002). *Competencias en la formación*.

<http://www.upla.cl/armonizacioncurricular/wp-content/uploads/2016/05/Competencias-en-la-formacio%CC%81n-y-en-la-gestio%CC%81n-de-talento.pdf>

Vera, E. (2016). *La gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del banco Guayaquil-Agencia Portoviejo*.

<http://186.46.160.200/bitstream/123456789/503/1/LA%20GESTION%20POR%20>

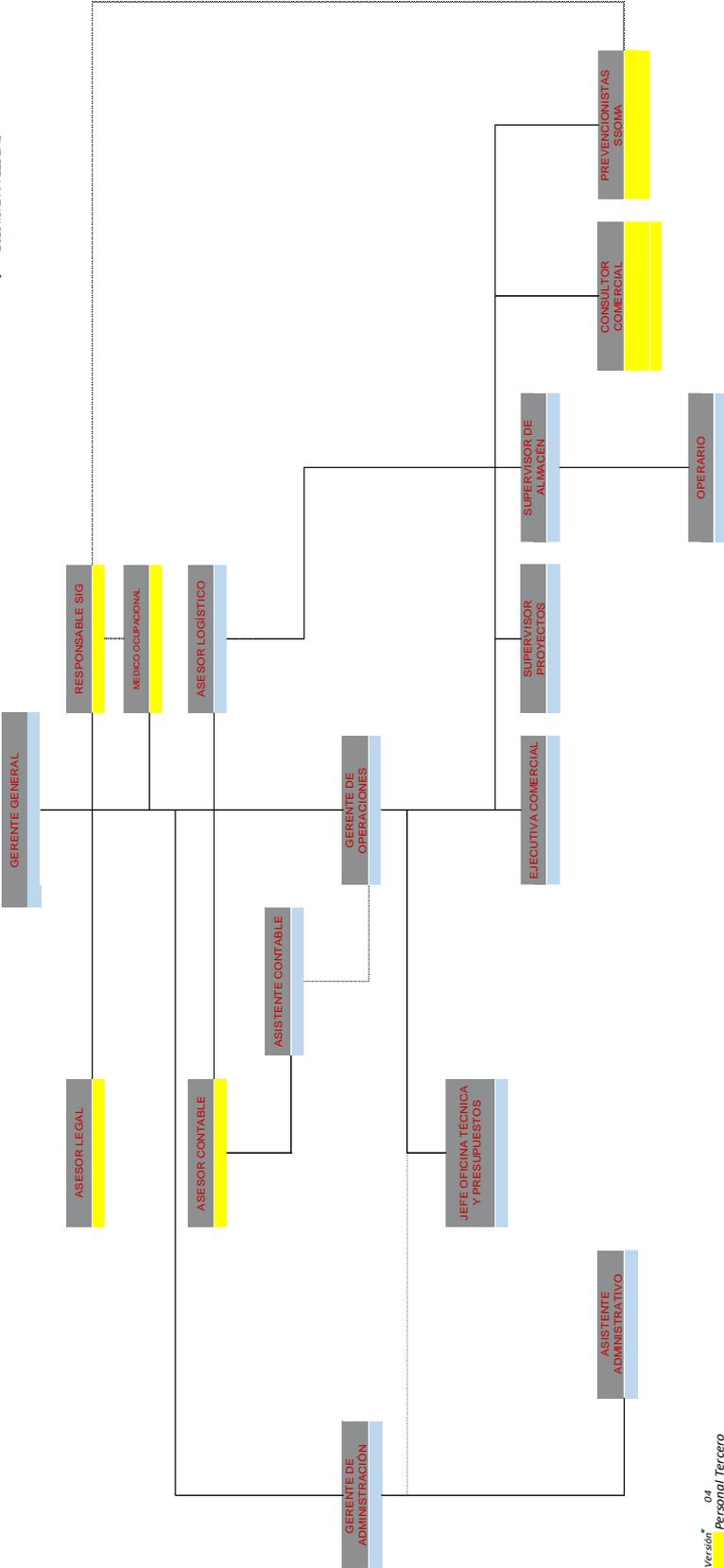
XI. ANEXOS

Anexo 1

Empresa de Estudio Acoustic & Thermal Solutions Applied S.A.C.



ORGANIGRAMA DE OFICINA CENTRAL



Versión: 04
 Personal Tercero
 Personal de ATSAC

ELABORADO	REVISADO	APROBADO
Nombre: Daisy Barahona Oujano Cargo: Responsable SIG Fecha: 17/08/2020 Firma:	Nombre: Federico Schütz Cabezas Cargo: Gerente General Fecha: 17/08/2020 Firma:	Nombre: Federico Schütz Cabezas Cargo: Gerente General Fecha: 17/08/2020 Firma:

Direccionamiento Estrategico: Vision y Mision



MISIÓN:

Brindamos soluciones integrales en aislamiento térmico y acústico para todos los sectores de la industria; así como para el sector comercial y residencial pues contamos con productos eco amigables, servicios de calidad y un equipo técnico de vasta experiencia en el rubro.



VISIÓN:

Ser reconocido a nivel nacional como la empresa que ofrece las mejores soluciones integrales en Aislamiento Térmico y Acústico.

VALORES

Los valores de ACOUSTIC & THERMAL SOLUTIONS APPLIED SAC forman parte de nuestra cultura organizacional y estos caracterizan a cada uno de los miembros que integran nuestra Compañía.



❖ **Ética**, Trabajamos de forma responsable y transparente.



❖ **Excelencia**, Buscamos alcanzar permanentemente los más altos estándares de desempeño en nuestro trabajo para lograr los resultados sobresalientes.



❖ **Lealtad**, Somos leales y fieles con nuestro equipo de trabajo y con nuestros clientes.



❖ **Orientación al Cliente**, Nos comunicamos de una forma honesta y transparente con nuestros colegas, partes interesadas y las comunidades donde trabajamos.



❖ **Seguridad y Salud en el Trabajo**, Asumimos la salud y la seguridad industrial en todas nuestras acciones y decisiones, protegiendo proactivamente a las personas y a la propiedad.

Carta aceptación del trabajo de investigación por la empresa



www.acoustic-thermal.pe

Dirección:
Jr. Recuay 638 Breña
Teléfono:
(51) 332 3392
E-mail:
contacto@acoustic-thermal.pe

Atención: Ing. Orestes Navarro

23/07/2020

Estimado Orestes

Sirva la presente para saludarlo cordialmente y felicitarlo también por su buena disposición para participar en la MAESTRIA EN ADMINISTRACION CON MENCIÓN EN RECURSOS HUMANOS que esta siguiendo en la UPAD, la misma que sin dudar alcanzará a culminar con éxito.

Agradecerle además por la propuesta de desarrollar en nuestra empresa un tema de investigación de recursos humanos que en principio podría estar relacionado u orientado a la Gestión de recursos humanos por competencias laborales para la mejora del desempeño técnico y administrativo aplicando para ello su Proyecto de Tesis.

De acuerdo a su solicitud y para que pueda iniciar y plantear su trabajo de tesis le haremos llegar Organigrama, Misión, Visión, Objetivos Estratégicos y la Política que está definida en nuestra empresa.

Saludos cordiales



ACOUSTIC & THERMAL SOLUTIONS APPLIED SAC
RICARDO JUAN SOTILLO OCASIO
Gerente General



Anexo 2

Encuesta de autoevaluación: Inventario de competencias

INSTRUMENTO PARA LA RECOLECCION DE DATOS

DATOS GENERALES

EDAD:años

SEXO: Masculino () Femenino ()

ESTADO CIVIL: SOLTERO () Casado ()

CONDICION LABORAL: Nombrado () Contratado ()

LABOR QUE DESEMPEÑA: Obrero () Empleado () Supervisor () Jefatura ()
Gerente () Otro ()

Especifique:

TIEMPO DE SERVICIO: () años.

AUTOEVALUCION HJS: INVENTARIO DE COMPETENCIAS GERENCIALES

Fuente: Administración un enfoque basado en competencias. Novena edición

HELLRIEGEL / JACKSON / SLOCUM

INSTRUCCIONES

Cada uno de los siguientes enunciados describe un nivel de consecución en una dimensión de una competencia administrativa. Según Ud. ¿cuán bien lo describe cada enunciado? Líneas abajo aparece una lista de 95 características representativas de gerentes eficientes y experimentados. En el espacio en blanco que aparece al lado izquierdo de cada característica, coloque el número que corresponda al nivel de consecución que mejor aplique a su persona. Para conocer sus competencias actuales y lo que necesita a fin de desarrollarlas, es importante que presente una valoración personal precisa.

NIVEL DE CONSECUION

- 1.- Tengo muy poca experiencia. Aún no he desarrollado esta característica.
- 2.- Creo que no tengo muy firme esta característica. He tenido algo de experiencia, pero no me he desempeñado bien.
- 3.- Considero que soy como el promedio en esta característica. Necesito concentrar mis esfuerzos mucho más para ser eficiente de manera constante.
- 4.- Pienso que al respecto estoy por encima del promedio. Necesito desarrollarla más para ser más eficiente.
- 5.- Considero que sobresalgo en esta característica. Necesito mantener mi gran eficiencia en ella.

CARACTERISTICAS

- _____ 1. Busca y escucha a quienes tienen opciones contrarias.
- _____ 2. Al hablar con los demás, hace que la gente se sienta a gusto en situaciones diversas.
- _____ 3. Modifica su enfoque de comunicación cuando trata con persona con diferentes antecedentes.
- _____ 4. Forja relaciones interpersonales sólidas con muy diversas personas.
- _____ 5. Muestra una sensibilidad genuina por los sentimientos de los demás.
- _____ 6. Informa a las personas sobre sucesos que le son importantes.
- _____ 7. Realiza presentaciones persuasivas y que ejercen un fuerte impacto en los grupos.
- _____ 8. Cuando efectúa presentaciones formales, maneja bien las preguntas del auditorio.
- _____ 9. Redacta con claridad y concisión.
- _____ 10. Utiliza con eficacia los medios electrónicos para comunicarse.
- _____ 11. Se siente bien al utilizar el poder asociado con las funciones de liderazgo.
- _____ 12. Tiene habilidad para influir en sus superiores.
- _____ 13. Posee habilidad para influir en los colegas.

