UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL DESARROLLO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN EL CENTRO DE CONTACTO BCP - TRUJILLO, AÑO 2017

TESIS

Para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración

AUTORES:

Br. Del Aguila Ramírez, Donna Kimberly

Br. Gonzales Sánchez, Guillermo Jonathan

ASESOR:

Mg. Mendoza Otiniano Royer

Trujillo-Perú

2018

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

Dando el cumplimiento con las disposiciones del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego, sometemos a vuestra consideración la tesis titulada: “Implementación de la gestión por competencias para el desarrollo de la gestión del conocimiento en el Centro de contacto BCP - Trujillo, año 2017”, luego de haber culminado nuestros pasos por esta casa de estudio, donde nos formamos profesionalmente para estar al servicio de la sociedad.

El presente trabajo realizado con el propósito de obtener el Título de Licenciado en Administración, es producto de una investigación trabajo, esfuerzo y dedicación en base a los conocimientos adquiridos durante el proceso de formación universitaria en esta prestigiosa casa de estudios; producto de la orientación y enseñanza desinteresada de nuestros docentes, siendo por ello oportuno para expresarles nuestro más sincero agradecimiento, para poder así brindar un aporte que servirá de base a futuros estudios relacionados con el tema en mención.

Por lo expuesto señores miembros del jurado, ponemos a vuestra disposición el presente trabajo de investigación para su respectivo análisis y evaluación, no sin antes agradecer vuestra gentil atención al mismo.

Atentamente,

_____	_____
Br. Del Aguila Ramírez Donna Kimberly	Br. Gonzales Sánchez Guillermo Jhonatan

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Privada Antenor Orrego por brindarnos a través de sus docentes todos los conocimientos y valores que nos ayudan en la vida profesional.

Al cuerpo docente de la Escuela Profesional de Administración por todos los conocimientos y orientación impartidos a lo largo de nuestra formación académica profesional.

A nuestro asesor, por el apoyo y la paciencia brindada en el desarrollo de nuestra investigación siendo un gran participe de este resultado.

LOS AUTORES

DEDICATORIA

A nuestro Señor, Jesús, quien nos da la fe, fortaleza, salud y esperanza para terminar este trabajo.

A nuestro amor eterno y motor de nuestra vida Mia Gonzales del Aguila. Te amamos.

A nuestros padres que con su dedicación ejemplar nos han enseñado a no desfallecer ni rendirse ante nada y siempre perseverar a través de sus sabios consejos.

A nuestros familiares por ser el pilar fundamental en todo lo que somos, en toda nuestra educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

Donna y Guillermo

ÍNDICE

Pág.

PRESENTACIÓN ii
AGRADECIMIENTO iii
DEDICATORIA iv
RESUMEN xi
ABSTRACT xii
CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN 1
1.1. Formulación del problema 2
1.1.1. Realidad problemática 2
1.1.2. Enunciado del problema 4
1.1.3. Antecedentes 4
1.1.3.1. Antecedentes Internacionales 4
1.1.3.2. Antecedentes Nacionales 6
1.1.3.3. Antecedentes Locales 7
1.1.4. Justificación 8
1.1.4.1. Justificación teórica: 8
1.1.4.2. Justificación metodológica 9
1.1.4.3. Justificación práctica 9
1.2. Hipótesis 9
1.3. Objetivos 9
1.3.1. Objetivo general 9
1.3.2. Objetivos específicos 10
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO 11
2.1. Gestión por competencias 12
2.1.1. Teorías sobre gestión por competencias 12
2.1.2. Objetivos de un sistema de competencias 13
2.1.3. Ventajas de la gestión por competencias 13
2.1.4. Objetivos de la gestión por competencias 14
2.1.5. Componentes de las competencias 14
2.1.6. Modelos de competencias 15
2.1.7. Clases de competencias 17
2.1.8. Dimensiones del modelo de gestión por competencias 18
2.1.9. Fases necesarias para implementar el modelo 20
2.2. Gestión del conocimiento 22

2.2.1. Teorías sobre la gestión del conocimiento 22
2.2.2. Importancia de la gestión del conocimiento 23
2.2.3. Objetivos de la gestión del conocimiento 24
2.2.4. La gestión del conocimiento en las organizaciones 24
2.2.5. Fuentes de la gestión del conocimiento 25
2.2.6. Claves para el éxito de un programa de gestión del conocimiento . 26
2.2.7. Modelo de gestión del conocimiento de Nonaka 27
2.3. Marco conceptual 28
CAPÍTULO III IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS 30
3.1. Detección de problemas (Necesidades) 31
3.2. Análisis de tareas 31
3.2.1. El supervisor 31
3.2.2. Coordinador de ventas o team leader 32
3.2.3. El telemarketer o agente comercial 33
3.2.4. El tech support 33
3.3. Definición de unidades de competencia y perfiles profesionales para los cargos de la empresa 34
3.3.1. Competencias a desarrollar 34
3.3.2. El perfil para el cargo 35
3.3.3. Condiciones ambientales y riesgos del trabajo 35
3.3.4. Destrezas y habilidades que favorecen al perfil 36
CAPÍTULO IV MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS 37
4.1. Material 38
4.1.1. Población: 38
4.1.2. Marco de muestreo 38
4.1.3. Unidad de análisis. 38
4.1.4. Muestra 38
4.1.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos 39
4.2. Procedimientos 40
4.2.1. Diseño de contrastación 40
4.2.2. Operacionalización de las variables 41
4.2.3. Procesamiento y análisis de datos 43
CAPÍTULO V PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS 44
5.1. Presentación de resultados: 45
5.2. Discusión de resultados: 61

CONCLUSIONES 65
RECOMENDACIONES 67
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 68
ANEXOS 70

LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1 Sistema de información que disponga de información adecuada para realizar el trabajo y se garantiza su precisión 46
Tabla 2 Procesos orientados a las funciones de los trabajadores 47
Tabla 3 Programas de mejora continua al personal..... 48
Tabla 4 Utilización del índice de absentismo, rotación para medir la satisfacción del personal..... 49
Tabla 5 Resultados obtenidos en los controles de los procesos claves..... 50
Tabla 6 La entidad diseña perfiles de acuerdo con los requerimientos del cargo..... 51
Tabla 7 Selección y evaluación del personal 52
Tabla 8 Comunicación eficaz ascendente, descendente y entre todo el personal..... 53
Tabla 9 Recopilación de datos apropiados para determinar la adecuación y la eficiencia del sistema de gestión de calidad..... 54
Tabla 10 Diagnóstico sobre requerimiento de personal para el desarrollo de planes y programas. 55
Tabla 11 Realización de planes para evaluar el rendimiento y necesidades de desarrollo del personal..... 56
Tabla 12 Evaluaciones de desempeño para la realización de capacitaciones 57
Tabla 13 Medición de la satisfacción del personal teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas. 58
Tabla 14 Realización de planes de incentivo para el personal..... 59
Tabla 15 Ambiente de trabajo es el adecuado para el desarrollo de las labores..... 60

LISTA DE GRÁFICOS

Pág.

Gráfico 1. Sistema de información que disponga de información adecuada para realizar el trabajo y se garantiza su precisión 46

Gráfico 2. Procesos orientados a las funciones de los trabajadores 47

Gráfico 3. Programas de mejora continua al personal 48

Gráfico 4. Utilización del índice de absentismo, rotación para medir la satisfacción del personal 49

Gráfico 5. Resultados obtenidos en los controles de los procesos claves 50

Gráfico 6 La entidad diseña perfiles de acuerdo con los requerimientos del cargo 51

Gráfico 7 Selección y evaluación del personal 52

Gráfico 8 Comunicación eficaz ascendente, descendente y entre todo el personal 53

Gráfico 9 Recopilación de datos apropiados para determinar la adecuación y la eficiencia del sistema de gestión de calidad 54

Gráfico 10. Diagnóstico sobre requerimiento de personal para el desarrollo de planes y programas. 55

Gráfico 11. Realización de planes para evaluar el rendimiento y necesidades de desarrollo del personal 56

Gráfico 12. Evaluaciones de desempeño para la realización de capacitaciones 57

Gráfico 13. Medición de la satisfacción del personal teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas. 58

Gráfico 14. Realización de planes de incentivo para el personal 59

Gráfico 15. Ambiente de trabajo es el adecuado para el desarrollo de las labores 60

RESUMEN

El presente estudio se ha realizado para determinar si una implementación de la gestión por competencias permitirá el desarrollo de la gestión del conocimiento en el Callcenter BCP – Trujillo. El problema formulado para la investigación fue: ¿La implementación de una gestión por competencias permitirá el desarrollo de la gestión del conocimiento en el Callcenter BCP - Trujillo, año 2017?.Y se tuvo como hipótesis: Una implementación de la gestión por competencias sí permitirá el desarrollo de la gestión del conocimiento en el Callcenter BCP - Trujillo, año 2017.Como objetivos específicos: Conocer las competencias requeridas para los trabajadores del centro de contacto BCP – Trujillo, determinar la orientación estratégica relacionada al talento humano de los trabajadores del centro de contacto BCP- Trujillo, analizar el grado de eficiencia laboral de los trabajadores del centro de contacto BCP – Trujillo. Con una población de 235 trabajadores y una muestra de 140 trabajadores. El diseño de la investigación utilizada fue descriptivo transversal. Para la recopilación de datos se utilizó la técnica de la encuesta. La conclusión a la que se llego fue: Que hay suficiente evidencia para demostrar que la implementación de una gestión por competencias si permitirá el desarrollo de la gestión el desarrollo del conocimiento en el Callcenter BCP – Trujillo, año 2017.

Palabras claves: Gestión, competencias, conocimiento

ABSTRACT

The present study has been carried out in order to find out if an implementation of the management by competences will enable the development of the knowledge management in the BCP Call center - Trujillo. The investigation formulated problem was: Will the implementation of a management by competences enable the development ofthe knowledge management in the BCP Call center - Trujillo, in 2017?. As hypothesis: An implementation of the management by competences will indeed enable the development of the knowledge management in the BCP Call center - Trujillo, in 2017. As specific objectives: To know the competences required for the labor force of the contact center BCP - Trujillo, to determine the strategic orientation related to the human talent of the workers at the BCP contact center - Trujillo, to analyze the degree of labor efficiency of the workers at the BCP contact center Trujillo. With a population of 235 workers and a sample of 140 workers. The design of this investigation was crossed descriptive. The technique used for the data collection was the survey. The conclusion was: There is sufficient evidence to demonstrate that the implementation of a management by competences will indeed enable the development of the knowledge management in the BCP Call Center – Trujillo, 2017.

Keywords: Management, competitions, knowledge

CAPÍTULO I
INTRODUCCIÓN

1.1. Formulación del problema

1.1.1. Realidad problemática

Marcillo (2014) afirma que el reconocimiento de la importancia de las personas dentro de las organizaciones ha sido motivo de mucho interés con frecuencia se exigen resultados, eficiencia y eficacia sin considerar sus sentimientos, pensamientos y aportes es por ello que debido al avance de la tecnología sobre los procesos de recursos humanos, la globalización y nuevas formas de gestionar las empresas, la gestión del talento humano se ha vuelto un reto en las empresas de hoy, es por ello que en la actualidad lo que permite diferenciar una empresa de otra son las personas que la componen convirtiéndose en una ventaja competitiva ya que participan sus conocimientos, habilidades y competencias.

Rojas (2015) acota que en el Perú, desde hace más de dos décadas, en las empresas locales opera el gestor del conocimiento entendido por Nieves & León (2001) como un concepto utilizado en las empresas, que pretenden transferir el conocimiento y la experiencia existente en los empleados, de modo de ser utilizado como un recurso disponible para otros en la organización tomando fuerza en la comunidad empresarial peruana de la mano de una renovada ola de organizaciones que empiezan a cosechar la semilla que sembraron en el transcurso de los últimos 25 años y que les brindó una nueva macroeconomía.

Desde hace algún tiempo a nivel empresarial, el concepto de desarrollo de personal basado en competencias ha resultado necesario partir de la formación hasta el desarrollo del liderazgo en gerentes y ejecutivos, para competir en un mundo tecnificado que es rápidamente cambiante, reconociendo la importancia de realizar un buen proceso de selección, capacitación, evaluación del desempeño y el desarrollo del recurso humano como parte fundamental para el logro de las metas organizacionales que conlleve a la obtención de personal competente, lo cual será medido con técnicas de evaluación de competencias que según Vilcarromero (2013) acota que gestión por competencia es un proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente.

La empresa BCP, con 127 años en el mercado peruano, abrió en Trujillo su centro de atención al cliente (call center) hace ya cuatro años, y el personal que ahí labora ha ido aumentando cada vez más. Esta empresa peruana se ha caracterizado por seleccionar jóvenes talentos para desarrollar sus conocimientos formados y aprendidos, pero la institución no cuenta con un modelo de gestión por competencia, que contribuyan al cumplimiento del plan estratégico delineado desde cada área funcional, cada nivel y en cada rol que haya al interior para lograr los objetivos estratégicos, logrando así el compromiso de sus colaboradores con la empresa, o con expertos, para obtener los resultados efectivos.

Es por ello que el presente trabajo de investigación desarrollará la implementación de la gestión por competencias para el desarrollo de la gestión del conocimiento en el centro de contacto BCP – Trujillo, año 2017.

1.1.2. Enunciado del problema

¿La implementación de una gestión por competencias permitirá el desarrollo de la gestión del conocimiento en el centro de contacto BCP-Trujillo, año 2017?