- ___ 14. Cuando enfrenta problemas, halla soluciones que los demás consideran acertadas.
- ___ 15. En situaciones de conflicto, ayuda a las partes a que hallen soluciones favorables para todos.
- ___ 16. Da seguimiento a la información vinculada con los proyectos y las actividades en curso.
- ___ 17. Obtiene y utiliza información pertinente a fin de identificar síntomas y problemas subyacentes.
- ___ 18. Toma decisiones con oportunidad.
- ___ 19. Cuando asume riesgos, es capaz de anticipar consecuencias negativas y positivas.
- ___ 20. Sabe cuándo se necesitan conocimientos expertos y los busca para resolver los problemas.
- ___ 21. Desarrolla planes y programas para lograr objetivos específicos con eficacia.
- ___ 22. Clasifica las tareas por prioridad para mantenerse concentrado en las más importantes.
- ___ 23. Sabe organizar a las personas en torno a tareas concretas y las ayuda así a trabajar en conjunto en función de un objetivo común.
- ___ 24. Delega la responsabilidad de las tareas en los demás sin mayor problema.

- ___ 25. Adelanta posibles dificultades e idea formas de enfrentarlas.
- ___ 26. Maneja al mismo tiempo varios asuntos y proyectos, pero no trata de abarcar demasiado.
- ___ 27. Da seguimiento y se apeg a un programa o negocia cambios si es necesario.
- ___ 28. Trabaja con eficiencia bajo presión de tiempo.
- ___ 29. Sabe cuándo permitir interrupciones y cuando eliminarlas.
- ___ 30. Sabe cuándo negociar plazos establecidos a fin de dar resultados satisfactorios.
- ___ 31. Entiende los presupuestos, los flujos de efectivo, los informes financieros y los anuales.
- ___ 32. A menudo considera los presupuestos y los informes financieros para tomar decisiones.
- ___ 33. Lleva registros financieros exactos y completos.
- ___ 34. Crea normas presupuestarias para los demás.
- ___ 35. Se ajusta a las normas presupuestarias que le asignan.
- ___ 36. Formula objetivos claros que inspiran el compromiso de los integrantes del equipo.
- ___ 37. Elige con tino a los miembros de su equipo, considerando la diversidad de puntos de vista y las destrezas técnicas.

- ___ 38. Ofrece una visión clara sobre lo que el equipo debe lograr a sus integrantes.
- ___ 39. Asigna tareas y responsabilidades a los integrantes del equipo de acuerdo con sus competencias e intereses.
- ___ 40. Crea un proceso para supervisar el desempeño del equipo.
- ___ 41. Genera un ambiente en el equipo en que sus integrantes sienten que sus propuestas marcan una diferencia.
- ___ 42. Reconoce, valora y recompensa las contribuciones de los integrantes del equipo.
- ___ 43. Ayuda al equipo a obtener los recursos y el apoyo que necesita para la consecución de sus objetivos.
- ___ 44. Actúa como preparador, asesor y mentor de los miembros del equipo.
- ___ 45. Es paciente con los integrantes del equipo cuando tienen que aprender funciones nuevas y desarrollar sus competencias.
- ___ 46. Es consciente de los sentimientos de los participantes.
- ___ 47. Conoce las fortalezas y las limitaciones de los integrantes del equipo.
- ___ 48. Aborda abiertamente los conflictos y las diferencias de los miembros del equipo y las utiliza para mejorar la calidad de las decisiones.
- ___ 49. Propicia un comportamiento de cooperación entre los integrantes del equipo.
- ___ 50. Mueve al equipo en dirección de los objetivos.

- ___ 51. Conoce la historia de la industria a la que pertenece la organización.
- ___ 52. Se mantiene informado de las acciones de los competidores y los socios estratégicos de la industria de la que forma parte la organización.
- ___ 53. Sabe analizar las tendencias generales de la industria y conoce las repercusiones a futuro.
- ___ 54. Reconoce rápidamente cuando se dan cambios significativos en la industria.
- ___ 55. Sabe cómo compiten las organizaciones en la industria.
- ___ 56. Entiende los intereses de los participantes de la organización.
- ___ 57. Comprende las fortalezas y las limitaciones de las diversas estrategias empresariales.
- ___ 58. Conoce las diferentes fortalezas de la organización.
- ___ 59. Conoce la estructura organizacional y la forma en que se realiza el trabajo.
- ___ 60. Sabe encajar en la cultura particular de la organización.
- ___ 61. Asigna prioridades congruentes con la misión y los objetivos estratégicos de la organización.
- ___ 62. Reconoce y resiste las presiones que obligan a comportarse de la manera que no concuerdan con la misión y las metas estratégicas de la organización.
- ___ 63. Considera las repercusiones a largo plazo de las decisiones en la organización.

- ___ 64. Establece objetivos tácticos y y operativos para instrumentar las estrategias.
- ___ 65. Mantiene la unidad concentrada en sus objetivos.
- ___ 66. Se mantiene al tanto de los sucesos políticos en el mundo.
- ___ 67. Permanece al tanto de los sucesos económicos en el mundo.
- ___ 68. Reconoce el impacto de los sucesos mundiales en la organización.
- ___ 69. Viaja para conocer otras culturas de primera mano.
- ___ 70. Entiende y habla más de un idioma.
- ___ 71. Es sensible a las claves culturales y puede adaptarse con rapidez a situaciones nuevas.
- ___ 72. Reconoce que hay grandes diferencias en cualquier cultura y evita los estereotipos.
- ___ 73. Ajusta adecuadamente su comportamiento cuando interactúa con personas de diferentes antecedentes y orígenes nacionales, étnicos y culturales.
- ___ 74. Entiende las influencias de los antecedentes culturales que uno tiene en las actitudes y conductas propias.
- ___ 75. Sabe establecer lazos de empatía con quienes provienen de culturas diferentes.
- ___ 76. Tiene normas personales claras que le sirven como fundamento para mantener un sentido de integridad y conducta ética.

- ___ 77. Mantiene normas éticas personales ante cualquier tentación.
- ___ 78. Es sincero y proyecta seguridad en su persona; no dice a la gente lo que quiere oír.
- ___ 79. Reconoce sus errores y admite haberlos cometido.
- ___ 80. Acepta la responsabilidad de sus acciones.
- ___ 81. Busca la responsabilidad más allá de lo que exige su labor.
- ___ 82. Tiene disposición a innovar y correr riesgos personales.
- ___ 83. Es ambicioso y está motivado a lograr los objetivos.
- ___ 84. Trabaja con ahínco para que las cosas se lleven a cabo.
- ___ 85. Muestra perseverancia ante los obstáculos.
- ___ 86. Mantiene un equilibrio razonable entre las actividades laborales y personales.
- ___ 87. Se cuida mental y emocionalmente.
- ___ 88. Recurre a escapes constructivos para sacar la frustración y reducir la tensión.
- ___ 89. Se ejercita y alimenta en forma adecuada.
- ___ 90. Sabe disfrutar de su tiempo libre.
- ___ 91. Tiene objetivos personales y profesionales claros.
- ___ 92. Conoce sus valores, sentimientos y puntos fuertes y flacos.
- ___ 93. Acepta la responsabilidad de seguir desarrollándose.

____ 94. Desarrolla planes y busca oportunidades para el crecimiento personal a largo plazo.

____ 95. Analiza y aprende de las experiencias de trabajo y personales.

INTERPRETACIONES GENERALES

<u>Puntuacion</u>	<u>Significado</u>
20-39	Tiene poca experiencia y un nivel muy bajo en esta competencia.
40-59	Posee un nivel general bajo en esta competencia, pero se desempeña satisfactoriamente o mejor en algunas características.
60-74	En general es como el promedio en esta competencia y por encima del promedio o mejor en algunas características.
75-89	En general está por encima del promedio en esta competencia y sobresale en muchas características.
90-100	En general sobresale en esta competencia.

Anexo 3

Cuestionario general – Procesos recursos humanos

Favor responda la siguiente encuesta, sea sincero; la encuesta es totalmente ANONIMA Y CONFIDENCIAL.

Indicaciones: Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con una X junto a la alternativa que considere refleje mejor la realidad de la empresa. Su opinión es importante.

Fecha:

Edad:

Sexo:

Antigüedad:

1. ¿A través de qué medio se enteró de la vacante para cubrir su puesto?

Anuncios en Internet

Anuncio en Periódico

Por personas que laboran en la empresa

Por recomendación de personas externas a la empresa otros

2. Indique su nivel académico

Secundaria completa

Estudia actualmente

Técnico

Otros

Superior

3. ¿Le realizaron pruebas específicas relacionadas con el cargo a desempeñar?

SI

NO

4. ¿Al momento de su ingreso a la empresa, se le comunico la misión, visión y valores?

SI NO

5. ¿Mi jefe o supervisor es justo en sus decisiones?

SI NO

6. ¿Ha generado amigos en la empresa?

SI NO

7. ¿Conoce o sabe si existe un manual de funciones para el puesto que ocupa?

SI NO

8. ¿Le dieron a conocer de manera escrita las funciones a desempeñar en el cargo?

SI NO

9. ¿Cómo considera la capacitación que se le dio al iniciar su labor?

Excelente Buena Regular Mala

10. ¿Recibe capacitación continua? (dictados por la empresa)

SI NO

11. ¿Le realizaron alguna evaluación en el tiempo que lleva trabajando?

SI NO

Cuales:

12. Califique las posibilidades de que se den ascensos y promociones en la empresa.

Alta

Media

Baja

13. ¿La empresa realiza actividades de recreación y deporte?

SI

NO

14. Por favor, valore su nivel de satisfacción con los siguientes aspectos

1 Insatisfecho

2 Neutral

3 Satisfecho

(Indique el numero al costado del aspecto)

Salario

Flexibilidad de horario

Oportunidad de ascenso

Oportunidad de crecimiento profesional

Beneficios sociales (vacaciones, prestamos, seguro, etc.)

Incentivos (Comisiones, felicitaciones, reconocimiento, tiempo libre, otros)

Puntualidad en el pago de salarios

Relación entre los trabajos que desempeña y sus capacidades Relación entre su sueldo y esfuerzo (trabajo)

Carga de trabajo

Seguridad en el trabajo

15. ¿Se siente seguro y estable con su empleo?

SI

NO

Muchas gracias por su colaboración

Anexo 4

Guía de entrevista escrita no estructurada

Evaluación de la situación actual de la gestión de Recursos Humanos

Información general

Fecha de la entrevista

Nombre entrevistado:

Cargo:

Describa todos los procesos relacionados a la gestión de Recursos Humanos que se realiza en la empresa.

¿Existe un área de RRHH en la empresa?

¿Qué área o persona ven los temas relacionados al personal?

¿Se tiene definidos todos los puestos /perfiles de la empresa?

¿Qué métodos se utilizan para la contratación de nuevo personal?

5. ¿Cómo manejan la integración del nuevo personal a la empresa

6. ¿Cómo gestionan/evalúan el desempeño del empleado dentro de la organización?

7. ¿Considera que el lugar donde el trabajador desempeña sus labores es apropiado (seguro, saludable, ergonómico)?

8. ¿Qué métodos utilizan para determinar la satisfacción del empleado?
9. ¿Realiza su empresa algún diagnóstico de necesidades de capacitación?
10. ¿Cuenta la empresa con un presupuesto autónomo para los procesos de desarrollo y capacitación?
11. ¿Qué tipo de compensaciones les dan a los trabajadores en la empresa?

Gracias por su colaboración

Anexo 5

Características y Dimensiones de las competencias gerenciales

Fuente: Administración un enfoque basado en competencias. Novena edición

HELLRIEGEL / JACKSON / SLOCUM



Características de las competencias gerenciales clave

Seis competencias gerenciales clave

- Competencia en la comunicación**
 - Comunicación informal
 - Comunicación formal
 - Negociación
- Competencia para la planeación y la administración**
 - Recopilar información, analizarla y resolver problemas
 - Planear y organizar proyectos
 - Administrar el tiempo
 - Presupuestar y administrar las finanzas
- Competencia en el trabajo en equipo**
 - Formación de equipos
 - Creación de un ambiente de apoyo
 - Manejo de las dinámicas del equipo
- Competencia en la acción estratégica**
 - Entender el sector industrial
 - Comprender la organización
 - Adoptar acciones estratégicas
- Competencia para la globalización**
 - Conocimiento y comprensión de la cultura
 - Apertura y sensibilidad cultural
- Competencia en el manejo personal**
 - Integridad y comportamiento ético
 - Dinamismo y capacidad de resistencia
 - Equilibrio de las exigencias laborales y personales
 - Conciencia y desarrollo personales

Dimensiones de la competencia en la comunicación

Comunicación informal

- Promueve una comunicación en dos sentidos: pide retroalimentación, escucha y propicia una interacción de toma y daca.
- Está al tanto de lo que siente el otro.
- Crea relaciones interpersonales sólidas con la gente.

Comunicación formal

- Informa a las personas sobre los hechos y actividades destacados y las mantiene al corriente.
- Efectúa presentaciones en público de gran impacto y maneja bien las preguntas.
- Escribe claro, conciso y eficazmente, mediante una gran variedad de recursos informáticos.

Negociación

- Negocia con eficacia funciones y recursos en defensa del equipo.
- Finca buenas relaciones e influye en los superiores.
- Actúa en forma decisiva y justa al manejar a los subordinados problemáticos.

Dimensiones de la competencia para la planeación y la administración

Recopilación y análisis de información y resolución de problemas

- Se supervisa la información y se emplea para identificar síntomas, problemas y soluciones alternas.
- Se toman decisiones oportunas.
- Se corren riesgos calculados y se anticipan las consecuencias.

Planeación y organización de proyectos

- Se idean planes y programas para lograr los objetivos con eficacia.
- Se establecen prioridades para las tareas y se delega la responsabilidad.
- Se definen, obtienen y organizan los recursos necesarios para cumplir la tarea.

Administración del tiempo

- Se manejan varios asuntos y proyectos a la vez, pero sin tratar de abarcar demasiado.
- Se supervisa y atiende un programa o se modifica de ser necesario.
- Se trabaja con eficacia bajo presión de tiempo.

Presupuestos y administración financiera

- Se conoce de presupuestos, flujos de efectivo, informes financieros y anuales y se usa esta información a menudo para tomar decisiones.
- Se llevan registros financieros precisos y completos.
- Se crean directrices presupuestales para los demás y se trabaja según las directrices dadas por otros.

Dimensiones de la competencia en el trabajo en equipo

Planeación de equipos

- Se formulan objetivos claros que motiven a los integrantes del equipo a lograrlos.
- Los empleados que formarán el equipo se escogen de manera adecuada, considerando el valor de las ideas distintas y las destrezas técnicas necesarias.
- Se definen las responsabilidades del equipo en su conjunto y se asignan tareas y responsabilidades a los integrantes en forma individual.

Creación de un entorno de apoyo

- Se genera un ambiente en que se espere, reconozca, valore y recompense el trabajo en equipo eficaz.
- Se ayuda al equipo identificando y consiguiendo los recursos que necesita para la consecución de sus objetivos.
- Se actúa como capacitador, asesor y mentor, siendo paciente con los integrantes del equipo en su proceso de aprendizaje.

Manejo de las dinámicas del equipo

- Hay que conocer las fortalezas y puntos flacos de los integrantes del equipo y utilizar aquéllas para que logren sus objetivos en conjunto.
- Se hacen públicos los conflictos y las discrepancias, sirviéndose de esta estrategia para mejorar el desempeño.
- El reconocimiento se comparte con los demás.

Dimensiones de la competencia en la acción estratégica

Entender la industria

- Significa conocer el sector en que se trabaja y el momento en que los cambios en la industria generan amenazas y oportunidades significativas.
- Es mantenerse informado sobre las acciones de los competidores y los socios estratégicos.
- Se analizan las tendencias generales en la industria y sus repercusiones a futuro.

Comprender la organización

- Supone entender los intereses de los participantes.
- Es conocer las fortalezas y limitaciones de diversas estrategias de negocios.
- Es entender las diferentes competencias de la organización.

Adoptar acciones estratégicas

- Es asignar prioridades y tomar decisiones que guarden congruencia con la misión y los objetivos estratégicos de la empresa.
- Es establecer metas tácticas y operativas que faciliten la instrumentación de la estrategia.
- Establece metas tácticas y operativas que facilitan la implementación de la estrategia.

Dimensiones de la competencia para la globalización

Conocimientos y comprensión culturales

- Hay que mantenerse informado de las tendencias y los sucesos políticos, sociales y económicos que suceden alrededor del mundo.
- Supone reconocer el impacto de los acontecimientos mundiales en la organización.
- Exige entender, leer y hablar con fluidez más de un idioma.

Apertura y sensibilidad culturales

- Hay que conocer la naturaleza de las diferencias nacionales, étnicas y culturales y estar abierto a examinar estas disimilitudes con sinceridad y objetividad.
- Significa ser sensible a los signos culturales y ser capaz de adaptarse con rapidez a las situaciones novedosas.
- Supone ajustar de manera adecuada el propio comportamiento cuando se interactúa con personas con diversos antecedentes nacionales, étnicos y culturales.

Dimensiones de la competencia en el manejo personal

Integridad y comportamiento ético

- Es tener normas personales claras que sirvan de fundamento para mantener un sentido de integridad y conducta ética.
- Significa contar con disposición a aceptar los errores.
- Es aceptar la responsabilidad por las acciones propias.

Dinamismo y capacidad de resistencia

- Exige buscar la responsabilidad, ser ambicioso y estar motivado para lograr objetivos.
- Es trabajar duro para que las cosas se concreten.
- Significa perseverar ante los obstáculos y recuperarse de los fracasos.

Equilibrio entre los asuntos de trabajo y la vida personal

- Es encontrar un equilibrio razonable entre las actividades laborales y personales de modo que no se descuide ningún aspecto de la vida.
- Es cuidarse, mental y físicamente, y servirse de escapes constructivos para dejar salir la frustración y reducir la tensión.
- Significa evaluar y establecer objetivos propios en relación con la vida y el trabajo.

Conocerse a sí mismo y desarrollarse

- Es contar con objetivos personales y profesionales claros.
- Supone emplear las fortalezas para obtener ventajas y al mismo tiempo buscar mejorar o compensar los puntos flacos.
- Es analizar y aprender de las experiencias laborales y de la vida.

Anexo 6

Procedimiento de selección y contratación de personal

Código: PE-GTH-001	Sistema Integrado de Gestión	
Revisión: 01	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	Elaborado: Responsable SIG
Fecha: 03/02/2020		Revisado: Gerencia General
Página: 1 a 11		Aprobado: Gerencia General

PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

El presente documento es una copia registrada y controlada asignada a:

Nº de Copia	Nombre	Cargo

Elaborado por: Deisy Borehona Quijano	Revisado por: Federico J. Schulz Cáceres	Aprobado por: Federico J. Schulz Cáceres
Firma:	Firma:	Firma:
Cargo: Responsable SIG	Cargo: Gerente General	Cargo: Gerente General
Fecha:	Fecha:	Fecha:

Código: PE-GTH-001	Sistema Integrado de Gestión	
Revisión: 03	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	Elaborado: Responsable SIG
Fecha: 03/02/2020		Revisado: Gerencia General
Página: 2 a 11		Aprobado: Gerencia General

1. OBJETIVO

- 1.1 Describe las actividades a seguir para la selección y contratación del personal que se incorpore a ACOUSTIC & THERMAL SOLUTIONS APPLIED SAC.

2. ALCANCE

- 2.1 Aplica todas las actividades que va desde la convocatoria hasta la desvinculación del personal.

3. RESPONSABLE

3.1 Del Gerente General,

- 3.1.1. Proveer de los recursos necesarios para el cumplimiento del presente procedimiento.

3.2 Del Gerente de Operaciones y Gerente General:

- 3.2.1 Reclutar el personal solicitado por el área solicitante.
3.2.2 Autorizar la contratación del personal.
3.2.3 Entrevistar al personal postulante.

3.3 Del responsable del área:

- 3.3.1 Solicitar el personal operativo o administrativo para su área.

3.4 Del responsable SIG y Asistente de Administración:

- 3.4.1 Archivar en un file, los documentos mencionados en el presente procedimiento.
3.4.2 Mantener actualizado el file del personal con los registros mencionados en el presente procedimiento.

3.5 Del Asistente Contable:

- 3.5.1 Archivar en un file, los documentos mencionados en el presente procedimiento.
3.5.2 Mantener actualizado el file del personal con los registros mencionados en el presente procedimiento.
3.5.3 Gestionar la firma del contrato y documentos relacionados a su ingreso.

3.6 Del Asesor Legal:

- 3.6.1 Elaborar los contratos del personal.

3.7 Del Asesor Contable:

- 3.7.1 Generar el Alta y Baja del personal en el T-Registro SUNAT.