1.1.3. Antecedentes

1.1.3.1. Antecedentes Internacionales

- Avila y Orellana (2012) *Propuesta de un Diseño de Gestión por competencias para el Talento Humano en el Proyecto de Exploración Minera de IAMGOLD ECUADOR S.A período 2012.* (Tesis de licenciatura) Universidad de Cuenca, Ecuador.

  Conclusión: El Proyecto de Exploración Minera de la Empresa IAMGOLD Ecuador S.A no cuenta con un departamento de recursos humanos establecido exclusivamente, debido a la diferencia de que no se consolida como una empresa en fase de producción, sino que es un proyecto que actualmente se encuentra en fase de exploración. A partir de esto y luego de haber estudiado y descrito la teoría que hace referencia sobre la gestión por competencias podemos concluir diciendo que la gestión del talento humano, en cualquier empresa o institución que fuese, en el momento de reclutar, seleccionar y evaluar de una manera eficaz al personal da una

pauta para poder diseñar de manera correcta los cargos que requiere la empresa. La selección de personal puede ser variable, existen entrevistas que constituyen una parte fundamental para el proceso de selección este mismo que nos da una visión del candidato a ser seleccionado, la aplicación de test, entre otras analizan de una manera más profunda la personalidad, el carácter y entre otros factores claves para la toma de la decisión en el momento de escoger al candidato final y este mismo nos muestra el nivel de comportamientos ante diferentes escenarios.

- Arceo (2009) *El impacto de la gestión del conocimiento y las tecnologías de información en la innovación: un estudio en las pymes del sector agroalimentario de Cataluña.* (Tesis de doctorado) Universitat Politécnica de Catalunya, España.

Conclusión: El entorno económico actual no presenta condiciones que puedan decirse son nuevas, es decir, no se está ante un fenómeno nuevo; sin embargo, en el ámbito de las PYME estudiadas, se debe prestar una atención especial a las TI y al conocimiento como factores productivos relevantes, e indudablemente la innovación debe ocupar un papel primordial en el diseño estratégico empresarial. Pese al auge que está teniendo la implementación de la GC con su consiguiente reestructuración organizacional e introducción de apropiadas TI, esto no parece ser el caso de las PYME estudiadas. De acuerdo a la percepción de los encuestados, no se observa una necesidad real de implementar (o mejorar) programas adecuados dentro de las organizaciones. La asimilación de las TI dentro de las actividades de GC es fundamental para alcanzar el éxito de la GC, es decir, las TI por sí solas no pueden conducir al éxito de la GC sin que hayan sido asimiladas dentro de los procesos de GC.

1.1.3.2. Antecedentes Nacionales

- Tito (2012) Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana. (Tesis de doctorado) Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Conclusión: Los resultados de la investigación demuestran que sí es factible implementar la gestión en las empresas del sector confección de calzado desde la perspectiva de las competencias. Llegamos a esa conclusión después de haber demostrado estadísticamente la validez de las hipótesis planteadas en la investigación, y haber analizado la abundante información generada con las tres encuestas (1ra: pre test, antes de la capacitación, 2da: post test, después de la capacitación y 3ra: de impacto, luego que transcurriera 90 días aproximadamente, para conocer la viabilidad de la aplicación del modelo). Los resultados de la investigación revelan que hay un incremento lento pero sostenido en los últimos años, por elegir calzados de fabricación nacional. A decir de los empresarios del sector, las expectativas que en su momento crearon los calzados importados fundamentalmente chinos y brasileros, con el tiempo no respondieron a las exigencias del consumidor peruano. Las características que buscan el consumidor promedio son: durabilidad, resistencia, flexibilidad, diseño innovador y economía. Los importados cumplían con algunos de ellos (diseño innovador y economía), mas no con las características determinantes. De allí que hay un viraje significativo que se refleja en el incremento de las ventas de calzados nacionales, fundamentalmente en el último año.

- Díaz (2013) Modelo de gestión del conocimiento (GC) aplicado a la Universidad Pública en el Perú. (Tesis de licenciatura) Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

  Conclusión: La mayoría de los proyectos sobre gestión del conocimiento, capital intelectual y modelos de gestión hace referencia a las grandes organizaciones. Esto es porque parte de la maquinaria involucrada en la GC es, por naturaleza, de más valor (o, sí se quiere, más imprescindible) en grandes compañías. Compartir el conocimiento es, obviamente, mucho más fácil en una organización pequeña, donde cada uno ve y puede interactuar con los demás diariamente. Sin embargo, debido a que una universidad la información está más extendida, y la necesidad de tecnología de comunicación es mayor, esto supone bajar las barreras de entrada y, con un más ágil contacto con la comunidad universitaria, da una gran ventaja competitiva a las universidades públicas.

1.1.3.3. Antecedentes Locales

- Marcillo (2014) Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí. (Tesis de doctorado) Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.

  Conclusión: Claramente se denota, que es posible proponer un modelo de gestión por competencia del talento humano, dada la información obtenida de los servidores Públicos de los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí, mediante la aplicación de la encuesta que se muestran en cada uno de las Tablas desde el Nº 1 Hasta el Nº 16 contenidas en las paginas 41 al 56, según la percepción de los encuestados. Del diagnóstico efectuado al talento humano de las instituciones, se establece que se le ha dado escasa atención y de manera tradicional, según los resultados de los

encuestados, es decir se ha dado poca importancia al talento humano. Entre uno de los mecanismos que se debe considerar es en forma sistemática, y no dejando de lado sus habilidades, destrezas, conocimientos, sin embargo, como una estrategia es importante que exista la información para realizar el trabajo, así como la normativa correspondiente a los servidores Públicos puesto que podrían dar un mejor aprovechamiento que contribuya a lograr los objetivos de la empresa, así mismo que los servidores conozcan los resultados de la evaluación del desempeño. Las competencias laborales son una herramienta que permite mejorar la gestión del talento humano en las instituciones, ubicando a los servidores en los puestos correspondientes de acuerdo a su perfil, lo que no se cumple en las GAD del Sur de Manabí debido a la falta e implementación de un sistema de información.

1.1.4. Justificación

1.1.4.1. Justificación teórica:

La presente investigación aborda estudios teóricos impartidos en los cinco años de alumnos de la Universidad Privada Antenor Orrego sobre la gestión por competencia que es un proceso que permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente, por otro lado estudiaremos la gestión del conocimiento que es un concepto aplicado en las organizaciones teniendo el fin de transferir el conocimiento desde el lugar donde se genera hasta el lugar en dónde se va a emplear e implica el desarrollo de las competencias necesarias al interior de las organizaciones para compartirlo y utilizarlo entre sus miembros, así como para valorarlo y asimilarlo si se encuentra en el exterior de éstas.

1.1.4.2. Justificación metodológica

Un elemento que también cobra importancia es la metodología que se utilizó para recopilar la información y para el desarrollo de la investigación. En este caso la recopilación se hará mediante el uso de encuesta, para conocer la implementación de la gestión por competencias para el desarrollo de la gestión del conocimiento en el centro de contacto BCP –Trujillo, año 2017.

1.1.4.3. Justificación práctica

Pretende dar solución a un problema del entorno real relacionado con la implementación de la gestión por competencias para el desarrollo de la gestión del conocimiento en el centro de contacto BCP –Trujillo, año 2017.

1.2. Hipótesis

Una implementación de la gestión por competencias sí permitirá el desarrollo de la gestión del conocimiento en el Callcenter BCP - Trujillo, año 2017.

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo general

Determinar si una implementación de la gestión por competencias permitirá el desarrollo de la gestión del conocimiento en el centro de contacto BCP – Trujillo.

1.3.2. Objetivos específicos

- Conocer las competencias requeridas para los trabajadores del centro de contacto BCP - Trujillo.
- Determinar la orientación estratégica relacionada al talento humano de los trabajadores del centro de contacto BCP- Trujillo.
- Analizar el grado de eficiencia laboral de los trabajadores del centro de contacto BCP – Trujillo.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1. Gestión por competencias

2.1.1. Teorías sobre gestión por competencias

Las empresas que gestionen correctamente sus recursos humanos se beneficiarán de una ventaja competitiva para entrar en el nuevo milenio, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuanto mejor integrado esté el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa. Esto es la gestión por competencias. El concepto de las competencias no es nuevo, pero la gestión por competencias crece en importancia en el mundo empresarial: su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección que prima el factor humano, en el que cada persona, empezando por los propios directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la empresa. Este enfoque se basa en la comprensión de que toda organización está constituida por personas, que darán a la organización su dimensión real, además de marcar las diferencias competitivas. Para que la implantación de este enfoque sea posible, se requiere una dirección global que tenga una visión completa de la empresa, que sea capaz de integrar adecuadamente los equipos de trabajo y de dirigirlos hacia el logro de los objetivos planteados en función de los retos y de las oportunidades del entorno. Si los brazos y las manos de la organización son las personas que la integran, es necesario conocer las competencias que cada puesto exige y las que cada persona ofrece. (Ernst&Young, 2008)

2.1.2. Objetivos de un sistema de competencias

El objetivo principal del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización. Por medio de la gestión por competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos: (Ernst&Young, 2008)

- La mejora y la simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- La generación de un proceso de mejora continúa en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas del negocio.
- La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos

2.1.3. Ventajas de la gestión por competencias

Barcelo (2017) acota que la gestión por competencias tiene indudables ventajas para las empresas:

- Mejora el clima laboral
- Aumenta la eficacia y eficiencia de los empleados
- Mejora el absentismo y rotación
- Aumenta las capacidades de la organización
- Mejora el desempeño general de la organización

2.1.4. Objetivos de la gestión por competencias

Por otro lado, Barcelo (2017) asevera que el objetivo primordial del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización, para administrar los recursos humanos integralmente de manera más efectiva.

Por medio de la gestión por competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
- La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

2.1.5. Componentes de las competencias

A su vez Barcelo (2017) afirma que una persona puede llevar a cabo los comportamientos incluidos en las competencias que conforman el perfil de exigencias del puesto, para ello es preciso que en ella estén presentes una serie de componentes:

- *Saber (conocimientos):* el conjunto de conocimientos

- *Saber hacer (habilidades / destrezas):* que la persona sea capaz de aplicar los conocimientos que posee a la solución de los problemas que le plantea su trabajo.
- *Saber estar (actitudes / intereses):* que los comportamientos se ajusten a las normas y reglas de la organización.
- *Querer hacer (motivación):* si un trabajador comprueba que sus esfuerzos por conseguir una utilización más eficaz del tiempo no se valoran puede llegar a decidir que no merece la pena esforzarse por hacerlo.
- *Poder hacer (medios y recursos): s*e trata de que la persona disponga de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos incluidos en la competencia.

2.1.6. Modelos de competencias

Mundialmente se han hecho numerosas propuestas para garantizar la implementación de las competencias laborales. (Muñoz de Priego, 1998) establece una agrupación de estas propuestas en tres modelos fundamentales:

- **Modelo Funcional** orientado principalmente a identificar y definir competencias técnicas asociadas, en el caso de una empresa a un cargo o labor. Este Modelo proviene del ámbito anglosajón, muy extendido en el Reino Unido, con experiencias notables en los sistemas de competencias de Australia y nueva Zelanda. En el mismo las competencias son definidas a partir de un análisis de las funciones claves, con énfasis en los resultados o productos de la

tarea, más que en el cómo se logran. Este Enfoque permite a las empresas medir el nivel de competencias técnicas de su personal, principalmente ligadas a oficios, y definir las brechas; asimismo, es el referente para emprender procesos de certificación de competencias.

- **Modelo Conductual**, que se sitúa en el ámbito de las conductas asociadas a un desempeño destacado. Este modelo surge en Estados Unidos hace 40 años. En el mismo las competencias son definidas a partir de los empleados con mejor desempeño o empresas con mejores prácticas en su industria. El conductualismo no pretende capturar las competencias técnicas asociadas a una determinada formación las supone, sino que busca explicar qué determina, en igualdad de condiciones, un desempeño más destacado que el promedio. Los estudios de competencias conductuales buscan identificar atributos como la iniciativa, la resistencia al cambio, la tolerancia al estrés, la ambigüedad, el riesgo, la capacidad de persuasión o el liderazgo, todas características personales asociadas al alto desempeño. Este enfoque tiene su propia metodología y tiende a aplicarse en familias de cargos ejecutivos: se piensa que este tipo de competencias predicen mejor el desempeño superior, aunque también es válida a nivel de mandos medios y cargos menores en áreas como las ventas y la calidad de servicio, donde la competencia conductual es muy relevante.
- **Modelo Constructivista o Integrativo**, donde las competencias se definen por lo que la persona es capaz de hacer para lograr un

resultado, en un contexto dado y cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Reconoce lo que la persona trae desde su formación temprana. Este Modelo de origen francés, da gran valor a la educación formal y también al contexto, entendiendo que las competencias ligan el conocimiento y aprendizaje a la experiencia. Las competencias se definen por lo que alguien debe ser capaz de hacer para lograr un resultado, cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Como modelo recoge aspectos funcionales, pero con énfasis en los conductual. Es el más difícil y complejo de implementar.