Código: PE-GTH-001	Sistema Integrado de Gestión	
Revisión: 03	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	Elaborado: Responsable SIG
Fecha: 03/02/2020		Revisado: Gerencia General
Página: 3 a 11		Aprobado: Gerencia General

3.8 Del Personal de la empresa:

3.8.1 Cumplir con el presente procedimiento

4. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

- 4.1 Convocatoria: Proceso destinado a abrir candidaturas que posean los requisitos para ocupar el puesto vacante.
- 4.2 Selección: Elección de la persona idónea a través de una terna considerando el perfil del puesto, así como también su potencial para desarrollarse dentro de la empresa.
- 4.3 Contratación: Manifestación de voluntades entre el trabajador y el empleador, donde el primero se somete durante un determinado tiempo a prestar sus servicios a cambio de una contraprestación económica.
- 4.4 A&T: ACOUSTIC & THERMAL SOLUTIONS APPLIED SAC.
- 4.5 Responsable del área: Gerente, jefe o Supervisor.
- 4.6 GTH: Gestión de Talento Humano.
- 4.7 SGSST: Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- 4.8 RIT: Reglamento Interno de Trabajo.
- 4.9 RISST: Reglamento Interno de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- 4.10 EPP's: Equipos de Protección Personal.

5. REQUISITOS MINIMOS PARA INGRESAR:

Todo personal nuevo antes de ingresar a la empresa debe cumplir con los siguientes requisitos mínimos:

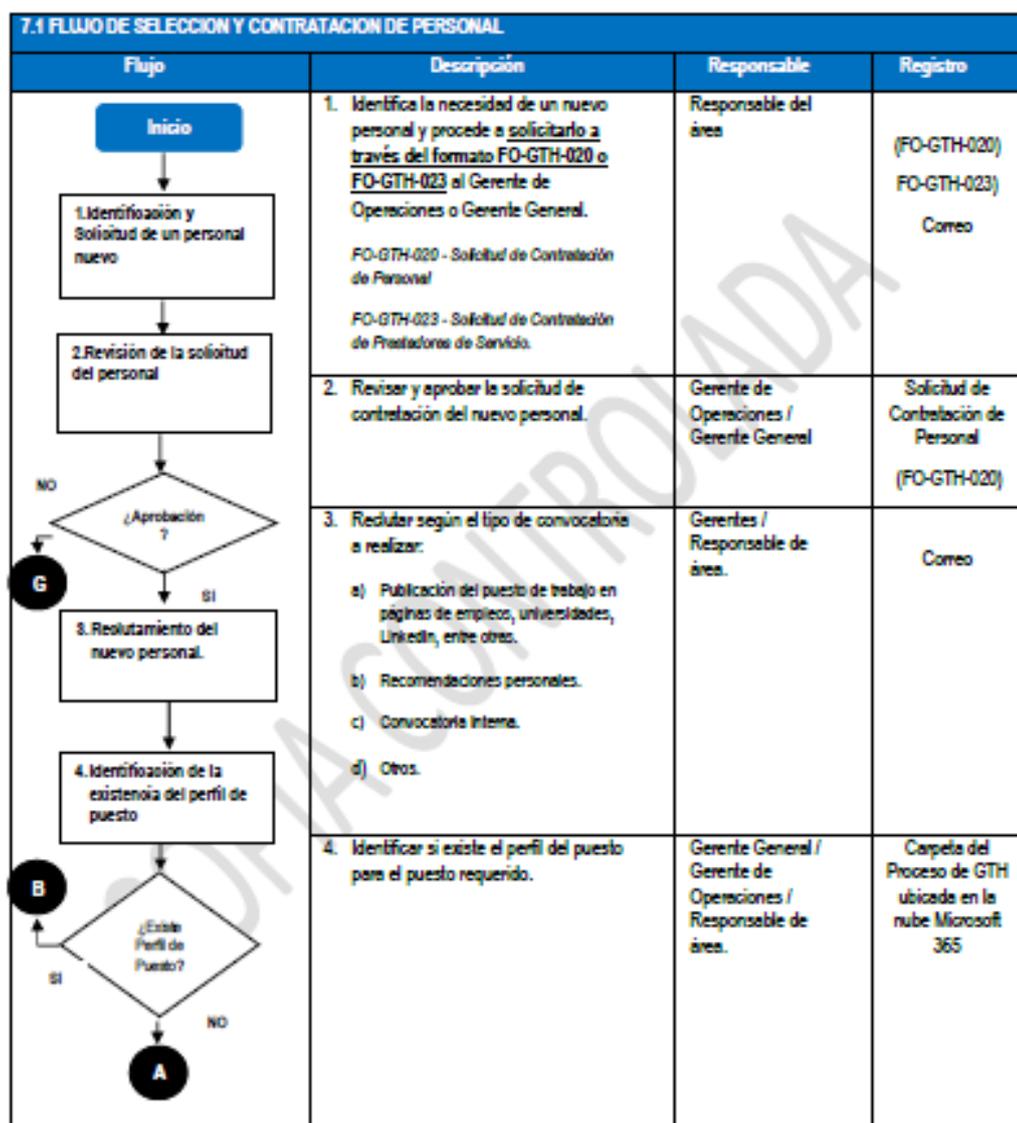
1. Haber presentado la documentación personal que se le requirió durante el proceso de incorporación.
2. Haber firmado el contrato establecido por la empresa.
3. Haber recibido el programa de inducción de la empresa.

6. PROCEDIMIENTO

- Flujo 7.1 "Flujo de Selección y Contratación del personal."
- Flujo 7.2 "Flujo de Cese de Personal"

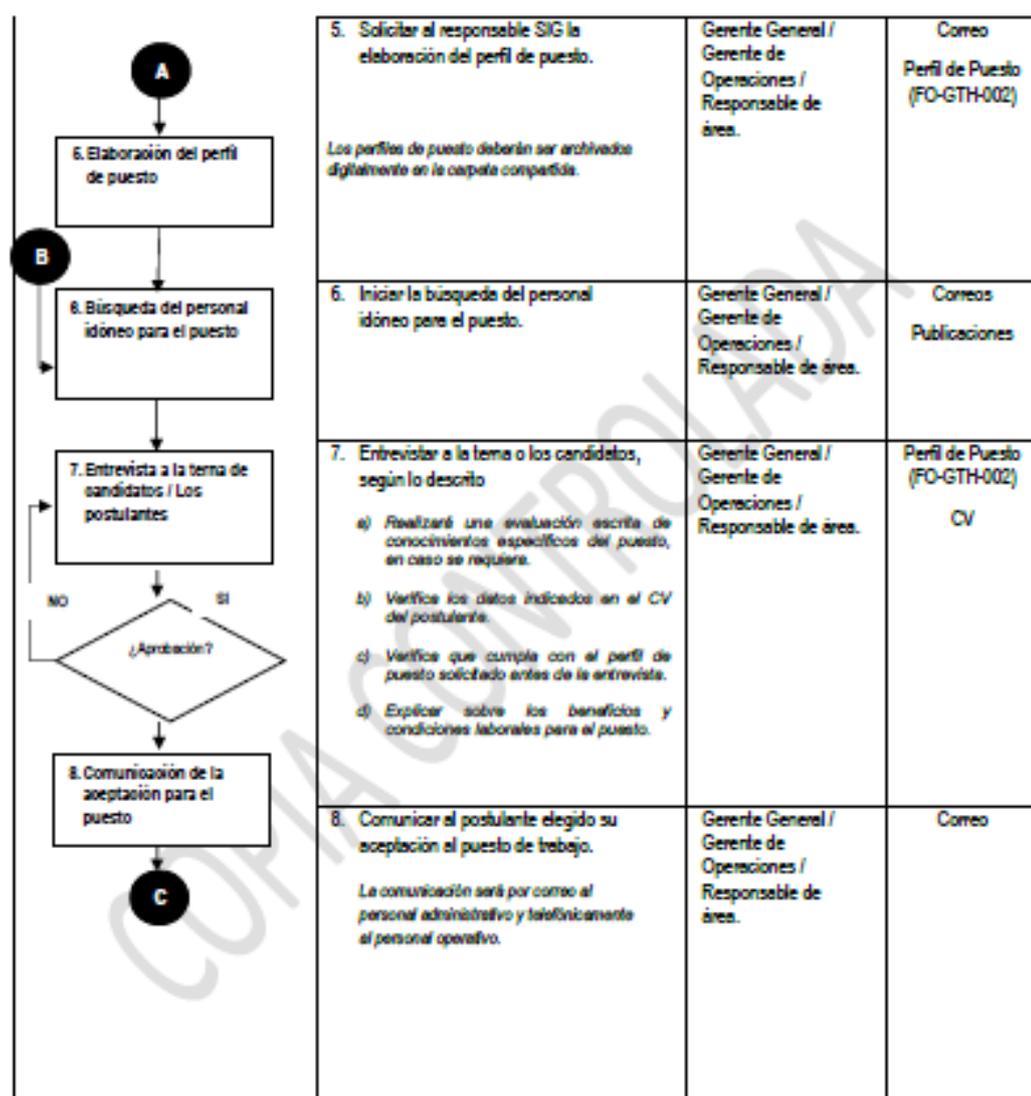
Confidencial: Queda prohibido la reproducción total o parcial de este documento sin la autorización del Área SIG.

Código: PE-GTH-001	Sistema Integrado de Gestión	
Revisión: 03	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	Elaborado: Responsable SIG
Fecha: 03/02/2020		Revisado: Gerencia General
Página: 4 a 11		Aprobado: Gerencia General