2.1.7. Clases de competencias

Barcelo (2017) afirma que existen tipologías o clasificaciones de competencias, entre las cuales se destacan:

- Las Competencias “Umbral” o “Esenciales”: Son aquellas competencias requeridas por la organización, para alcanzar un desempeño promedio o mínimamente adecuado de los trabajadores.
- Competencias Diferenciadoras: Son competencias que permiten hacer una diferencia entre los trabajadores con desempeño superior, con aquellos que presentan un desempeño promedio.
- Competencias Genéricas: Son aquellas que se repiten sistemáticamente de un puesto a otro, y se van aplicando a un conjunto amplio de puestos de trabajo. Además, se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes

ámbitos de producción, algunas de ellas son: capacidad para trabajar en equipo, habilidades para la negociación, planificación entre otras.

- Competencias Específicas: Son aquellas competencias particulares de cada puesto de trabajo, que consideran los conocimientos necesarios para poder manejarse adecuadamente en el cargo. Se asocian con aspectos técnicos relacionados con la ocupación, los cuales no se pueden transferir de manera fácil a otros contextos laborales, ejemplo de ellas son: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, entre otras.

2.1.8. Dimensiones del modelo de gestión por competencias

Al referirse a competencia laboral es conveniente distinguir entre una de cuatro dimensiones que pueden diferenciarse y significar aplicaciones prácticas del concepto de competencia: (CINTEFOR, s.f.)

- **Identificación de Competencias**: Es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, en forma excelente. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo.
- **Normalización de Competencias:** una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores, y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas

normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una futura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país)

- **Formación Basada en Competencias:** Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la elaboración de estuviera de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencia con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.
- **Certificación de Competencias:** Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente, evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, es un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido.

2.1.9. Fases necesarias para implementar el modelo

a. Detección de problemas (necesidades)

La detección de necesidades, problemas o carencias es posible mediante dos instancias: (Hooghlemstra, 1996)

- **Medición de clima organizacional:** Que es un diagnóstico de clima organizacional, con esta medición nos interesa saber cuál es el clima en el que la organización está inmersa, cual es la percepción de los trabajadores de su jefatura, de la estructura organizacional, del medio ambiente que lo rodea y de los conflictos internos. Existen muchos instrumentos para la medición del clima organizacional que evalúan las variables antes nombradas.

- **Detección y Análisis de problemas, carencias, conflictos:** Esta segunda etapa es revisar las funciones realizadas por todos los cargos y los conflictos, problemas y necesidades que se suscitan en ellos, entorpeciendo de forma directa o indirecta el desarrollo o accionar del trabajador, a la vez de identificar el origen, y las consecuencias trabajador, a la vez de identificar el origen, y las consecuencias de estos “eventos”. Si la empresa es pequeña, entonces bastaría con aplicar un cuestionario que permita al trabajador informar sobre los problemas que ocurren al realizar el trabajo, en este cuestionario se debe pedir también al trabajador que identifique las causas del problema y sus consecuencias directas (sobre su labor) y las consecuencias

indirectas (sobre la labor de otros) y cotejarlos con los que su jefatura directa observa.

b. **Análisis de tareas** Una vez detectadas las necesidades especificadas en problemas, se debe dar paso al análisis de cada una de las tareas que se realizan en la actualidad, tal análisis consiste en especificar las tareas que están entregando problemas, realizar un seguimiento de las causas del mal desarrollo de las tareas y proporcionar una solución, es decir determinar el modo de modificarlas entregando propuestas para su resolución, o también puede darse la posibilidad que tras haber analizado cada tarea exista una o algunas que deban ser eliminadas. El análisis de las tareas que se desarrollan en las organizaciones junto con el análisis de problemas, determinará por qué los objetivos no se consiguen de forma exitosa; por medio de éstos dos estudios obtendrán respuestas a la ineficiencia la que se refleja en dos aspectos:

- Ineficiencia por agentes externos: problemas del medio ambiente en el cual desarrollan sus tareas, carencias de material, carencia de suministros, equipos, etc.
- Ineficiencia personal: es en este punto donde recae la responsabilidad en el trabajador de no estar desarrollando bien su labor, por ello 12 se puede analizar el porqué de tal desempeño, de acuerdo a esto se pueden arrojar resultados como qué competencias pueden ser necesarias introducir en los trabajadores para elevar su desempeño, o en caso de que el

trabajador presente las conductas apropiadas, desarrollar nuevas competencias.

c. Definición de unidades de competencia y perfiles profesionales para todos los cargos de la empresa.

Las unidades de competencias son funciones integradas por una serie de elementos de competencia y criterios de desempeño asociados, los cuales forman una actividad que puede ser aprendida, evaluada y certificada. Las competencias deben reflejar la conducta que se necesita para el futuro éxito de la empresa u organización.

2.2. Gestión del conocimiento

2.2.1. Teorías sobre la gestión del conocimiento

Una de las cuestiones claves en la argumentación de la GC es la diferencia entre información y conocimiento. Tal diferencia es tan sutil que comúnmente se les confunde generando confusión y conduciendo a maneras muy diferentes de entender la GC. Muchas veces se habla de gestión sofisticada de la información en vez de GC, ya que es más habitual y sencillo gestionar información que conocimiento.

(Devlin, 1999) aporta algunas premisas para diferenciar estos términos:

- La información es “una sustancia”, un objeto que existe independientemente de la persona.

- El conocimiento, por el contrario, no es un objeto, sino que requiere un conocedor, por lo que es una actividad intrínsecamente humana.
- El conocimiento es la información que una persona posee de manera utilizable para un propósito.
- El conocimiento, al contrario que la información, contiene creencias, valores y compromisos.

2.2.2. Importancia de la gestión del conocimiento

Es un instrumento básico para la gestión empresarial. Es el proceso constante de identificar, encontrar, clasificar, proyectar, presentar y usar de un modo más eficiente el conocimiento y la experiencia del negocio, acumulada en la organización, de forma que mejore el alcance del empleado para conseguir ventajas competitivas. La gestión del conocimiento convoca a determinar los conocimientos, incrementarlos y explotarlos para ganar magnitud competitiva; impulsa a comprender que compartir el conocimiento en la empresa aumenta los niveles de rentabilidad y crea un nuevo valor para el negocio, al unir a los integrantes de la organización y aprovechar sus conocimientos de modo que estén en condiciones de enfrentar desde los problemas más simples hasta los más complejos. Mientras más inteligente es una empresa y más conocimiento acumula, mayor es la posibilidad de lograr ventaja frente a los competidores del mercado. Las empresas que aprovechan al máximo sus conocimientos no tienen que repetir tareas, ni perder tiempo en realizarlas; están

preparadas para mostrar su rentabilidad, para compartir y para no acaparar el conocimiento en la organización, están en el camino del knowhow particular al aprendizaje compartido. Evolucionan en un espacio propio, tienen la capacidad de conducirse con la efectividad requerida y se desarrollan tanto dentro como fuera de la organización. (Nieves & León, 2001)

2.2.3. Objetivos de la gestión del conocimiento

Los objetivos de la gestión del conocimiento son: (Nieves & León, 2001)

- Incrementar las oportunidades de negocio.
- Aumentar la comunicación.
- Aumentar la competitividad presente y futura.
- Elevar el liderazgo de las empresas en su mercado.
- Elevar el rendimiento

2.2.4. La gestión del conocimiento en las organizaciones

Muchos autores afirman que la única fuente de ventaja competitiva es el conocimiento. (Drucker, 1993) argumenta que el conocimiento es el único recurso significativo, siendo más que un simple recurso en la ecuación de los factores de producción, tierra, trabajo y capital. La GC es un movimiento que va desde la consideración del conocimiento como un recurso hasta la formulación de una teoría del conocimiento que tratará de recuperar todo lo que el ser humano ha desarrollado sobre su capacidad de conocer (Arboníes, 2006). Este movimiento ha

nacido de la práctica empresarial sin modelos conceptuales previos o teorías que lo sustenten, aunque se debe reconocer que este movimiento converge con las modernas teorías que buscan la explotación de competencias esenciales en la empresa, la flexibilidad y la capacidad de respuestas

2.2.5. Fuentes de la gestión del conocimiento

Las organizaciones se distinguirán cada vez por su cultura. Aquellas que exploten el conocimiento acumulado a la hora de innovar o resolver algún problema para hacer las cosas bien y de forma rápida, se convertirán en empresas inteligentes. Una organización que aprende es una organización experta en crear, adquirir el conocimiento y modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos e interpretaciones. Al analizar el conocimiento que posee la organización, existen al menos siete fuentes: (Garcia, 2012)

- Capacitación: Es el conocimiento básico que una persona posee para desempeñar con decisión el cargo que ostenta.
- Recursos: Es el conocimiento sobre los recursos que se utilizan para el desarrollo de un proceso. Por ejemplo, la forma de operar la maquinaria o las herramientas.
- Procesos: Es el conocimiento que se encuentra en los procesos, son una serie de actividades que a partir de los recursos generan cambios en ellos con un fin preestablecido.
- Historia: Es todo el conocimiento que aparece en la “experiencia”.

- Información: Es el conocimiento que se halla dentro de los libros, manuales, todos aquellos medios audiovisuales y al alcance de las personas.
- Talento humano: Es el conocimiento que posee cada persona, propio de sus estudios, y que, si bien son de cada una de ellas, de acuerdo con ellos es que la compañía contrata cada empleado.
- Heurística: Es el conocimiento que aparece como resultado de la iniciativa que tienen las personas de innovar o mejorar.

2.2.6. Claves para el éxito de un programa de gestión del conocimiento

- Las acciones para desarrollar la gestión del conocimiento deben corresponderse con la estrategia de la compañía.
- Realizar un estudio de las actividades de la empresa para concentrar los esfuerzos en las que generan ventajas competitivas.
- Transformar el conocimiento implícito en explícito.
- Asegurar que la recogida, almacenamiento y recuperación del conocimiento, es realmente la que produce un aumento de valor en la empresa.
- Asegurarse de que la herramienta escogida para el almacenamiento y recuperación es la más cercana a la ideal.
- Transmitir el conocimiento recolectado a toda la organización.
- La gerencia debe estar en disposición de apoyar las iniciativas que se desarrollen como resultado del proceso.

Favorecer en los integrantes de la empresa la capacidad de aprendizaje del entorno, para lograr una mejor adaptación a los cambios. (Nieves & León, 2001)

2.2.7. Modelo de gestión del conocimiento de Nonaka

Este consta de seis pasos:

- Construir equipos autorregulados.
- Incrementar el conocimiento individual por medio del conocimiento tácito compartido.
- Convertir el conocimiento tácito en explícito.
- Transformar el conocimiento en un producto o sistema.
- Crear nuevos conceptos.
- Integrar los nuevos conceptos en la base del conocimiento.

En estos modelos se afirma implícitamente que la gestión del conocimiento deberá asociarse a algunos métodos más importantes de la gestión empresarial como son la gestión de los recursos humanos y el liderazgo, debido a la importancia de los recursos humanos en la generación y aplicación de los conocimientos, así como del liderazgo, sin el cual la organización es incapaz de comprender la importancia de aprender de los empleados. (Nonaka, 1994)

2.3. Marco conceptual

Gestión

Es la acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar la organización de sistemas, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. Asimismo, en la gestión es muy importante la acción, porque es la expresión de interés capaz de influir en una situación dada. (Vilcarromero, 2013)

Competencia

Se refiere a algunos aspectos de conocimientos y habilidades; aquellas que son necesarias para llegar a ciertos resultados y exigencias en una circunstancia determinada es la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado según la Organización Internacional del Trabajo. (Chomsky, 2000)

Conocimiento

Es la información que una persona posee de manera utilizable para un propósito. (Devlin, 1999)

Talento humano

Es el conocimiento que posee cada persona, propio de sus estudios, y que, si bien son de cada una de ellas, de acuerdo con ellos es que la compañía contrata cada empleado. (Garcia, 2012)

Gestión por competencias

Es un proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente que permita gestionar los recursos humanos de una manera más integral y efectiva de acuerdo con las líneas estratégicas del negocio (Ernest & Young, 2008)

Gestión de conocimiento

Es un proceso que apoya a las organizaciones para encontrar la información relevante, seleccionar, organizar y comunicarla a todo el personal activo; este ciclo es necesario para acciones tales como la resolución de problemas, dinámica el aprendizaje y la toma de decisiones. (Nieves & León,2001).

CAPÍTULO III

IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

3.1. Detección de problemas (Necesidades)

Medición del Clima organizacional	Detección y análisis de problemas, carencias, conflictos
- Realizan planes para el personal (admisión formación, desarrollo) evaluando el rendimiento y las necesidades de desarrollo de todas las personas. - Las evaluaciones de desempeño han servido para realizar programas de capacitaciones - Se mide en forma sistemática la satisfacción del personal teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas tales como ambiente de trabajo promoción, comunicación, formación y reconocimiento - Realizan planes de incentivo para el personal - El ambiente de trabajo es adecuado para desempeñar sus labores	- No tienen un sistema de información tal que todas las personas disponen de la información adecuada para realizar su trabajo y se garantiza la precisión de la misma, así como su adecuación a la normativa. - Los procesos no están orientados a las funciones de los trabajadores obteniendo información de estos - No existe un programa de mejora continua al personal que afecte a todas las actividades de la empresa empleando herramientas adecuadas y estableciendo objetivos de mejoras. - No utilizan para medir la satisfacción del personal índice de absentismo, rotación. - La entidad no diseña perfiles de acuerdo con los requerimientos del cargo

3.2. Análisis de tareas

3.2.1. El supervisor

- Establecer objetivos de desempeño.
- Supervisa el buen funcionamiento de los dispositivos de seguridad.
- Resolver cualquier conflicto o problema de desempeño.
- Tener un contacto regular con el personal.
- Vigilar el buen desempeño tanto de los coordinadores de ventas como los telemarketers.

- Velar que se cumpla el reglamento interno.
- Complementar o ayudar al departamento de asistencia técnica cualquier situación que pase dentro de este campo que afecte la productividad de los agentes.
- Reunir a los coordinadores de ventas para que den informes sobre el día y las ventas de cada grupo.
- Realizar sistemas de motivación de los agentes.
- Realizar con regularidad evaluaciones de desempeño tanto de los agentes como de los coordinadores.
- Servir de comunicación entre la parte administrativa y la parte comercial.
- Verificar ventas realizadas por tarjeta.

3.2.2. Coordinador de ventas o team leader

- Capacitación del personal.
- Revisar que cada agente esté conectado en cada una de las campañas con las que se esté trabajando.
- Monitorear junto al encargado de soporte técnico el flujo de llamadas para cada una de las campañas.
- Llevar y hacer que se lleve a cabo el manual de urbanidad y el reglamento interno dentro del área comercial.
- Revisar el correo interno de la compañía.
- Revisar e identificar el número de llamadas enviadas a buzón de mensajes para que los agentes puedan devolverlas.

- Monitorear permanentemente el número de llamadas que cada agente haya recibido
- Evaluar el desempeño que cada agente este obteniendo diariamente
- Brindar ayuda y soporte a cualquier inquietud o situación que se le presente a algún agente y que a este se le salga de su alcance
- Monitorear toda la información que nuestros agentes brindan a nuestros clientes
- Transcribir las ventas realizadas en la libreta.
- Organizar las ventas realizadas según su medio de pago.
- Presentar el informe semanal de ventas, y dar a conocer cualquier situación que se esté presentando con cada uno de los agentes.
- Revisar las respectivas relaciones de ventas de cada agente.
- Notificar a los agentes que ventas no se realizaron con éxito.
- Dar cualquier información que halla de transmitir a los agentes.

3.2.3. El telemarketer o agente comercial

- Realizar el proceso de venta por el teléfono.
- Cerrar la venta con nuestro cliente.
- Llenar el formato de ventas venta.
- Pasar la venta realizada a sistema.
- Llenar relación de ventas de manera periódica.

3.2.4. El tech support

- Monitorear sistema general de la red.

- Mantenimiento de computadores de los agentes y de la parte administrativa.
- Monitoreo servidores internos y externos.
- Crear o eliminar cuentas a nuevos agentes si es necesario.
- Asistir a la subgerencia.
- Vigilar, monitorear, regular y/o controlar el uso de equipos por parte de los agentes.
- Asistir a los agentes cuando se les presente cualquier situación en términos de tecnología que se salgan de su alcance.
- Tener contacto con nuestro proveedor de llamadas para realizar control.
- Realizar capacitaciones a los agentes nuevos que se vinculan a nuestra compañía.

3.3. Definición de unidades de competencia y perfiles profesionales para los cargos de la empresa

Un Call Center es un centro de servicio telefónico que tiene la capacidad de atender altos volúmenes de llamadas, con diferentes objetivos. Su principal enfoque es el de la generación de llamadas de Salida y la recepción de llamadas, cubriendo las expectativas de cada una de las campañas implementadas.

3.3.1. Competencias a desarrollar

Gestionar bases de datos de acuerdo con requerimientos y objetivos comerciales de la empresa.

- Atender contactos de información de entrada y salida de productos y servicios por medios electrónico.
- Comercializar productos y servicios por medios electrónicos.
- Cobrar productos y servicios por medios electrónicos, cumpliendo normas legales y procedimientos de la empresa.
- Comprender texto en forma escrita y auditiva.
- Fomentar prácticas de trabajo seguras y saludables, según reglamentación institucional y normatividad legal vigente.
- Promover la interacción idónea consigo mismo con los demás y con la naturaleza de los contextos laborales y sociales.

3.3.2. El perfil para el cargo

Debe contar con las siguientes características: mostrar una gran predisposición a conservar el puesto de trabajo en la empresa, tener facilidad de comunicación, capacidad de trabajo en equipo, tener una voz agradable y demostrar estabilidad emocional. Un Agente de Call center actúa como intermediario entre el cliente y la empresa. La primera instancia entre la empresa y el cliente es el Call center. Es una herramienta estratégica para retener y desarrollar relaciones más rentables y leales con los clientes.

3.3.3. Condiciones ambientales y riesgos del trabajo

- El cargo se desempeña la mayor parte de su jornada laboral en una gran sala llena de puestos de trabajo con ordenador, sentado delante de uno de ellos del que recibe y en el que introduce

información, con un auricular y un micrófono colgado de la oreja a través de los cuales gestiona llamadas telefónicas.

- Puede llegar a atender más de mil llamadas en una jornada de trabajo, aunque la media suele estar en un centenar.
- Trabaja en turnos de mañana, tarde y noche, con una muy escasa variación de tareas y todo ello por un bajo salario. Riesgos laborales más descritos es el ruido, junto con el nivel de estrés.

3.3.4. Destrezas y habilidades que favorecen al perfil

- Facilidad de comunicación
- Amabilidad
- Paciencia
- Capacidad para trabajar en equipo
- Confianza hacia el cliente
- Manejo de la presión
- Tolerancia
- Perfil de venta
- Vocación de servicio
- Capacidad para solucionar problemas.

CAPÍTULO IV
MATERIAL Y PROCEDIMIENTOS

4.1. Material

4.1.1. Población:

Se considera al número de trabajadores con los que cuenta la agencia del callcenter BCP de la ciudad de Trujillo es de 235 personas.

4.1.2. Marco de muestreo

La relación de trabajadores de la agencia del callcenter BCP de la ciudad de Trujillo.

4.1.3. Unidad de análisis.

Cada uno de los trabajadores de la agencia del callcenter BCP de la ciudad de Trujillo.

4.1.4. Muestra

Para determinar el tamaño de la muestra utilizaremos la siguiente fórmula donde se conoce la población.

$$n = \frac{N\ x\ Z^2\ x\ P\ x\ Q}{E^2 x(N-1) + Z^2\ x\ P\ x\ Q}$$

Donde:

Z = Es el valor de la distribución normal estandarizada. Para la investigación se escogió 95%, lo que equivale a 1.96.

p = Probabilidad de éxito 0.5

q = Probabilidad de fracaso 0.5

E = Máximo error permisible, 5%

N = Tamaño de la población:

n = Tamaño de la muestra

Reemplazando en la fórmula

$$n = \frac{235\ x\ 1.96^2\ x\ 0.5\ x\ 0.5}{0.05^2 x(235-1) +\ 1.96^2\ x\ 0.5\ x\ 0.5}$$

$$n = 142$$

La muestra por lo tanto estará conformada por 142 trabajadores.

4.1.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnicas	Instrumentos	Informante
Encuesta dirigida de preguntas cerradas	Cuestionario	Personal del callcenter

A. Técnica

- Encuesta: Para recopilar la información sobre la variable de estudio. La encuesta tuvo cierto margen de error debido a que está influenciada por la subjetividad del encuestado. Se realizó una encuesta personal en el establecimiento a los trabajadores donde la información se obtuvo mediante un encuentro directo y personal entre el entrevistador y el entrevistado. El entrevistador planteó directamente las preguntas al entrevistado basándose en un

cuestionario que ira cumplimentando con las respuestas del entrevistado. Se encuestó a 142 trabajadores.

B. Instrumentos

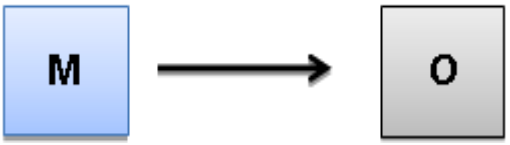
- El cuestionario: Las preguntas del cuestionario fueron de tipo cerradas y serán aplicadas a los trabajadores del centro de contacto BCP – Trujillo.
- Validación de cuestionario: Se validó en una muestra piloto de ocho clientes obteniéndose un coeficiente de Alfa de Cronbach del 5%, razón que nos autoriza a aplicarlo**.**

4.2. Procedimientos

4.2.1. Diseño de contrastación

El diseño de contrastación es “descriptivo-transversal de una sola casilla, puesto que, buscamos recolectar y analizar la información con la finalidad y así hacer inferencias respecto a la variable.

Representación gráfica:



Dónde:

M= Representa la muestra encuestada

O= Representa la información extraída de la muestra que permitirá desarrollar la propuesta de gestión por competencias.

4.2.2. Operacionalización de las variables

Variables a investigar	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Tipo de Variables	Escala de medición	Instrumento
Variable independiente **Gestión por competencias**	Es un proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente que permita gestionar los recursos humanos de una manera más integral y efectiva de acuerdo con las líneas estratégicas del negocio (Ernst & Young, 2008)	Modelo de gestión por conocimientos	Nivel de identificación de competencias	Cuantitativa	Escala de Likert	Cuestionario
			Nivel de normalización de competencias	Cuantitativa		
			Nivel de formación basada en competencias	Cuantitativa		
			Nivel de certificación de competencias	Cuantitativa		
Variable Dependiente **Gestión del conocimiento**	Es un proceso que apoya a las organizaciones para encontrar la información relevante, seleccionar, organizar y comunicarla a todo el personal activo; este ciclo es necesario para acciones tales como la resolución de problemas, dinámica el aprendizaje y la toma de decisiones. (Nieves & León,20º1).	Directrices estratégicas relacionadas al talento humano	Nivel de gestión de la selección y evaluación del personal.	Cuantitativa	Escala de Likert	Cuestionario
			Nivel de comunicación	Cuantitativa	Escala de Likert	

		Nivel de eficiencia en la gestión de calidad.	Cuantitativa	Escala de Likert	
		Diagnóstico del requerimiento del personal.	Cualitativa		
	Eficiencia laboral	Planes para el personal	Cualitativa	Escala de Likert	Cuestionario
		Evaluaciones del desempeño	Cualitativa		
		Medición de la satisfacción de los trabajadores	Cuantitativa		
		Planes de incentivo	Cualitativa	Escala de Likert	
		Ambiente de trabajo	Cualitativa		

4.2.3. Procesamiento y análisis de datos

- Para el procesamiento de datos se empleó el programa Excel.
- El análisis de datos se hizo en función de las Tablas y gráficos respectivos que contienen información cuantitativa de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO V

PRESENTACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1. Presentación de resultados:

En este capítulo se hace referencia a Tablas y gráficos de estadística que he utilizado para organizar la información recogida en la investigación.

Tabla 1

Sistema de información que disponga de información adecuada para realizar el trabajo y se garantiza su precisión

ALTERNATIVAS	fi	%
Siempre	1	1%
Casi siempre	4	3%
Algunas Veces	23	16%
Muy pocas veces	44	31%
Nunca	68	49%
TOTAL	140	100%

Fuente: Aplicación de Encuestas
Elaborado: Por los autores

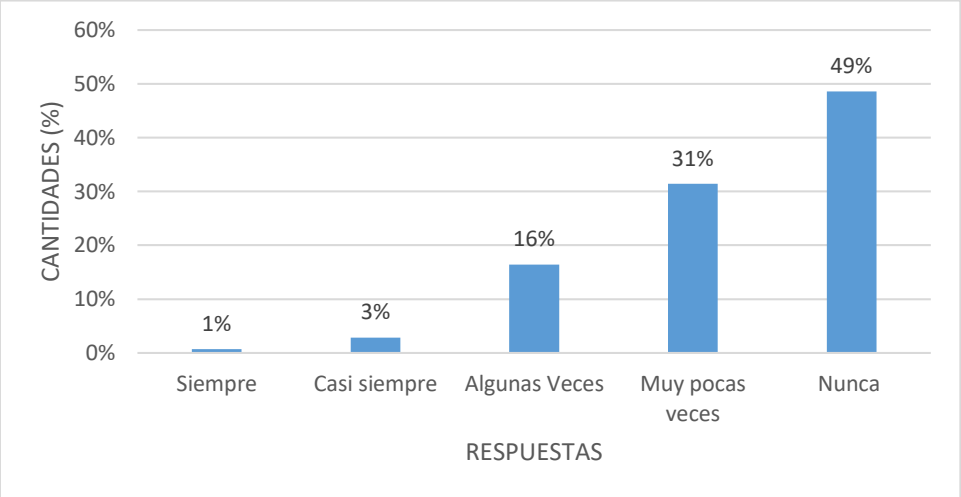


Gráfico 1. Sistema de información que disponga de información adecuada para realizar el trabajo y se garantiza su precisión

Fuente: Aplicación de Encuestas
Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que nunca existe un sistema de información tal que todas las personas disponen de la información adecuada para realizar su trabajo y se garantiza la precisión de la misma, así como su adecuación a la normativa correspondiente al 49%, un 31% muy pocas veces, a su vez un 16% algunas veces, por otro lado, un 3% casi siempre y 1% siempre.