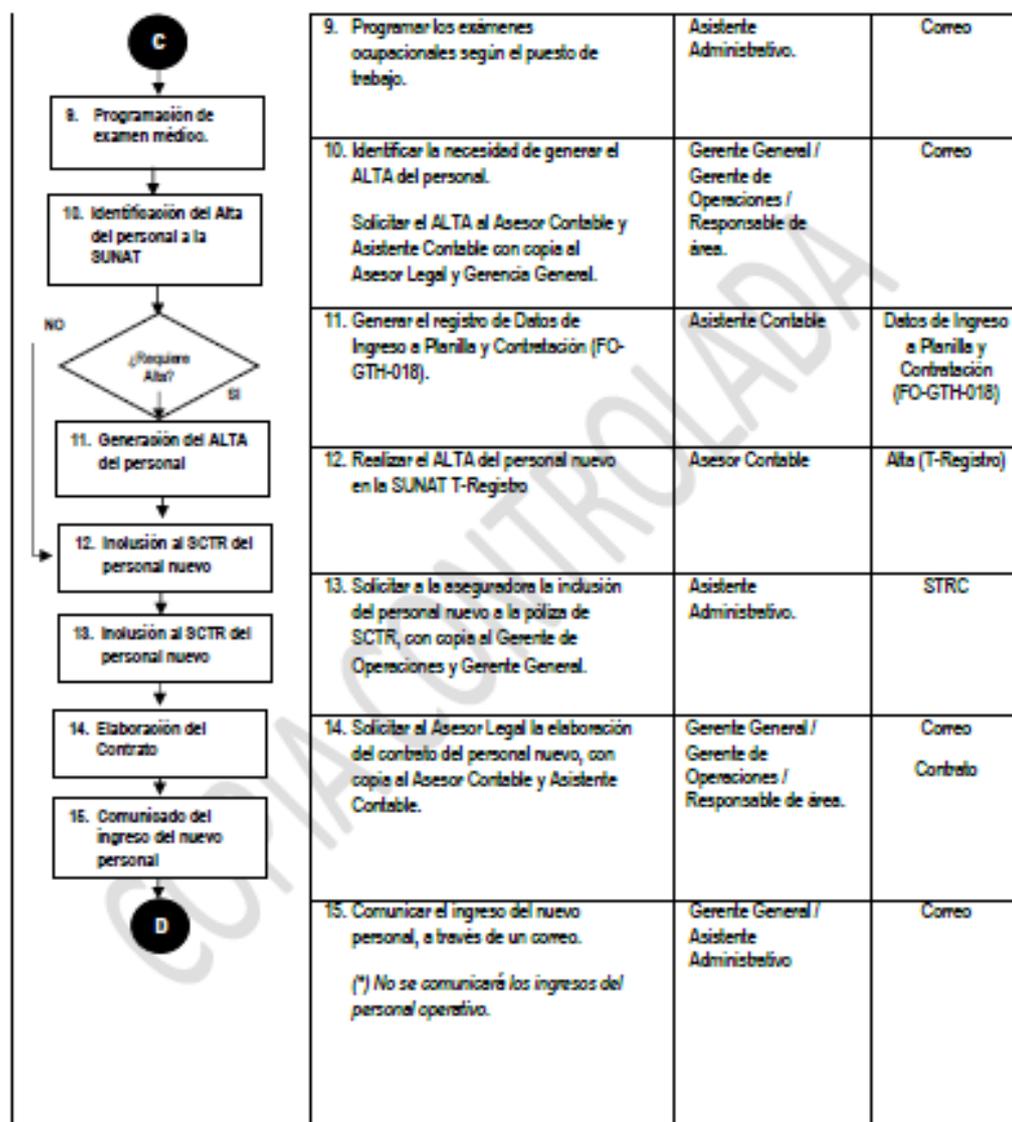


Confidencial: Queda prohibido la reproducción total o parcial de este documento sin la autorización del Área SIG.

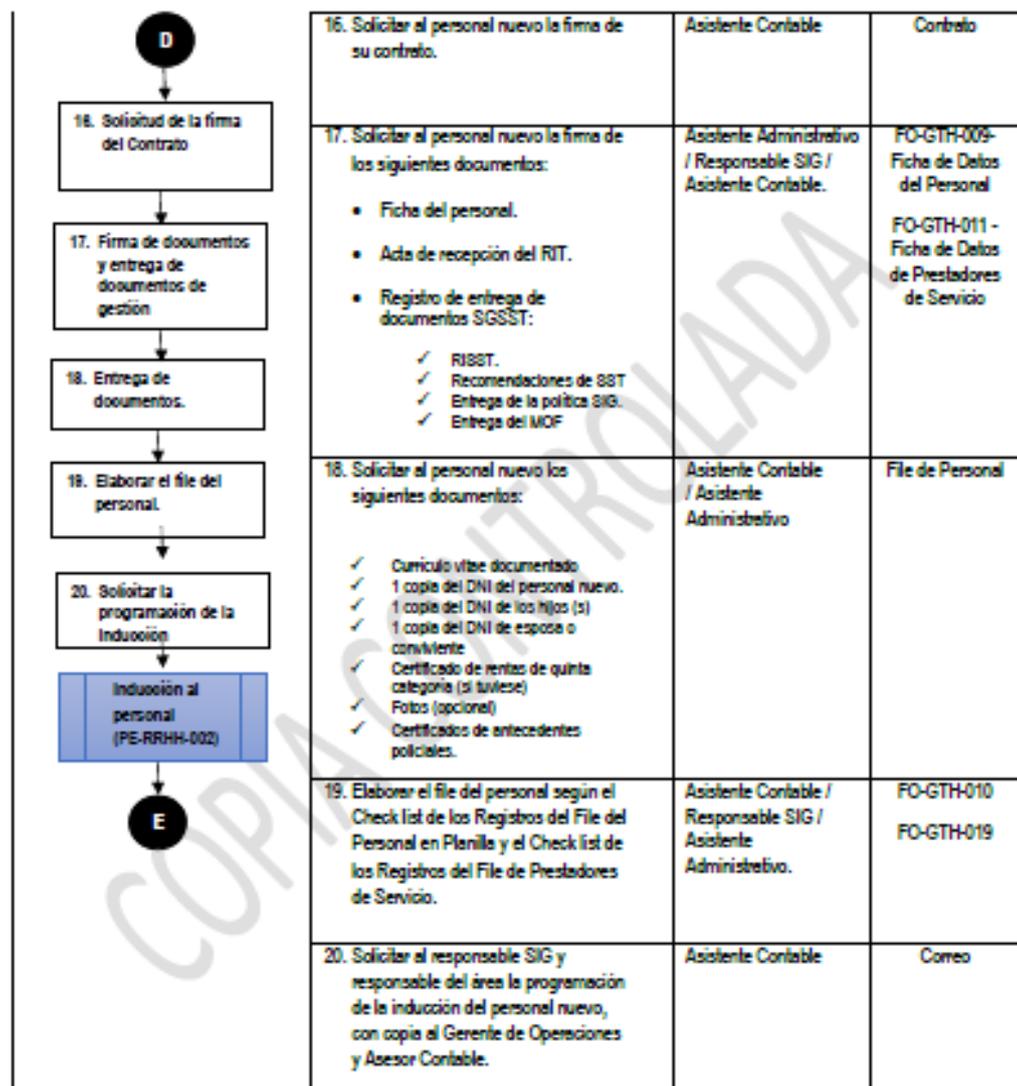
Código: PE-GTH-001	Sistema Integrado de Gestión	
Revisión: 03	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	Elaborado: Responsable SIG
Fecha: 03/02/2020		Revisado: Gerencia General
Página: 5 a 11		Aprobado: Gerencia General



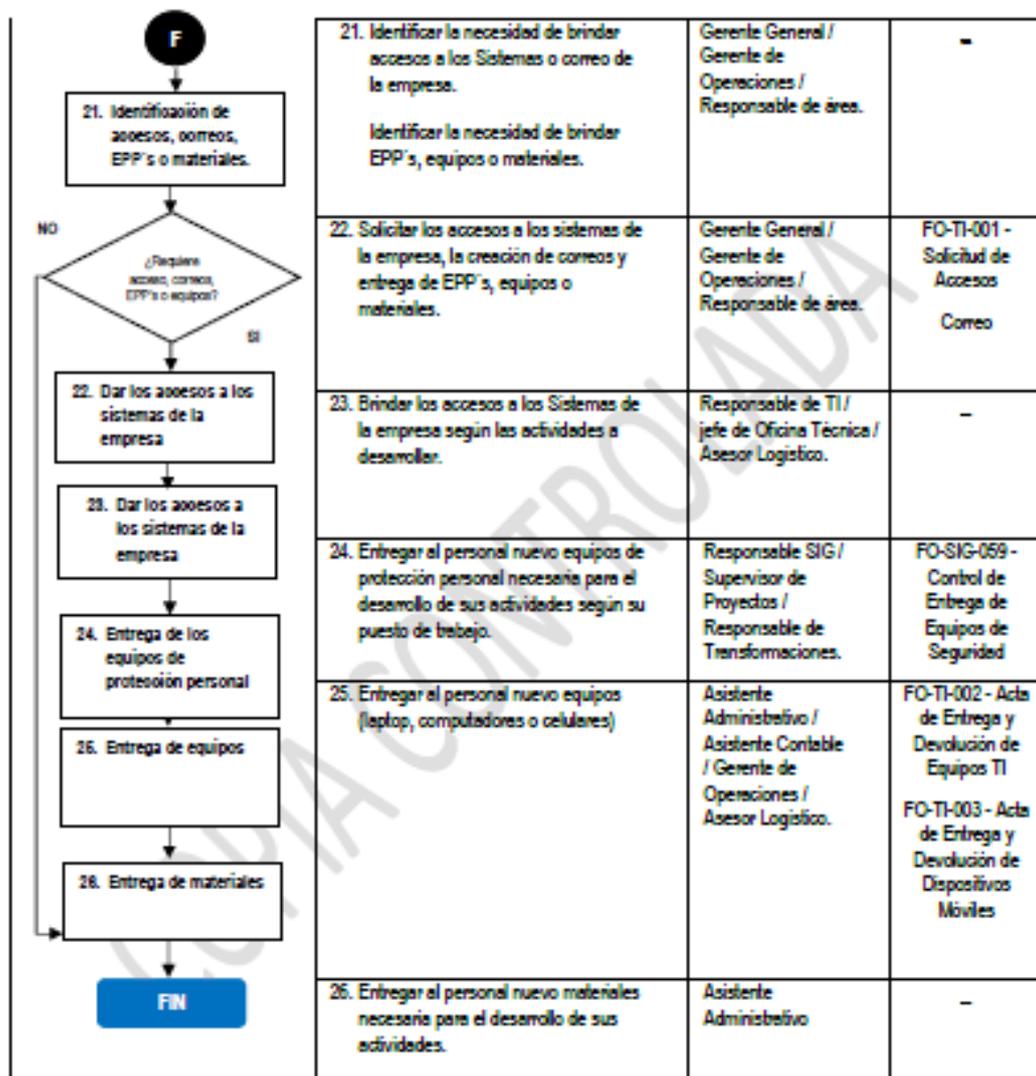
Código: PE-GTH-001	Sistema Integrado de Gestión	
Revisión: 03	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	Elaborado: Responsable SIG
Fecha: 03/02/2020		Revisado: Gerencia General
Página: 6 a 11		Aprobado: Gerencia General



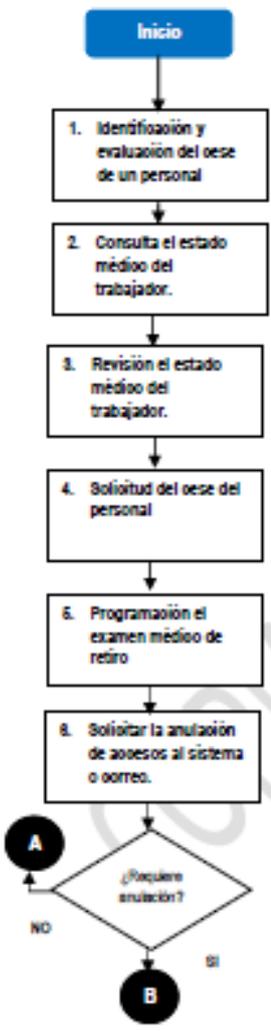
Código: PE-GTH-001	Sistema Integrado de Gestión	
Revisión: 03	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	Elaborado: Responsable SIG
Fecha: 03/02/2020		Revisado: Gerencia General
Página: 7 a 11		Aprobado: Gerencia General



Código: PE-GTH-001	Sistema Integrado de Gestión	
Revisión: 03	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	Elaborado: Responsable SIG
Fecha: 03/02/2020		Revisado: Gerencia General
Página: 8 a 11		Aprobado: Gerencia General

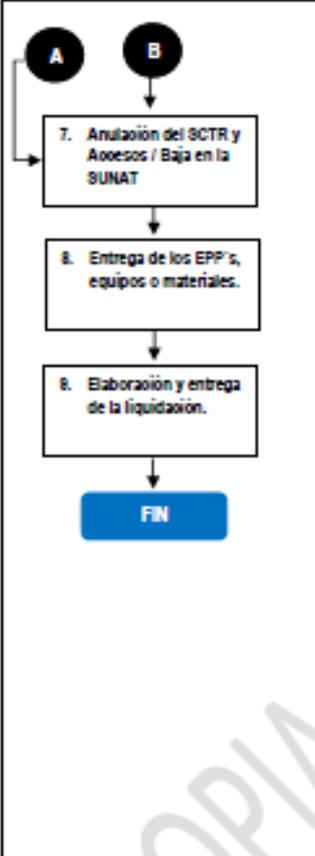


Código: PE-GTH-001	Sistema Integrado de Gestión	
Revisión: 03	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	Elaborado: Responsable SIG
Fecha: 03/02/2020		Revisado: Gerencia General
Página: 9 a 11		Aprobado: Gerencia General

7.2 FLUJO DE CESE DE PERSONAL			
Flujo	Descripción	Responsable	Registro
 <pre> graph TD Inicio([Inicio]) --> S1[1. Identificación y evaluación del cese de un personal] S1 --> S2[2. Consulta el estado médico del trabajador.] S2 --> S3[3. Revisión el estado médico del trabajador.] S3 --> S4[4. Solicitud del cese del personal] S4 --> S5[5. Programación el examen médico de retiro] S5 --> S6[6. Solicitar la anulación de accesos al sistema o correo.] S6 --> D{¿Requiere anulación?} D -- NO --> A((A)) D -- SI --> B((B)) </pre>	1. Identifica y evalúa la necesidad de cesar a un personal.	Gerente General / Gerente de Operaciones / Responsable del área	-
	2. Consultar con el responsable SIG y al Médico Ocupacional, el estado médico del trabajador.	Gerente General / Gerente de Operaciones / Responsable del área	Correo.
	3. Revisión el estado de salud del trabajador y comunicar al responsable SIG, Gerente General y responsable del área solicitante del cese.	Médico Ocupacional	Correo
	4. Solicitar el cese del personal, detallando el motivo del cese.	Gerente General / Gerente de Operaciones / Responsable del área	Correo.
	5. Programar el examen médico de retiro.	Asistente Administrativo	Correo
	6. Solicitar la anulación de accesos al sistema o correo.	Gerente General / Gerente de Operaciones / Responsable del área	Correo FO-TI-004 - Solicitud de Anulación de Accesos

Confidencial: Queda prohibido la reproducción total o parcial de este documento sin la autorización del área SIG.

Código: PE-GTH-001	Sistema Integrado de Gestión	
Revisión: 03	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	Elaborado: Responsable SIG
Fecha: 03/02/2020		Revisado: Gerencia General
Página: 10 a 11		Aprobado: Gerencia General

	<p>7. Anular:</p> <ul style="list-style-type: none"> SCTR. Acceso de algún sistema de la empresa y/o correo. Proceder a la baja en el T-Registro SUNAT. 	<p>Asistente Administrativo / Asistente Contable / Asesor Contable</p>	<p>Correo</p>
	<p>8. Solicitar al personal cesado los equipos de protección personal, equipos o materiales que hayan sido entregados a su ingreso a la empresa.</p>	<p>Responsable del área / Responsable SIG</p>	<p>FO-SIG-059 - Control de Entrega de Equipos de Seguridad FO-TI-002 - Acta de Entrega y Devolución de Equipos TI FO-TI-003 - Acta de Entrega y Devolución de Dispositivos Móviles</p>
	<p>9. Elaborar y entregar la liquidación del personal cesado.</p>	<p>Asesor Contable / Asistente Contable</p>	<p>Hoja de cálculo de Liquidación de Beneficios Sociales.</p>

Código: PE-GTH-001	Sistema Integrado de Gestión	
Revisión: 03	PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	Elaborado: Responsable SIG
Fecha: 03/02/2020		Revisado: Gerencia General
Página: 11 a 11		Aprobado: Gerencia General

7.REGISTROS:

- FO-GTH-002 - Perfil de puesto
- FO-GTH-009 - Ficha de Datos del Personal
- FO-GTH-011 - Ficha de Datos de Prestadores de Servicio
- FO-GTH-010 - Check list de los Registros del File del Personal en Planilla.
- FO-GTH-019 - Check list de los Registros del File de Prestadores de Servicios
- FO-TI-001 - Solicitud de Accesos
- FO-TI-004 - Solicitud de Anulación de Accesos
- FO-TI-002 - Acta de Entrega y Devolución de Equipos TI
- FO-TI-003 - Acta de Entrega y Devolución de Dispositivos Móviles

8.CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Fecha	Motivo de la Modificación	Descripción de las Modificaciones
1	29/10/2017	Edición inicial	
2	03/03/2020	Edición inicial	Se modifico el ítem 5
3	03/02/2021	Mejora Continua	Se modifico el ítem del 1 al 7

Anexo 7

Diccionario de Preguntas

COMPETENCIAS CARDINALES		
	Definición de la competencia	Preguntas Sugerida
1	<p>ETICA</p> <p>Capacidad para sentir y obrar de acuerdo a los valores morales, buenas costumbres y practicas profesionales y respetar las políticas y normas de la organización.</p>	<p>1.- Cuéntenos de alguna situación en la que Ud. haya percibido que se le pedía obrar de manera contraria a sus costumbres o valores. Que hizo? Como se sintió?</p> <p>2.- La empresa en donde trabaja o trabajo, manifiesta explícitamente valores morales o éticos? Se cumplen? Los comparten?</p> <p>3.- Alguna vez tuvo que renunciar a un trabajo o vio afectada su labor por no compartir decisiones relacionadas con la ética?</p>
2	<p>COMPROMISO CON LA CALIDAD DE TRABAJO</p> <p>Capacidad de reacción para actuar con velocidad y sentido de urgencia, tomar decisiones para lograr los objetivos organizacionales, del área y del puesto de trabajo, obteniendo altos niveles de desempeño. Mantenerse actualizado permanentemente en los temas de su especialidad.</p> <p>Aptitud para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de lograr los resultados esperados. Excelencia en el trabajo a realizar.</p>	<p>1.- Cuanto hace que se desempeña en su ultimo puesto? Cuéntenos sobre sus responsabilidades, personas a cargo, nivel de reporte, etc.</p> <p>2.- Que dificultades ha encontrado para usar determinados sistemas o procedimientos? Que hizo frente a esas dificultades?</p> <p>3.- Cuéntenos si alguna vez tuvo que implementar algún procedimiento que no conocía? Que hizo? Como lo resolvió?</p>
3	<p>JUSTICIA</p> <p>Facultad para dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece, tanto en los negocios, en la relación con el cliente y los proveedores, asi como en el manejo del personal</p> <p>Cuidar por el cumplimiento de los valores de la organización y trabajar conjuntamente en el logro de la visión y estrategia.</p> <p>Actuar con equidad en cualquier circunstancia, tanto en lo personal como en lo laboral.</p>	<p>1.- Que entiende usted como concepto de "justicia"?</p> <p>2.- Noto alguna vez en su trabajo u otro ámbito sus superiores no actuaron con justicia? Cual era la situación? Como se sintió?</p> <p>3.- Tuvo algún vez un reclamo de sus subordinados o compañeros de trabajo que u no haya actuado con justicia? De ser positivo relátenos la situación y como se sintió?</p> <p>4.- Piensa ud. que existen diversos tipos de justicia en el ámbito familiar y laboral? Puede darnos ejemplos?</p>
4	<p>ORIENTACION AL CLIENTE</p> <p>Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades.</p> <p>Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente</p>	<p>1.- Como definiría quien es su cliente y como determinaría sus necesidades? Como responde a los sentidos de urgencia de sus clientes?</p> <p>2.-</p> <p>3.- Cual fue su ultima situación conflictiva con el cliente, porque razón y que solución aplicó?</p>
5	<p>PRUDENCIA</p> <p>Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno y malo para la empresa, para el personal y para si mismo. Implica también que piensa y actúa con sentido común. Ambas características, sensatez y moderación y sentido común, aplicadas en todos los actos, en todo momento, en todos los aspectos de la vida.</p>	<p>1.- Que entiende Ud. por prudencia?</p> <p>2.- Según su experiencia laboral, quienes tienen mayor éxito, los que obran con sensatez o los mas arriesgados?</p> <p>3.- Denos ejemplos de situaciones en la que u haya obrado o decidido sobre la base del sentido común?</p>