Tabla 2

Procesos orientados a las funciones de los trabajadores

ALTERNATIVAS	fi	%
Siempre	1	1%
Casi siempre	4	3%
Algunas Veces	18	13%
Muy pocas veces	41	29%
Nunca	76	54%
TOTAL	140	100%

Fuente: Aplicación de Encuestas
Elaborado: Por los autores

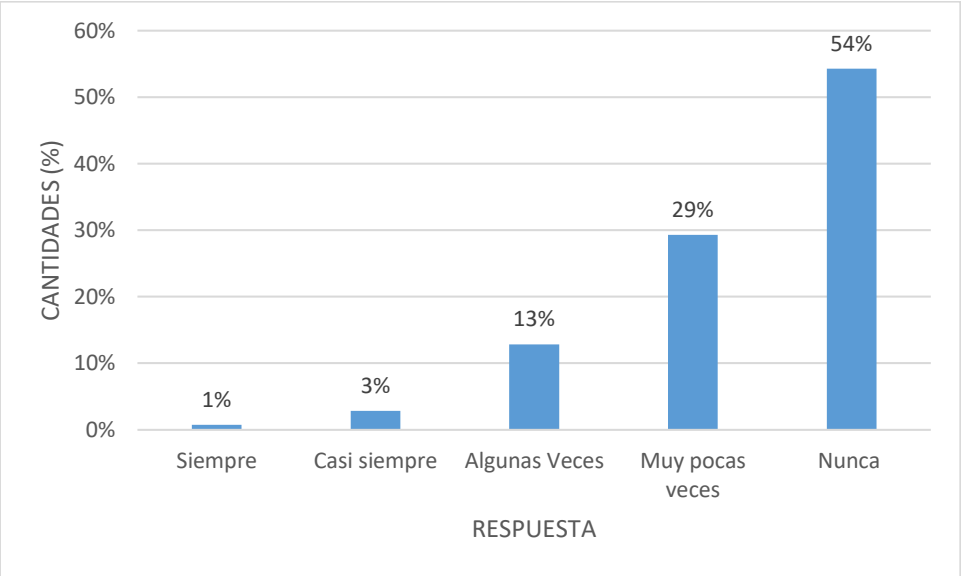


Gráfico 2. Procesos orientados a las funciones de los trabajadores
Fuente: Aplicación de Encuestas
Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que nunca están los procesos orientados a las funciones de los trabajadores obteniendo información de estos correspondiente al 54%, un 29% muy pocas veces, a su vez un 13% algunas veces, por otro lado, un 3% casi siempre y 1% siempre.

Tabla 3

Programas de mejora continua al personal

ALTERNATIVAS	fi	%
Siempre	1	1%
Casi siempre	4	3%
Algunas Veces	16	11%
Muy pocas veces	31	22%
Nunca	88	63%
TOTAL	140	100%

Fuente: Aplicación de Encuestas
Elaborado: Por los autores

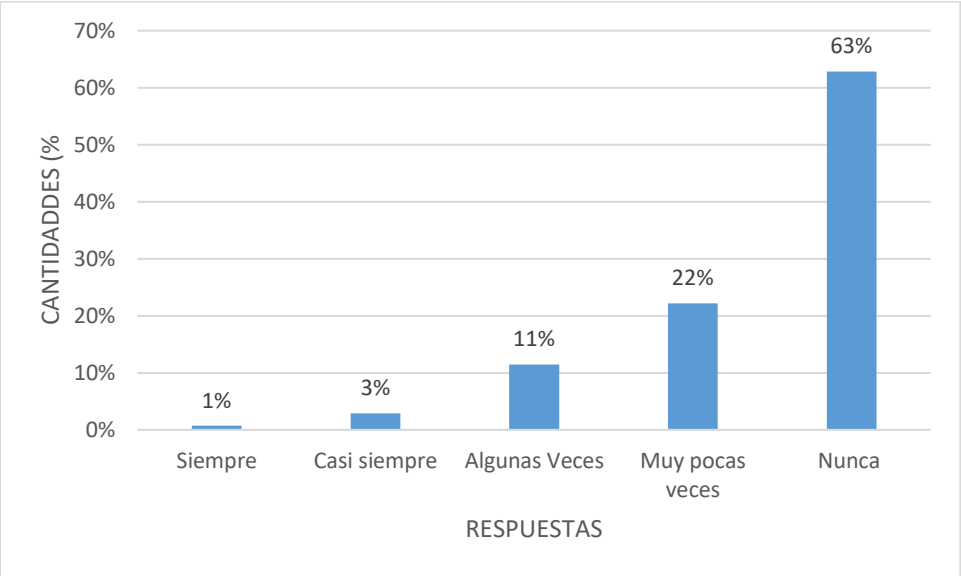


Gráfico 3. Programas de mejora continua al personal
Fuente: Aplicación de Encuestas
Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que nunca existe un programa de mejora continua al personal que afecte a todas las actividades de la empresa empleando herramientas adecuadas y estableciendo objetivos de mejoras correspondiente al 63%, un 22% muy pocas veces, a su vez un 11% algunas veces, por otro lado, un 3% casi siempre y 1% siempre.

Tabla 4

Utilización del índice de absentismo, rotación para medir la satisfacción del personal

ALTERNATIVAS	fi	%
Siempre	1	1%
Casi siempre	4	3%
Algunas Veces	11	8%
Muy pocas veces	41	29%
Nunca	83	59%
TOTAL	140	100%

Fuente: Aplicación de Encuestas
Elaborado: Por los autores

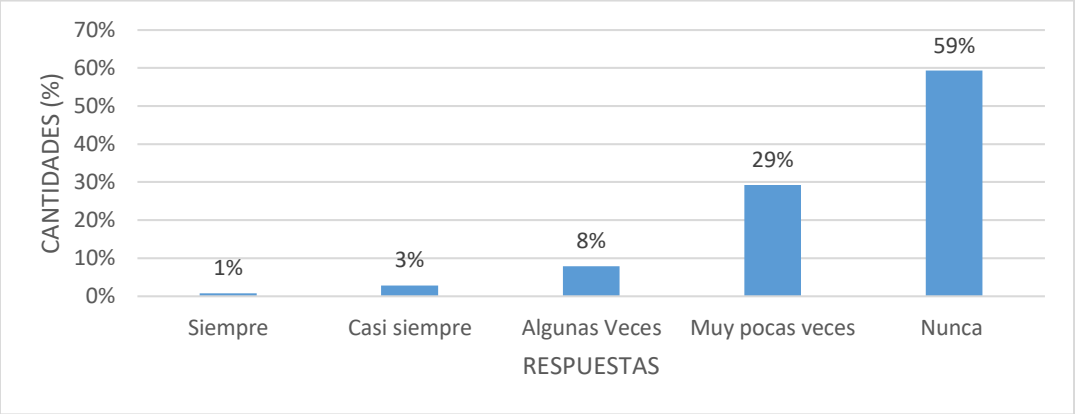


Gráfico 4. Utilización del índice de absentismo, rotación para medir la satisfacción del personal

Fuente: Aplicación de Encuestas
Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que nunca creen que se utilizan para medir la satisfacción del personal índice de absentismo, rotación correspondiente al 59%, un 29% muy pocas veces, a su vez un 8% algunas veces, por otro lado, un 3% casi siempre y 1% siempre.

Tabla 5

Resultados obtenidos en los controles de los procesos claves

ALTERNATIVAS	fi	%
Siempre	1	1%
Casi siempre	4	3%
Algunas Veces	11	8%
Muy pocas veces	31	22%
Nunca	93	66%
TOTAL	140	100%

Fuente: Aplicación de Encuestas
Elaborado: Por los autores

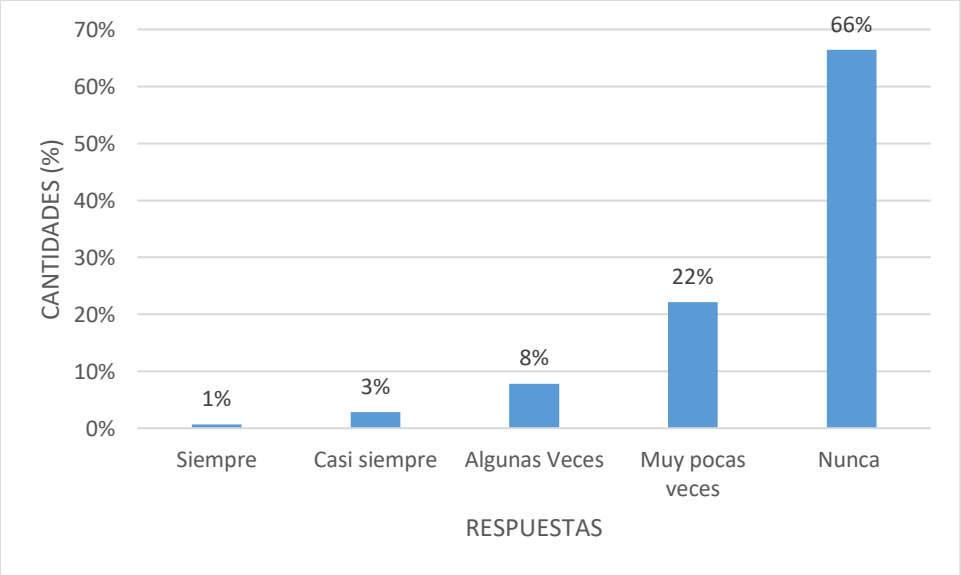


Gráfico 5. Resultados obtenidos en los controles de los procesos claves
Fuente: Aplicación de Encuestas
Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que nunca los resultados obtenidos en los controles de los procesos claves son satisfactorios correspondiente al 66%, un 22% muy pocas veces, a su vez un 8% algunas veces, por otro lado, un 3% casi siempre y 1% siempre.

Tabla 6

La entidad diseña perfiles de acuerdo con los requerimientos del cargo

ALTERNATIVAS	fi	%
Siempre	1	1%
Casi siempre	4	3%
Algunas Veces	21	15%
Muy pocas veces	47	34%
Nunca	67	48%
TOTAL	140	100%

Fuente: Aplicación de Encuestas
Elaborado: Por los autores

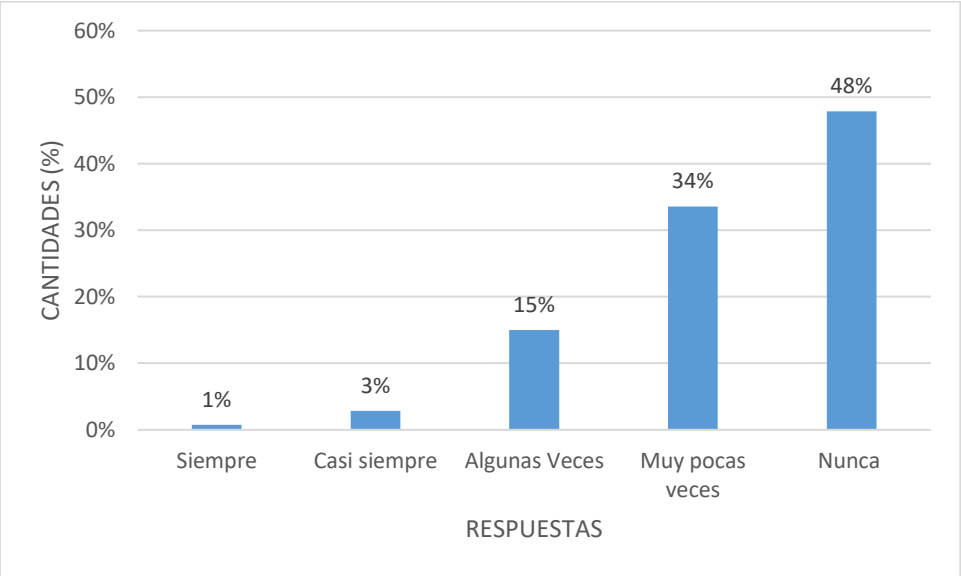


Gráfico 6. La entidad diseña perfiles de acuerdo con los requerimientos del cargo

Fuente: Aplicación de Encuestas
Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que nunca la entidad diseña perfiles de acuerdo con los requerimientos del cargo correspondiente al 48%, un 34% muy pocas veces, a su vez un 15% algunas veces, por otro lado, un 3% casi siempre y 1% siempre.

Tabla 7

Selección y evaluación del personal

ALTERNATIVAS	fi	%
Siempre	86	61%
Casi siempre	43	31%
Algunas Veces	8	6%
Muy pocas veces	2	1%
Nunca	1	1%
TOTAL	140	100%

Fuente: Aplicación de encuestas
Elaborado: Por los autores

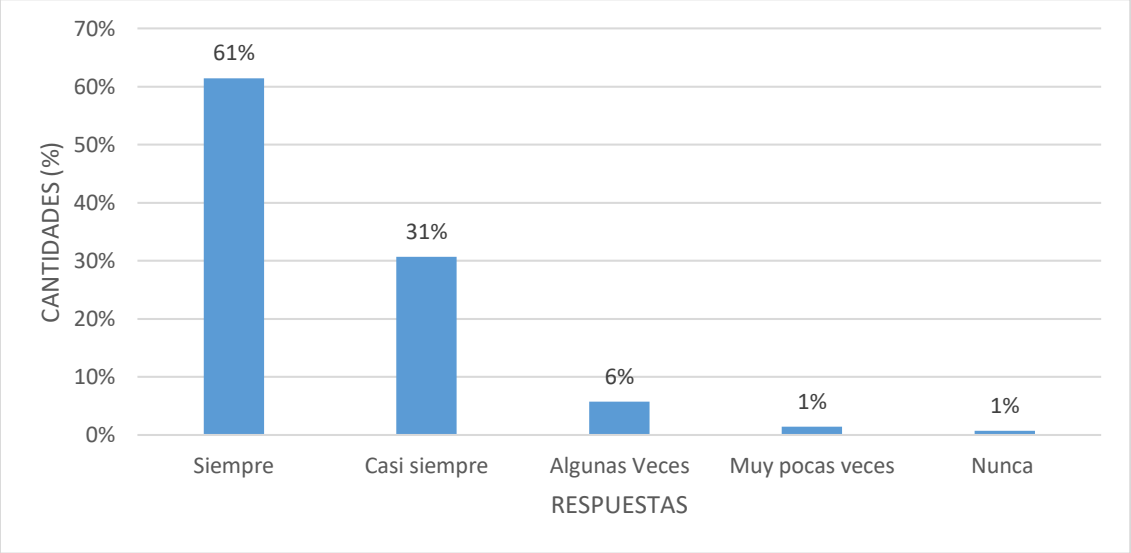


Gráfico 7. Selección y evaluación del personal
Fuente: Aplicación de encuestas
Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre se gestiona de forma sistemática la selección y evaluación del personal correspondiente al 61%, un 31% casi siempre, a su vez un 6% algunas veces, por otro lado, un 0% muy pocas veces y 1% nunca.

Tabla 8

Comunicación eficaz ascendente, descendente y entre todo el personal

ALTERNATIVAS	fi	%
Siempre	71	51%
Casi siempre	56	40%
Algunas Veces	10	7%
Muy pocas veces	2	1%
Nunca	1	1%
TOTAL	140	100%

Fuente: Aplicación de encuestas
Elaborado: Por los autores

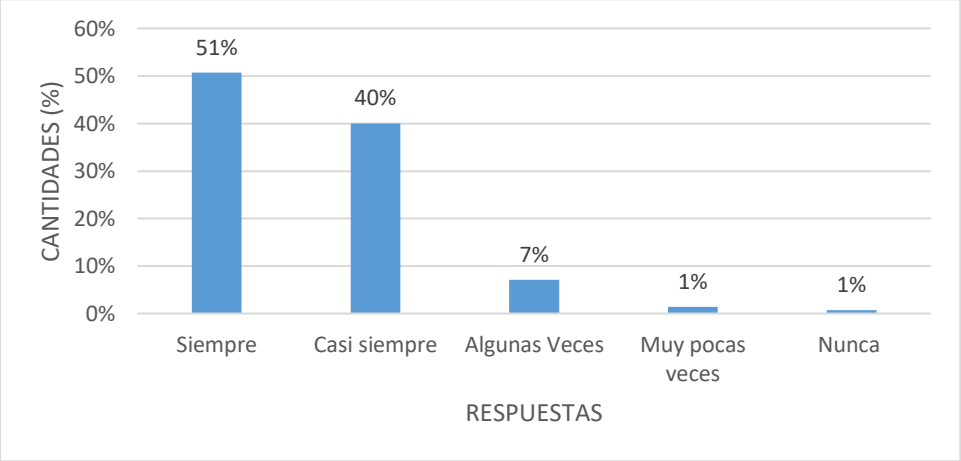


Gráfico 8. Comunicación eficaz ascendente, descendente y entre todo el personal

Fuente: Aplicación de encuestas
Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre existe una comunicación eficaz ascendente, descendente y entre todo el personal, participando este de una manera real en las actividades de mejora correspondiente al 51%, un 40% casi siempre, a su vez un 7% algunas veces, por otro lado, un 1% muy pocas veces y 1% nunca.

Tabla 9

Recopilación de datos apropiados para determinar la adecuación y la eficiencia del sistema de gestión de calidad

ALTERNATIVAS	fi	%
Siempre	101	72%
Casi siempre	29	21%
Algunas Veces	7	5%
Muy pocas veces	2	1%
Nunca	1	1%
TOTAL	140	100%

Fuente: Aplicación de encuestas
Elaborado: Por los autores

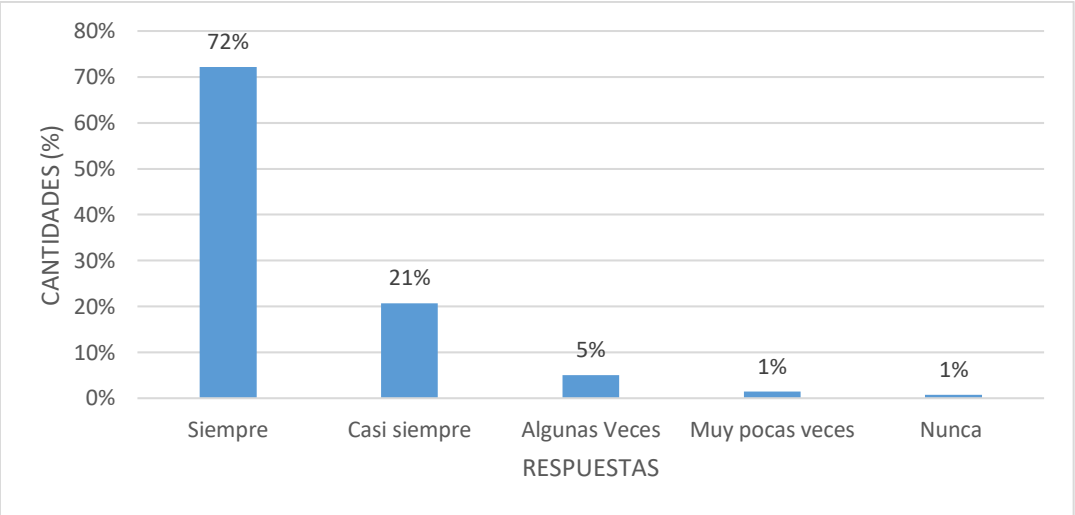


Gráfico 9. Recopilación de datos apropiados para determinar la adecuación y la eficiencia del sistema de gestión de calidad

Fuente: Aplicación de encuestas
Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre se recopilan los datos apropiados para determinar la adecuación y la eficiencia del sistema de gestión de calidad para determinar donde pueden realizarse mejoras correspondientes al 72%, un 21% casi siempre, a su vez un 5% algunas veces, por otro lado, un 1% muy pocas veces y 1% nunca.

Tabla 10

Diagnóstico sobre requerimiento de personal para el desarrollo de planes y programas.

ALTERNATIVAS	fi	%
Siempre	66	47%
Casi siempre	45	32%
Algunas Veces	23	16%
Muy pocas veces	5	4%
Nunca	1	1%
TOTAL	140	100%

Fuente: Aplicación de encuestas
Elaborado: Por los autores

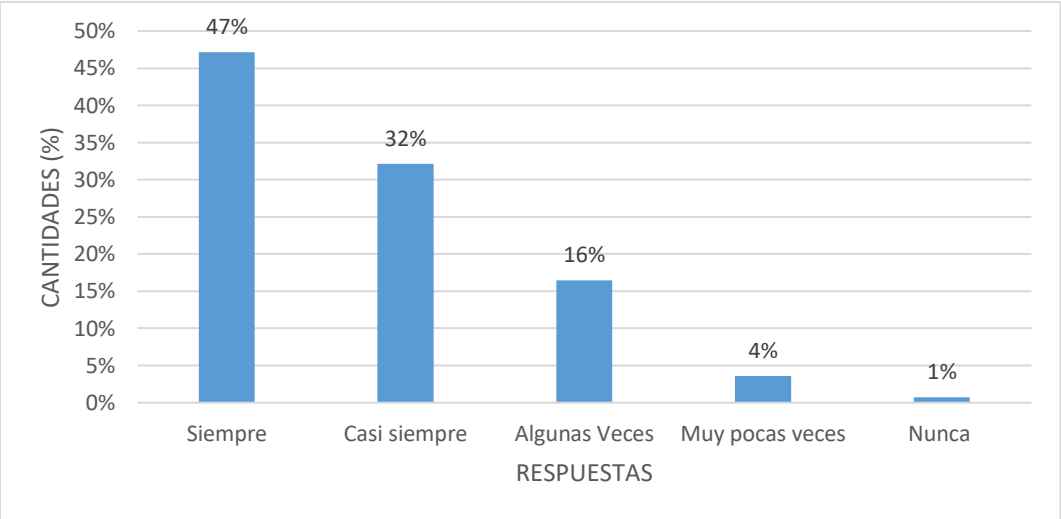


Gráfico 10. Diagnóstico sobre requerimiento de personal para el desarrollo de planes y programas.

Fuente: Aplicación de encuestas
Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre se realizan diagnósticos sobre requerimiento de personal para el desarrollo de planes y programas correspondiente al 47%, un 32% casi siempre, a su vez un 16% algunas veces, por otro lado, un 4% muy pocas veces y 1% nunca.

Tabla 11

Realización de planes para evaluar el rendimiento y necesidades de desarrollo del personal

ALTERNATIVAS	fi	%
Siempre	79	56%
Casi siempre	36	26%
Algunas Veces	19	14%
Muy pocas veces	5	4%
Nunca	1	1%
TOTAL	140	100%

Fuente: Aplicación de encuestas
Elaborado: Por los autores

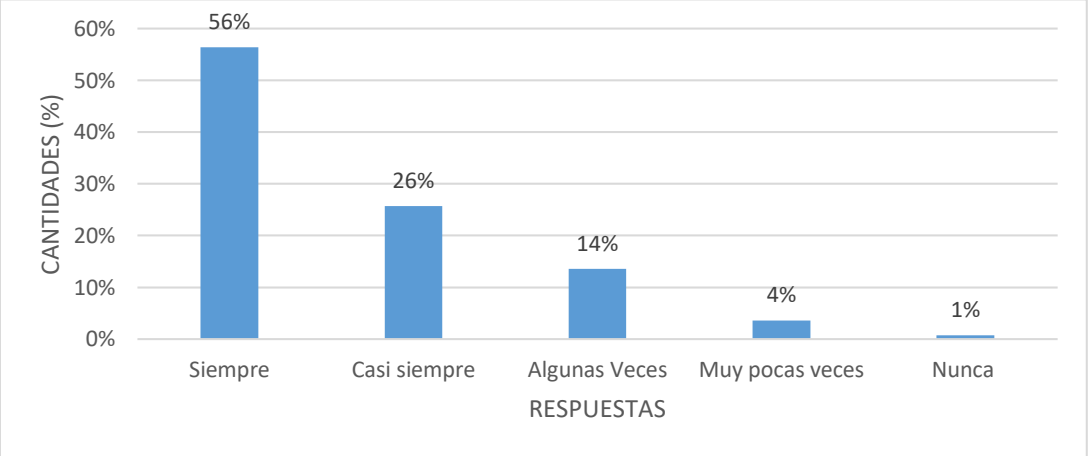


Gráfico 11. Realización de planes para evaluar el rendimiento y necesidades de desarrollo del personal

Fuente: Aplicación de encuestas
Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre se realizan planes para el personal (admisión formación, desarrollo) evaluando el rendimiento y las necesidades de desarrollo de todas las personas correspondiente al 56%, un 26% casi siempre, a su vez un 14% algunas veces, por otro lado, un 4% muy pocas veces y 1% nunca.

Tabla 12

Evaluaciones de desempeño para la realización de capacitaciones

ALTERNATIVAS	fi	%
Siempre	84	60%
Casi siempre	31	22%
Algunas Veces	19	14%
Muy pocas veces	5	4%
Nunca	1	1%
TOTAL	140	100%

Fuente: Aplicación de encuestas
Elaborado: Por los autores

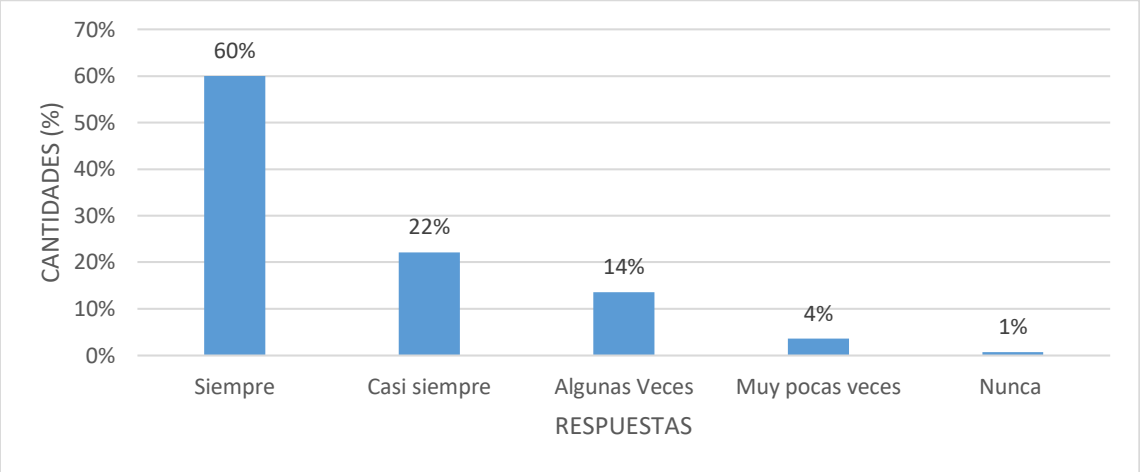


Gráfico 12. Evaluaciones de desempeño para la realización de capacitaciones

Fuente: Aplicación de encuestas
Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre las evaluaciones de desempeño han servido para realizar programas de capacitaciones correspondiente al 60%, un 22% casi siempre, a su vez un 14% algunas veces, por otro lado, un 4% muy pocas veces y 1% nunca.

Tabla 13

Medición de la satisfacción del personal teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas.