COMPETENCIAS ESPECIFICAS GERENCIALES		
	Definición de la competencia	Pregunta Sugerida
1	COMUNICACIÓN Comunicación informal, comunicación formal y negociación	1.- Cuéntenos de algún caso en que estando Ud. en una reunión no haya entendido algo, ya sea por que el disertante no fue claro o ud no estuvo atento? Que hizo? 2.- Cuéntenos de alguna reunión en la que Ud. no estuvo de acuerdo con lo planteado o resuelto? Que hizo? 3.- Cuéntenos de alguna situación en la que Ud. estando de acuerdo con lo planteado o resuelto, tenía algo positivo para aportar. Que hizo? 4.- Cual es el problema de comunicación mas difícil que Ud. haya notado en si mismo?
2	PLANEACION Y ADMINISTRACION Recopilar información, analizarla y resolver problemas. Planear y organizar proyectos. Administrar el tiempo. Presupuestar y administrar las finanzas.	1.- Cuéntenos de algún proyecto del cual Ud. fue responsable, como realizo la planificación? Se cumplieron las metas, plazos, seguridad, presupuesto? 2.- Cuéntenos de algún proyecto en el que tuvo que reemplazar al responsable del mismo o de algún área específica, como efectuó el diagnostico para implementar medidas correctivas de ser el caso?
3	TRABAJO EN EQUIPO Formación de equipos. Creación de un ambiente de apoyo. Manejo de las dinámicas del equipo.	1.- Cuéntenos que criterios toma para la formación de equipos de trabajo y como distribuye las responsabilidades? 2.- Que acciones lleva a cabo para consolidar al grupo como equipo y que sus acciones lleven siempre al logro de los objetivos como grupo? 3.- Como recibe las ideas o analiza los problemas de sus pares en reuniones de gerencia o de sector?
4	ACCION ESTRATEGICA Entender el sector industrial. Comprender la organización. Adoptar acciones estratégicas.	1.- Cuales son su fuentes de información para entender el sector en que Ud. trabaja y mantenerse actualizado de las tendencias en materia de tecnología, ? Relaciona esta información con la estrategia de la organización? 2.- En base a la información de que dispone, ha planteado propuestas que puedan ser incorporadas a la estrategia de la organización? 3.- Ha planteado algún objetivo en su sector que haya sido incorporado para la consecución de la estrategia de la organización?
5	GLOBALIZACION Conocimiento y comprensión de la cultura. Apertura y sensibilidad cultural.	1.- Como se mantiene informado de las tendencias mundiales en materia de economía, política y fenómenos socio-culturales? 2.- Ha tenido oportunidad de relacionarse o interactuar con personas de costumbres distintas a las propias? Ha sido difícil relacionarse? Logro vincularse con estas personas? Que aprendió de estas experiencias?
6	MANEJO PERSONAL Integridad y comportamiento ético. Dinamismo y capacidad de resistencia. Equilibrio de las exigencias laborales y personales. Conciencia y desarrollo personal.	1.- Que entiende Ud. por integridad como concepto? 2.- Ha estado alguna vez en alguna organización que se haya visto afectada por "una situación difícil"? Bríndeme detalles y como se sentía Ud. En ese momento. 3.- En que aspectos de su vida profesional considera Ud. que debe mejorar? Que lo motivo a hacerlo.

COMPETENCIAS ESPECIFICAS POR AREA		
	Definición de la competencia	Pregunta Sugerida
1	ADAPTABILIDAD-FLEXIBILIDAD Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas.	1.- Coméntenos de alguna nueva función que Ud. haya tenido que responder de inmediato en momentos que estaba muy involucrado en otras tareas. Como resolvió el problema? 2.- Ha sido desplazado por diferentes cargos que impliquen desplazamientos de oficinas, lugares? Quien decidió y como se adaptó. 3.- Que cambios tuvo que hacer en su forma de trabajar ante nuevos requerimientos de sus clientes? Como los concreto.
2	CALIDAD Y MEJORA CONTINUA Capacidad para optimizar los recursos disponibles y agregar valor a través de ideas y soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada. Implica la actitud permanente de brindar aportes que signifiquen solución a situaciones inusuales y/o aportes que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos asignados a su cargo.	1.- Ha generado alguna propuesta de mejora en su área o para la organización en general? Cual fue el motivo? Que resultados obtuvo 2.- Ha estado en alguna situación de tener que optimizar el uso de los recursos disponibles para poder lograr el objetivo o meta? Lo logro? 3.- En su gestión ha conseguido resolver algún problema recurrente de su área de trabajo? De que se trataba?
3	CIERRE DE ACUERDOS Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos con los clientes y proveedores a través de propuestas y soluciones oportunas que respondan a sus necesidades y expectativas, logrando beneficios para ambas partes.	1.- Ha tenido alguna oportunidad de convencer a algún cliente de que su opción o propuesta es lo que mas le conviene? Como lo hizo? 2.- Coméntenos alguna situación en que haya logrado acuerdos con otras personas y se hayan establecido relaciones apropiadas para concretar las metas de su área u organización y de su contraparte?
4	CONOCIMIENTOS TECNICOS Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo así como aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propias.	1.- Ha tenido alguna situación en que su conocimiento técnico ha resuelto un problema específico en su trabajo? Cual fue y como lo hizo? 2.- Se considera ud un referente técnico y de experiencia en su organización? Que lo lleva a pensar en ello?
5	GESTION Y LOGRO DE OBJETIVOS Capacidad para orientarse al logro de objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, analizar información, movilizar recursos organizacionales sopesar riesgos e integrar las actividades para lograr efectividad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización.	1.- Cual ha sido su nivel de logros en objetivos en las empresas que trabajo? Que factores contribuyeron al logro y cuales las causas para no lograrlo? 2.- En las empresas en que trabajo quien o quienes fijaron los objetivos/metos a lograr? Que opina de los plazos y criterios para lograrlos? 3.- Que criterios considera importantes para gestionar y lograr los objetivos en su sector o área? Que consecuencias favorables o desfavorables obtuvo al aplicar esos criterios?
6	PENSAMIENTO CONCEPTUAL Capacidad para identificar problemas e información significativa o clave, entender situaciones complejas e identificar sus implicancias y relación causa-efecto que permitan de acuerdo a prioridades conseguir la mejor solución.	1.- Ha podido detectar algún problema que afecte su desempeño en su trabajo? Como lo detecto, como ideo la solución y como la implemento? 2.- Ha tenido alguna situación compleja en algún asunto importante en su organización? Explíquela detalladamente.
7	PRODUCTIVIDAD Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente en el tiempo y con la calidad requerida, agregando valor y contribuyendo a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado.	1.- Ha logrado algun desempeño sobre lo normal en alguna tarea encomendada? Como y bajo que parametros considera que fue sobre lo normal? 2.- En algun momento ha sentido que no logro un desempeño adecuado en alguna actividad o tarea encomendada? Que accion correctiva tomo? 3.- Existen tareas que le disgustan y que afecten su desempeño? Como las encara?
8	AMPLIO CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS Capacidad de conocer los productos y servicios de la organización y su relación con las necesidades del cliente, presentando propuestas o soluciones que agreguen valor.	1.- Cuéntenos sobre los productos o servicios en su actual o pasada organización? 2.- Son los productos o servicios los adecuados para satisfacer las necesidades de sus clientes? 3.- Hubo alguna propuesta de su parte para mejorar los productos o servicios dados a sus clientes?
9	RESPONSABILIDAD Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo y en la obtención de buenos resultados. Demostrar preocupación de llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, contribuyendo a través de su accionar al logro de la estrategia organizacional. Capacidad para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito de la organización como fuera de ella.	1.- En alguna oportunidad ha realizado trabajos en el cual no se haya sentido calificado y como hizo para ejecutarlos satisfactoriamente? 2.- Mencione algún caso donde se le presentaron inconvenientes para realizar un trabajo y como resolvió esta situación? 3.- Ha habido algún caso en que haya colaborado a lograr un objetivo no vinculado a su área pero de gran importancia para la organización y que lo motivo a haberlo?
10	TOLERANCIA A LA PRESION DE TRABAJO Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles que requieren de compromiso y esfuerzo fuera de lo habitual. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones difíciles y cambiantes.	1.- Describa una de las situaciones mas tensas en el desempeño de su trabajo. Como fue? Como procedió? Cual fue el resultado? Como se sintió? 2.- Ha pasado por alguna situación de mucha presión y prolongada? 3.- Cuando se presentan situaciones de presión laboral o personal? Que hace para encararlos y resolverlos? Los enfrenta solo o acude a compañeros o especialistas para resolverlos?

Anexo 8

Procedimiento de inducción, entrenamiento y capacitación

Código: PG-SIG-025	<i>Sistema Integrado de Gestión</i>	
Versión: 02	PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN, ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN	Elaborado: Responsable SIG
Fecha: 29/12/2018		Revisado: Gerencia General
Página: 1 a 1		Aprobado: Gerencia General

PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN, ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN

El presente documento es una copia registrada y controlada asignada a:

Nº de Copia	Nombre	Cargo

Elaborado por: José Rivero Dávila	Revisado por: Federico J. Schulz Cáceres	Aprobado por: Federico J. Schulz Cáceres
Firma: 	Firma: 	Firma: 
Cargo: Responsable SST	Cargo: Gerente General	Cargo: Gerente General
Fecha: 29/12/2018	Fecha: 30/12/2018	Fecha: 30/12/2018

Confidencial: Queda prohibido la reproducción total o parcial de este documento sin la autorización del área SIG.

Código: PG-SIG-025	<i>Sistema Integrado de Gestión</i>	
Versión: 01	PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN, ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN	Elaborado: Responsable SIG
Fecha: 29/12/2018		Revisado: Gerencia General
Página: 2 a 2		Aprobado: Gerencia General

1. OBJETIVO

1.1. General

Establecer las acciones y responsabilidades sistemáticas, planificadas y permanentes destinadas a preparar, desarrollar e Integrar a los recursos humanos de ATSAC, mediante la entrega de conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para el mejor desempeño de todos los colaboradores en sus cargos y adaptarlos a las exigencias de las competencias requeridas.

1.2. Específicos

- Familiarizar al nuevo colaborador con la cultura de la empresa, principales directivos, historia, filosofía, sistema de trabajo.
- Brindar información a los colaboradores en el entrenamiento del puesto.
- Identificación de necesidades de Capacitación y de personal según el área.
- Elaborar el Programa de Capacitación Anual de Personal.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica para todo el personal de ATSAC y Personal tercero.

3. RESPONSABLE

- A. El Gerente de Operaciones es responsable de la implementación de este procedimiento, asimismo de elaborar el Plan Anual de Capacitación, así como de la programación y coordinación de las mismas.
- B. El responsable SST es responsable de la realización de la Inducción y capacitación Internas de los colaboradores.
- C. Los miembros de la Gerencia, Jefaturas, Supervisores son responsables del cumplimiento de las actividades establecidas en este documento, así como aprobar los recursos necesarios para la realización de capacitaciones al personal.