ALTERNATIVAS	fi	%
Siempre	93	66%
Casi siempre	34	24%
Algunas Veces	9	6%
Muy pocas veces	3	2%
Nunca	1	1%
TOTAL	140	100%

Fuente: Aplicación de Encuestas
Elaborado: Por las autores

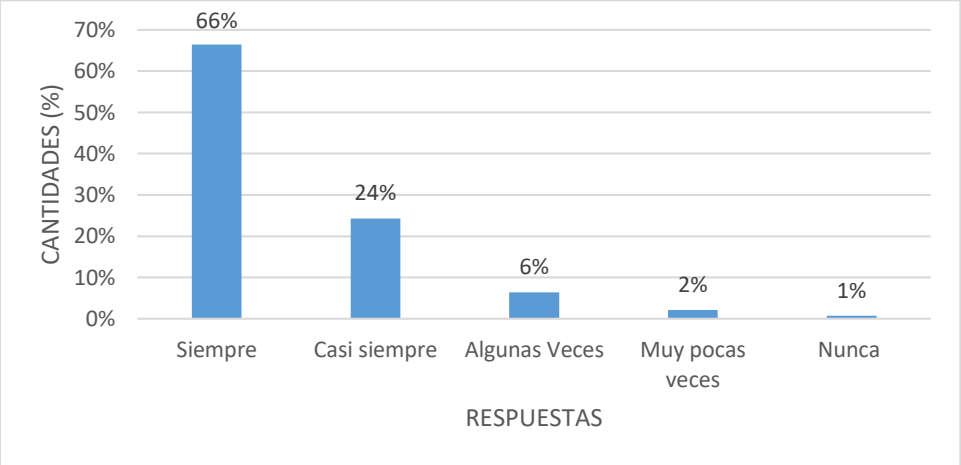


Gráfico 13. Medición de la satisfacción del personal teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas.

Fuente: Aplicación de encuestas
Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre se mide en forma sistemática la satisfacción del personal teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas tales como ambiente de trabajo promoción, comunicación, formación y reconocimiento correspondiente al 66%, un 24% casi siempre, a su vez un 6% algunas veces, por otro lado, un 2% muy pocas veces y 1% nunca.

Tabla 14

Realización de planes de incentivo para el personal

ALTERNATIVAS	fi	%
Siempre	83	59%
Casi siempre	44	31%
Algunas Veces	9	6%
Muy pocas veces	3	2%
Nunca	1	1%
TOTAL	140	100%

Fuente: Aplicación de Encuestas
Elaborado: Por los autores

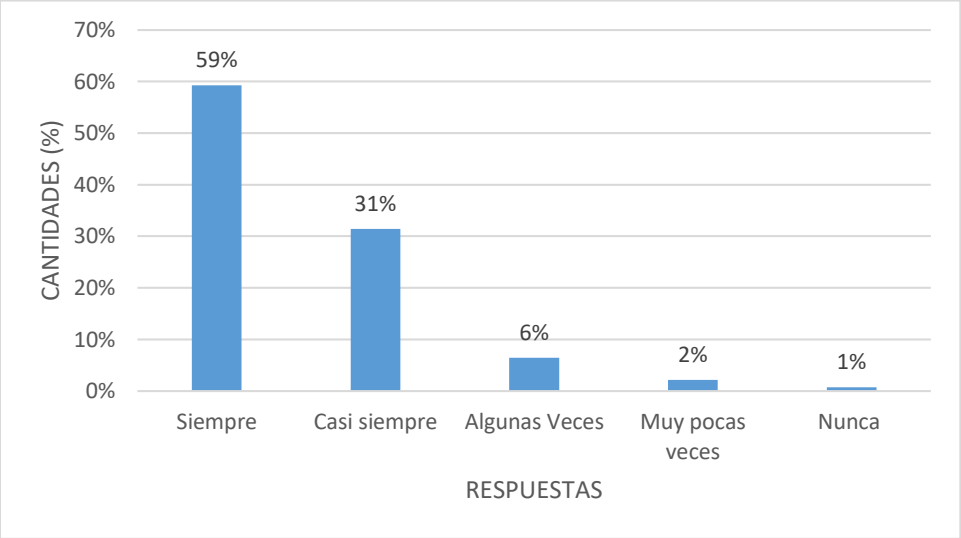


Gráfico 14. Realización de planes de incentivo para el personal

Fuente: Aplicación de Encuestas
Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre se realizan planes de incentivo para el personal correspondiente al 59%, un 31% casi siempre, a su vez un 6% algunas veces, por otro lado, un 2% muy pocas veces y 1% nunca.

Tabla 15

Ambiente de trabajo es el adecuado para el desarrollo de las labores

ALTERNATIVAS	fi	%
Siempre	48	56%
Casi siempre	34	24%
Algunas Veces	23	16%
Muy pocas veces	4	3%
Nunca	1	1%
TOTAL	140	100%

Fuente: Aplicación de Encuestas
Elaborado: Por los autores

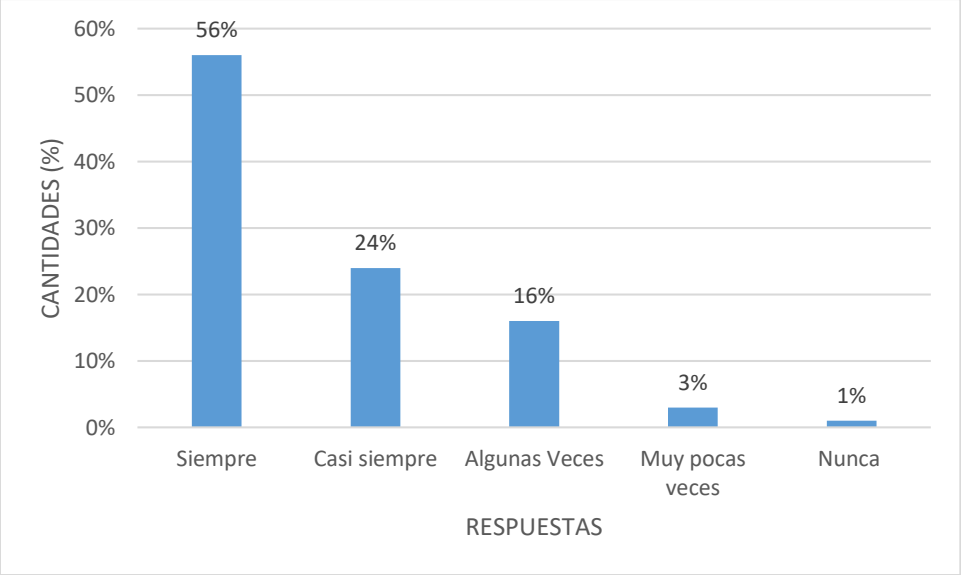


Gráfico 15. Ambiente de trabajo es el adecuado para el desarrollo de las labores

Fuente: Aplicación de Encuestas
Elaborado: Por los autores

Interpretación: Del total de personas que se encuestaron, respondieron que siempre el ambiente de trabajo es adecuado para desempeñar sus labores correspondientes al 56%, un 24% casi siempre, a su vez un 16% algunas veces, por otro lado, un 3% muy pocas veces y 1% nunca

5.2. Discusión de resultados:

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos y la aplicación de la prueba chi cuadrado para asociación de variables; podemos confirmar el cumplimiento de la hipótesis científica propuesta, por lo que una “Propuesta de implementación de una gestión por competencias” sí permitirá el desarrollo de la gestión del conocimiento en el Callcenter BCP - Trujillo, año 2017, tal como ha sido confirmado por Marcillo (2014) afirma que el diagnóstico efectuado al talento humano de las instituciones, se establece que se le ha dado escasa atención y de manera tradicional, según los resultados de los encuestados. Entre uno de los mecanismos que se debe considerar es en forma sistemática, y no dejando de lado sus habilidades, destrezas, conocimientos, sin embargo, como una estrategia es importante que exista la información para realizar el trabajo, así como la normativa correspondiente a los servidores Públicos puesto que podrían dar un mejor aprovechamiento que contribuya a lograr los objetivos de la empresa, así mismo que los servidores conozcan los resultados de la evaluación del desempeño. Las competencias laborales son una herramienta que permite mejorar la gestión del talento humano en las instituciones, ubicando a los servidores en los puestos correspondientes de acuerdo a su perfil, lo que no se cumple en las GAD del Sur de Manabí debido a la falta e implementación de un sistema de información.

El primer objetivo específico de la investigación fue “Conocer las competencias requeridas para los trabajadores del centro de contacto BCP – Trujillo, año 2017”, Y de acuerdo a la investigación realizada se afirma que

son gestionar bases de datos de acuerdo con requerimientos y objetivos comerciales de la empresa, atender contactos de información de entrada y salida de productos y servicios por medios electrónico, comercializar productos y servicios por medios electrónicos, cobrar productos y servicios por medios electrónicos, cumpliendo normas legales y procedimientos de la empresa, comprender texto en forma escrita y auditiva, fomentar prácticas de trabajo seguras y saludables, según reglamentación institucional y normatividad legal vigente, promover la interacción idónea consigo mismo con los demás y con la naturaleza de los contextos laborales y sociales, por otro lado se observa en la tabla 1 que el 31% aseveran que no existe un sistema de información para realizar el trabajo y que garantice la precisión de la misma, un 54% afirma que los procesos no están orientados a sus funciones (tabla 2), por otro lado, el 48% acota que la empresa al momento de diseñar los perfiles muchas veces no lo hacen de acuerdo a los requerimientos del cargo (tabla 6). Nuestros resultados son similares a los hallazgos de Ernest & Young (2008) acota que el objetivo principal del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente de una manera más efectiva en la organización.

El segundo objetivo planteado en la investigación fue" Determinar la orientación estratégica relacionada al talento humano de los trabajadores del centro de contacto BCP- Trujillo, año 2017" y que de acuerdo con García (2012) afirma que las organizaciones se distinguirán cada vez por su cultura, es así que aquellas que exploten el conocimiento acumulado a la hora de

innovar o resolver algún problema para hacer las cosas bien y de forma rápida, se convertirán en empresas inteligentes, adquiriendo el conocimiento y modificando su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos e interpretaciones. De acuerdo con la tabla 7 un 61% afirma que el centro de contacto BCP gestiona de forma sistemática la selección y evaluación del personal, por otro lado el 51% acota que existe una comunicación eficaz ascendente, descendente y entre todo el personal, participando este de una manera real en las actividades de mejora (tabla 8), a su vez el 72% asevera que recopilan los datos apropiados para determinar la adecuación y la eficiencia del sistema de gestión de calidad para determinar donde pueden realizarse mejoras (tabla 9) y un 47% responde que el institución realiza diagnósticos sobre requerimiento de personal para el desarrollo de planes y programas (tabla 10)

Por último, el tercer objetivo “Analizar el grado de eficiencia laboral de los trabajadores del centro de contacto BCP – Trujillo, año 2017” y en la tabla 11 el 56% afirma que la institución realiza planes para el personal (admisión formación, desarrollo) evaluando el rendimiento y las necesidades de desarrollo de todas las personas, a su vez un 60% afirman que la realización de evaluaciones de desempeño han servido para ejecutar programas de capacitaciones (tabla 12), por otro lado un 66% aseveran que miden de forma sistemática la satisfacción del personal teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas tales como ambiente de trabajo promoción, comunicación, formación y reconocimiento. Corroborando lo afirmado por Ernst & Young (2008) que acota que las empresas que gestionen

correctamente sus recursos humanos se beneficiaran de una ventaja competitiva para entrar en el nuevo milenio en donde el éxito de las organizaciones se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano.

CONCLUSIONES

1. Se determinó que una implementación de la gestión por competencias sí permitirá el desarrollo de la gestión del conocimiento en el centro de contacto BCP – Trujillo, 2017. Al contrastar la hipótesis empleando la prueba chi cuadrado, se obtuvo que el valor de $X^2{}_c = 10.56$ el cual es mayor que $X^2_{v,\alpha} = 6.635$ en este sentido se rechaza la hipótesis nula y se aprueba la hipótesis afirmativa donde la variable gestión por competencias y la gestión del conocimiento tienen una relación directa.
2. Se conoció las competencias requeridas para los trabajadores del centro de contacto BCP - Trujillo", son gestionar bases de datos de acuerdo con requerimientos y objetivos comerciales de la empresa, atender contactos de información de entrada y salida de productos y servicios por medios electrónico, comercializar productos y servicios por medios electrónicos, cobrar productos y servicios por medios electrónicos, cumpliendo normas legales y procedimientos de la empresa, comprender texto en forma escrita y auditiva, fomentar prácticas de trabajo seguras y saludables, según reglamentación institucional y normatividad legal vigente, promover la interacción idónea consigo mismo con los demás y con la naturaleza de los contextos laborales y sociales.
3. Se determinó que el centro de contacto BCP gestiona de forma sistemática la selección y evaluación del personal, por otro lado existe una comunicación eficaz ascendente, descendente entre todo el personal, participan de las actividades de mejora, recopilan los datos apropiados para determinar la adecuación y la eficiencia del sistema de gestión de calidad, realizan

diagnósticos sobre requerimiento de personal para el desarrollo de planes y programas son la orientación estratégica relacionada al talento humano de los trabajadores del centro de contacto BCP- Trujillo.

4. Se analizó que el grado de eficiencia laboral de los trabajadores del centro de contacto BCP – Trujillo es bueno debido a que la institución realiza planes para el personal para evaluar el rendimiento y las necesidades de desarrollo de todas las personas, a su vez realizan evaluaciones de desempeño para ejecutar programas de capacitaciones, por otro lado, miden de forma sistemática la satisfacción del personal teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas.

RECOMENDACIONES

1. Dar a conocer a través de folletos la implementación de la gestión por competencias para mejorar el desarrollo de la gestión del conocimiento en el Callcenter BCP - Trujillo, año 2017” con la finalidad que los trabajadores sepan que la institución está en búsqueda de alternativas para mejorar su desarrollo tanto el ámbito profesional y personal.
2. El Callcenter BCP debe realizar capacitaciones y cursos en diferentes temas para propiciar el desarrollo personal y profesional de sus trabajadores, además poner como reglamento que los trabajadores deben de asistir al menos a una capacitación en el trimestre.
3. Innovar métodos en la selección y evaluación del personal de tal forma que se encuentre el personal idóneo para el puesto de trabajo.
4. Una vez que el centro de contacto realice la implementación de la gestión por competencias se debe de realizar un control permanente acerca del impacto que está teniendo en la gestión de conocimientos de los trabajadores de la institución.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bibliografía

Arboníes, A. (2006). *Conocimiento para innovar.* Madrid: Ed. Díaz de Santos.

Chomsky. (2000). *El beneficio es lo que cuenta: Neoliberalismo y orden.* Barcelona: Crítica.

CINTEFOR. (s.f.). *Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencias laborales.* Obtenido de www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp.index.html

Devlin, K. (1999). *Infosense: turning information into knowledge.* New York: Freeman and Co.

Drucker, P. (1993). *The post-capitalist executive, managing in a time of great change.* New York: Penguin.

Ernst&Young. (Junio de 2008). *Gestión por competencias*. Obtenido de https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf

Garcia, M. (2 de Febrero de 2012). *Gestión dle conocimiento e inteligencia competitivia.* Obtenido de www.upb.edu.co/pls/portal/url/ITEM/B7FE3F1C8A9E4086E0440003BA8CC505

Hooghlemstra, T. (1996). *Las Competencias: Clave para Gestión integrada de Recursos Humanos.* Barcelona: Ediciones Deusto.

Muñoz de Priego, J. (1998). Implantación de un sistema de selección por competencias. *Training and Development*, 10.

Nieves, Y., & León, M. (2001). La gestión del conocimiento: una nueva perspectivaen la gerencia de las organizaciones. *ACIMED*, 121-126.

Nonaka, I. (1994). A dynarnic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 14-37.

Rojas, R. (22 de Noviembre de 2015). Los objetivos de la organización están sustentados en la gestión del conocimiento. *Diario Gestión*.

Vilcarromero, R. (2013). *La gestión en la producción.* Lima: Universidad Tecnológica del Perú.

Tesis

Arceo (2009) *El impacto de la gestión del conocimiento y las tecnologías de información en la innovación: un estudio en las pymes del sector agroalimentario de Cataluña.* (Tesis de doctorado) Universitat Politécnica de Catalunya, España

Ávila y Orellana (2012) *Propuesta de un Diseño de Gestión por competencias para el Talento Humano en el Proyecto de Exploración Minera de IAMGOLD ECUADOR S.A período 2012.* (Tesis de licenciatura) Universidad de Cuenca, Ecuador.

Díaz (2013) *Modelo de gestión del conocimiento (GC) aplicado a la Universidad Pública en el Perú.* (Tesis de licenciatura) Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Marcillo (2014) *Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí.* (Tesis de doctorado) Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú.

Tito (2012) *Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana.* (Tesis de doctorado) Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Blog

Barcelo, J (23 de mayo del 2017) Gestión de Recursos Humanos por Competencias: guía práctica [Mensaje en blog] Recuperado de https://www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-por-competencias/gestion-de-recursos-humanos-por-competencias-guia-practica/

ANEXOS

ANEXO N° 01: CUESTIONARIO

Buenos días.

Estudiantes de UPAO, se encuentran desarrollando una investigación de buenas prácticas en procesos de Talento Humano, por lo tanto, la información recolectada con el presente instrumento es de índole académico.

A continuación, se presenta una serie de situaciones que se relacionan con el tema de preparación y crecimiento laboral. Por lo tanto, sea muy sincero al responder las preguntas; estas no serán calificadas como buenas o malas. Las respuestas son confidenciales y anónimas.

	MODELO DE GESTIÓN POR CONOCIMIENTOS	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1	¿Existe un sistema de información tal que todas las personas disponen de la información adecuada para realizar su trabajo y se garantiza la precisión de la misma así como su adecuación a la normativa?					
2	¿Los procesos orientados a los funciones de los trabajadores obteniendo información de estos?					
3	¿Existe un programa de mejora continua al personal que afecte a todas las actividades de la empresa empleando herramientas adecuadas y estableciendo objetivos de mejoras?					
4	¿Creen que se utilizan para medir la satisfacción del personal índice de absentismo, rotación?					
5	¿Los resultados obtenidos en los controles de los procesos claves son satisfactorios?					
6	¿La entidad diseña perfiles de acuerdo con los requerimientos del cargo?					
	DIRECTRICES ESTRATÉGICAS RELACIONADAS AL TALENTO HUMANO	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
7	¿Se gestiona de forma sistemática la selección y evaluación del personal?					
8	¿Existe una comunicación eficaz ascendente, descendente y entre todo el personal, participando este de una manera real en las actividades de mejora?					

9	¿Recopilan los datos apropiados para determinar la adecuación y la eficiencia del sistema de gestión de calidad para determinar donde pueden realizarse mejoras?					
10	¿Se realizan diagnósticos sobre requerimiento de personal para el desarrollo de planes y programas?					
	EFICIENCIA LABORAL	**1**	2	3	4	5
11	¿Se realizan planes para el personal (admisión formación, desarrollo) evaluando el rendimiento y las necesidades de desarrollo de todas las personas?					
12	¿Las evaluaciones de desempeño han servido para realizar programas de capacitaciones?					
13	¿Se mide en forma sistemática la satisfacción del personal teniendo en cuenta sus necesidades y expectativas tales como ambiente de trabajo promoción, comunicación, formación y reconocimiento?					
14	¿Se realizan planes de incentivo para el personal?					
15	¿El ambiente de trabajo es adecuado para desempeñar sus labores?					

ANEXO N° 02: ALFA DE CRONBACH

Instrumentos aplicados	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8	Pregunta 9	Pregunta 10
1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
2	2	3	3	3	1	3	2	3	4	3
3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	4
4	3	3	2	3	2	3	2	3	4	2
5	3	2	1	3	3	3	3	3	3	2
6	2	2	1	2	3	1	3	3	4	3
7	2	2	3	2	3	1	1	3	4	3
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
VARIANZA	0.55	0.55	0.86	0.57	0.79	1.07	0.79	0.50	1.27	0.84

Pregunta 11	Pregunta 12	Pregunta 13	Pregunta 14	Pregunta 15	TOTAL
3	3	4	5	5	**50**
3	3	3	4	4	**44**
3	3	2	3	3	**42**
5	5	3	2	4	**46**
4	4	2	1	5	**42**
5	5	2	3	2	**41**
3	3	1	2	1	**34**
3	3	2	2	2	**22**
0.84	**0.84**	**0.84**	**1.64**	**2.21**	

K	15
∑Vi	8.63
Vt	74.41

SECCION 1	1.071
SECCION 2	0.884
ABSOLUTO S2	0.884
α	0.95

Alternativas	**Valor**
Siempre	5
Casi Siempre	4
Algunas Veces	3
Muy pocas Veces	2
Nunca	1

Fórmula

$$\alpha = K/(K-1)\,[1-(\sum Vi)/Vt]$$

Interpretación: Se validó en una muestra piloto de ocho clientes obteniéndose un coeficiente de Alfa de Cronbach del 95%, razón que nos autoriza a aplicar

ANEXO N° 03 CONSTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Planteamiento de Hipótesis estadística:

Ho: Una propuesta de implementación de una gestión por competencias sí permitirá el desarrollo de la gestión del conocimiento en el Callcenter BCP - Trujillo, año 2017

H_1: Una propuesta de implementación de una gestión por competencias sí permitirá el desarrollo de la gestión del conocimiento en el Callcenter BCP - Trujillo, año 2017

	SI	NO	
HOMBRES	32	27	59
MUJERES	22	59	81
TOTAL	54	86	**140**

FREECUENCIA ESPERADA

$$\frac{54}{140} \times \frac{59}{140} \times 140 = \mathbf{22.76}$$

$$\frac{54}{140} \times \frac{81}{140} \times 140 = \mathbf{31.24}$$

$$\frac{86}{140} \times \frac{59}{140} \times 140 = \mathbf{36.24}$$

$$\frac{86}{140} \times \frac{81}{140} \times 140 = \mathbf{49.76}$$

Fórmula de Chi – cuadrado

$$\chi^2_{calc} = \sum \frac{(f_0 - f_e)^2}{f_e}$$

f_0 : *Frecuencia del valor observado.*

f_e : *Frecuencia del valor esperado.*

$$X^2 = \frac{(32 - 22.76)^2}{22.76} + \frac{(22 - 31.24)^2}{31.24} + \frac{(27 - 36.24)^2}{36.24} + \frac{(59 - 49.76)^2}{49.76}$$

$$X^2 = 10.56$$

Grados de Libertad = (2-1) (2-1) = 1

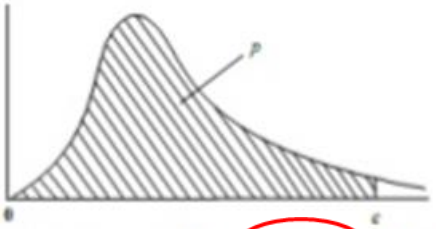
Nivel de significancia: 0.01

p= 1-0.01

p= 0.99

Valores críticos de la distribución χ^2 (tema 6.9)

$p = \mathrm{P}(X \leq c)$

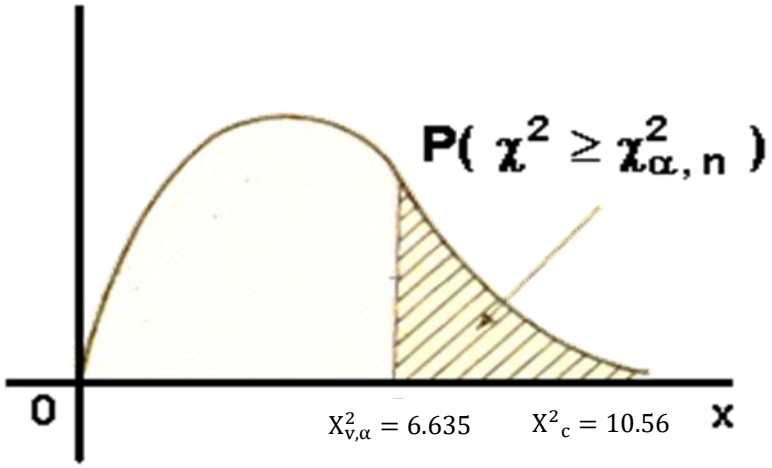


p	0,005	0,01	0,025	0,05	0,1	0,9	0,95	0,975	0,99	0,995
$\nu = 1$	0,00004	0,0002	0,001	0,004	0,016	2,706	3,841	5,024	6,635	7,879
2	0,010	0,020	0,051	0,103	0,211	4,605	5,991	7,378	9,210	10,597
3	0,072	0,115	0,216	0,352	0,584	6,251	7,815	9,348	11,345	12,838
4	0,207	0,297	0,484	0,711	1,064	7,779	9,488	11,143	13,277	14,860
5	0,412	0,554	0,831	1,145	1,610	9,236	11,070	12,833	15,086	16,750
6	0,676	0,872	1,237	1,635	2,204	10,645	12,592	14,449	16,812	18,548
7	0,989	1,239	1,690	2,167	2,833	12,017	14,067	16,013	18,475	20,278
8	1,344	1,646	2,180	2,733	3,490	13,362	15,507	17,535	20,090	21,955
9	1,735	2,088	2,700	3,325	4,168	14,684	16,919	19,023	21,666	23,589
10	2,156	2,558	3,247	3,940	4,865	15,987	18,307	20,483	23,209	25,188
11	2,603	3,053	3,816	4,575	5,578	17,275	19,675	21,920	24,725	26,757
12	3,074	3,571	4,404	5,226	6,304	18,549	21,026	23,337	26,217	28,300
13	3,565	4,107	5,009	5,892	7,042	19,812	22,362	24,736	27,688	29,819
14	4,075	4,660	5,629	6,571	7,790	21,064	23,685	26,119	29,141	31,319
15	4,601	5,229	6,262	7,261	8,547	22,307	24,996	27,488	30,578	32,801
16	5,142	5,812	6,908	7,962	9,312	23,542	26,296	28,845	32,000	34,267
17	5,697	6,408	7,564	8,672	10,085	24,769	27,587	30,191	33,409	35,718

$X^2Cal > X^2$

10.56 > 6.635

Regiones de aceptación y rechazo de Ho:



Decisión: Como el valor de $X^2_c = 10.56$ es mayor que $X^2_{v,\alpha} = 6.635$ entonces rechazamos la hipótesis nula (H_o) y aceptamos la hipótesis alternativa (Hi).

Conclusión: Esto indica que hay suficiente evidencia para demostrar que una propuesta de implementación de una gestión por competencias sí permitirá el desarrollo de la gestión del conocimiento en el Callcenter BCP - Trujillo, año 2017.