Código: PG-SIG-025	<i>Sistema Integrado de Gestión</i>	
Versión: 01	PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN, ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN	Elaborado: Responsable SIG
Fecha: 29/12/2018		Revisado: Gerencia General
Página: 3 a 3		Aprobado: Gerencia General

4. DEFINICIONES Y ABREVIATURAS

- A. **Competencia:** Educación, Formación, Habilidades y Experiencia necesarias para desempeñarse de manera eficiente en un puesto de trabajo o dentro de un marco de trabajo que determine la organización.
- B. **Inducción:** Proceso Inicial por medio del cual se proporciona al colaborador Ingresante la Información básica que le permita Integrarse rápidamente al lugar de trabajo.
- C. **Entrenamiento:** Proceso a través del cual se forman al personal para la ejecución Inmediata de las diversas tareas peculiares del puesto en la organización.
- D. **Capacitación:** Es la transferencia de conocimientos específicos relativos al trabajo, a las actitudes frente a aspectos de la organización.
- E. **Capacitación Interna:** Es aquella que se dicta por personal de la organización siendo éstos los expositores, pudiendo ser en las instalaciones de la empresa o fuera de ella.
- F. **Capacitación Externa:** Se da cuando la organización contrata a un tercero para que brinde capacitación a su personal, puede ser dentro o fuera de la empresa.
- G. **Plan de Capacitación:** Documento que se deriva del análisis de las brechas o las necesidades de capacitación y entrenamiento derivados de los procesos, el cual contempla la denominación genérica del evento y el nombre o cargo del personal que necesita el evento de capacitación.
- H. **MOF:** Manual de Organización y Funciones donde se describen las funciones, responsabilidades, autoridad, facultades y las principales relaciones de los cargos de la empresa.
- I. **Perfil de Puesto:** Documento establecido para conocer los requisitos y cualificaciones personales exigidos para un cumplimiento satisfactorio de las tareas: nivel de estudios, experiencia, características personales, etc.

5. PROCEDIMIENTO

5.1 INDUCCIÓN

5.1.1 Inducción de Personal de ATSAC:

Confidencial: Queda prohibido la reproducción total o parcial de este documento sin la autorización del área SIG.

Código: PG-SIG-025	<i>Sistema Integrado de Gestión</i>	
Versión: 01	PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN, ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN	Elaborado: Responsable SIG
Fecha: 29/12/2018		Revisado: Gerencia General
Página: 4 a 4		Aprobado: Gerencia General

- a) El Gerente de operaciones solicitará vía email la realización de la inducción al responsable SST o responsable SIG.
- b) La inducción deberá seguir la siguiente secuencia:

Nº	Etapa de la Inducción	Registro
1	Conociendo la empresa	FO-GTH-001 - Inducción General
2	Conociendo mi puesto de trabajo	FO-GTH-001 - Inducción General
3	Conociendo la gestión de SST	FO-GTH-001 - Inducción General
4	Conocimiento del SIC	FO-GTH-001 - Inducción General
5	Conocimiento del SGA	FO-GTH-001 - Inducción General

El registro de Inducción General, deberá ser debidamente firmado por el responsable de la Inducción, del personal que recibió la Inducción, así como del responsable del registro.

5.1.2 Inducción de Personal Tercero:

A. Personal Tercero – Trabajos Permanentes

- El Gerente de operaciones solicitará vía email la realización de la inducción al responsable SST o responsable SIG.
- El responsable SST o Responsable SIG dará inducción al personal tercero que realice trabajos permanentes y lo registrará en el formato "Inducción General (FO-GTH-001).

B. Personal Tercero – Trabajos Temporales

Confidencial: Queda prohibida la reproducción total o parcial de este documento sin la autorización del área SIG.

Código: PG-SIG-025	<i>Sistema Integrado de Gestión</i>	
Versión: 01	PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN, ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN	Elaborado: Responsable SIG
Fecha: 29/12/2018		Revisado: Gerencia General
Página: 5 a 5		Aprobado: Gerencia General

- El Gerente de Operaciones solicitará vía email la realización de la Inducción al responsable SST o responsable SIG.
- El responsable SST o Responsable SIG dará Inducción al personal que realice trabajos temporales y lo registrará en el formato Inducción de Visitantes y Contratistas (FO-GTH-005).

5.2 CAPACITACIÓN

5.2.1 Identificación de la Necesidades de Capacitaciones / Entrenamiento:

A. Externas:

A fines de cada año, el Gerente de Operaciones solicita a los Jefes de Áreas las necesidades de capacitación externas del personal a su cargo a través del GTH-006 "Requerimiento de capacitación y entrenamiento", en base a ello el Gerente de operaciones elabora el FO-SIG-046 "Plan de Capacitación":

Al efectuar la Identificación de necesidades de capacitación / entrenamiento cada Jefe / Gerente de Área debe considerar:

- Cambios en la tecnología o en los equipos de trabajo: Si se han presentado cambios en las técnicas de trabajo y/o se ha introducido el empleo de equipos nuevos, identificar los aspectos a ser cubiertos con la capacitación.
- Personal nuevo: Si el área cuenta con personal nuevo que requiere adquirir habilidades en el puesto para el cual ha sido contratado.
- Cambios en los procesos: Cambios que puedan generar nuevos impactos significativos sobre sus procesos.
- Objetivos de la organización.
- Cambios de las funciones que desempeñe.
- Medidas que permitan la adaptación a la evolución de los riesgos y la prevención de nuevos riesgos.
- Actualización periódica de los conocimientos

Confidencial: Queda prohibido la reproducción total o parcial de este documento sin la autorización del área SIG.

Código: PG-SIG-025	<i>Sistema Integrado de Gestión</i>	
Versión: 01	PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN, ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN	Elaborado: Responsable SIG
Fecha: 29/12/2018		Revisado: Gerencia General
Página: 6 a 6		Aprobado: Gerencia General

B. Internas

El responsable SST o Responsable SIG, al inicio del año identifica las capacitaciones Internas que deberán ser impartidas al personal de la empresa, los cuales serán registrados en el Plan de Capacitaciones FO-SIG-046

5.2.2 Ejecución de las Capacitaciones/Entrenamiento

Las capacitaciones/entrenamientos considerados en el FO-SIG-046 "Plan de Capacitación" pueden ser realizadas de manera interna o externa, dependiendo de la capacidad técnica, académica, experiencia en el tema o aspecto a capacitar o entrenar.

A. Capacitación o Entrenamiento Internos

- El responsable SST o Responsable SIG envía una comunicación a los participantes indicando el tema, expositor, día, hora y lugar de la capacitación, cursando copia a los jefes/Gerentes de área para los permisos correspondientes.
- Las capacitaciones y los entrenamientos serán registrados en el formato FR-SIG-001 "Registro de Inducción, Capacitación, Entrenamiento y Simulacros de Emergencia" y serán archivadas por el responsable SST o Responsable SIG
- Cada capacitación/entrenamiento requiere de una evaluación de la capacitación la cual es realizada por el capacitador.
- Asimismo, el Gerente de operaciones distribuye la FO-GTH-007 - Evaluación de cursos de capacitación al finalizar la capacitación.
- Cada capacitación Interna promueve el mejoramiento de la Toma de Conciencia para la eficaz Implementación y mantenimiento del Sistema Integrado de Gestión.

B. Capacitación/Entrenamiento Externa

- El Gerente de operaciones en coordinación con el Jefe del área respectiva evalúa y selecciona a las posibles Instituciones o capacitadores que dictaran las capacitaciones/Entrenamiento y realiza las gestiones correspondientes con ellas.
- A criterio del Gerente de operaciones, respecto a un evento externo, se puede

Confidencial: Queda prohibido la reproducción total o parcial de este documento sin la autorización del área SIG.

Código: PG-SIG-025	<i>Sistema Integrado de Gestión</i>	
Versión: 01	PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN, ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN	Elaborado: Responsable SIG
Fecha: 29/12/2018		Revisado: Gerencia General
Página: 7 a 7		Aprobado: Gerencia General

solicitar a los participantes su opinión sobre la capacitación recibida, para lo cual se emplea una FO-GTH-007 - Evaluación de cursos de capacitación

- Cada capacitación interna promueve el mejoramiento de la Toma de Conciencia para la eficaz Implementación y mantenimiento del Sistema Integrado de Gestión.

5.2.3 Seguimiento al Plan de Capacitación

Mensualmente, el responsable SST o Responsable SIG verifica el cumplimiento del FO-SIG-048 "Plan de Capacitación" haciendo uso y revisión de los siguientes registros:

- FO-SIG-001 - Registro de Inducción, Capacitación, Entrenamiento y Simulacros de Emergencia, a fin verificar asistencia y reprogramaciones de la capacitación / entrenamiento.
- FO-GTH-007 - evaluación de cursos de capacitación, a fin de identificar fortalezas y debilidades que permitan cumplir con el objetivo de las necesidades de capacitación / entrenamiento.
- FO-GTH-006 "Requerimiento de capacitación y entrenamiento", a fin de identificar las nuevas necesidades de capacitación / entrenamiento.

5.2.4 Verificación de la Eficacia de la Capacitación / Entrenamiento

- Se verifica la eficacia de las capacitaciones / entrenamientos desarrollados, de acuerdo a la aplicación del FO-GTH-004 - Evaluación de la eficacia de la capacitación.
- La evaluación de la eficacia es realizada posterior a los 03 meses de haberse desarrollado la capacitación / entrenamiento.
- La evaluación la realiza el Jefe, Gerente Inmediato superior o Analista o Asistente SIG.
- En caso se necesite Implementar acciones correctivas y preventivas, se hace uso del Procedimiento de No Conforme, Acción Correctiva y Acción Preventiva (PG-SIG-020).

Confidencial: Queda prohibido la reproducción total o parcial de este documento sin la autorización del área SIG.

Código: PG-SIG-025	<i>Sistema Integrado de Gestión</i>	
Versión: 01	PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN, ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN	Elaborado: Responsable SIG
Fecha: 29/12/2018		Revisado: Gerencia General
Página: 8 a 8		Aprobado: Gerencia General

6. REGISTROS:

- FO-SIG-001 - Registro de Inducción, Capacitación, Entrenamiento y Simulacros de Emergencia
- FO-GTH-001- Inducción al Personal
- FR-GTH-007 - Evaluación de cursos de capacitación
- FO-GTH-004 - Evaluación de la eficacia de la capacitación
- FO-SIG-046 - Plan de Capacitación
- FO-SIG-006 - Requerimiento de Capacitación y Entrenamiento.
- FO-SIG-005 – Inducción de Visitantes y Contratistas.

7. CONTROL DE CAMBIOS

Versión	Fecha	Motivo de la Modificación	Descripción de las Modificaciones
1	26-10-2017	Edición Inicial	
2	29/12/2018	Mejora Continua	Se modificó el ítem 5 y 6