

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO
ESCUELA DE POSTGRADO**



**MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA
MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
COLABORADORES DE LA EMPRESA
PROMAS S.R.L. DEL DISTRITO
DE TRUJILLO 2016**

**TESIS
PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRA
EN ADMINISTRACIÓN, MENCIÓN EN RECURSOS
HUMANOS**

AUTORA:

Br. DINA ADELA RODRIGUEZ CASTRO

ASESORA:

Dra. MARGOT HERBIAS FIGUEROA

Trujillo, Noviembre 2016

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo de investigación a Dios, a mis padres Orlando y Ros Mery, a mi hermano Jamir, a mi amado esposo Brander y a mi adorado hijo Thiago Valentino la luz de mis ojos.

AGRADECIMIENTO

Agradezco el presente trabajo de investigación a mi familia, por su apoyo incondicional, consejos y compañía en esta nueva etapa de mi vida profesional; En especial para mi abuelito Eseario que en paz descansa pero que su recuerdo y enseñanzas viven en mí, promesa cumplida.

RESUMEN

El propósito de esta tesis es mostrar un modelo respecto a la Gestión por Competencia del Talento Humano en la empresa PROMAS SRL partiendo del supuesto que investiga la complejidad de esta situación en una Sociedad del Conocimiento, en que la consideración de la persona como un recurso sustituible en la organización. El encuentro epistemológico de la tesis, se envuelve en un Enfoque Vivencial y el proceso metodológico apoyado en el Paradigma Cualitativo adoptando el método de la Teoría Fundamentada, aplicando para ello las técnicas de documentación, encuesta, observación. Los resultados comprenden un conjunto de constructos teóricos que emergieron directamente de los datos aportados por los colaboradores. La conclusión de esta tesis resume, que la gestión del talento humano está muy sensibilizada a la concepción de la persona que se maneja en ellas, a la filosofía administrativa implantada, a la tecnología empleada y al ambiente organizacional donde funcionan mismo que inciden sobre las organizaciones se vinculan entre sí produciendo formas de hacer y de pensar que concuerdan la vida laboral en las organizaciones.

PALABRAS CLAVES: Gestión, Competencia, Talento Humano, Epistemológico, Tecnología, Ambiente, Organizaciones

ABSTRACT

The purpose of this thesis is to show a model regarding Competency Management Human Resource in the company PROMAS SRL assuming that investigates the complexity of this situation in a Knowledge Society, that the consideration of the person as a replaceable resource in the organization. The epistemological meeting of the thesis, is wrapped in a Experiential Approach and the methodological process supported by the qualitative paradigm adopting the method of Grounded Theory, by applying the techniques of documentation, survey, observation. The results comprise a set of theoretical constructs that emerged directly from the data provided by collaborators. The conclusion of this thesis summarizes the management of human talent is very sensitive to the conception of the person who handled them, to the implanted management philosophy, technology used and the organizational environment where they operate the same that affect organizations They are linked together to produce ways of doing and thinking that agree working life in organizations

KEY WORDS: Management, Competition, Talent, Epistemological,
Technology, Environment, Organizations

INDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
INDICE DE FIGURAS	viii
INDICE DE TABLAS	ix

I. INTRODUCCION

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	11
2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	13
3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	15
4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
5. HIPÓTESIS:	
5.1. Hipótesis General	17
5.2. Hipótesis Específicas	17
6. OBJETIVOS	
6.1. Objetivo General	18
6.2. Objetivos Específicos	18

II. MARCO TEORICO

1. GESTION DEL TALENTO HUMANO	
1.1. El Potencial Humano en las Organizaciones	20
1.2. La Comunicación, Factor clave del Talento Humano	21
2. ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO	21
3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS	
3.1. Objetivos de la Descripción y Análisis de Puestos	25
3.2. Diseños de Puestos	25
4. GESTION POR COMPETENCIA	
4.1. Concepto de Competencias	27

4.2. Elementos que componen una Competencia	30
4.3. Modelos de Competencias	31
4.4. Beneficio de la gestión por competencia	32
5. DESEMPEÑO LABORAL	
5.1. Satisfacción y desempeño	36
5.2. Satisfacción laboral	37
5.3. Dimensiones de la Satisfacción Laboral	38
5.4. Medición de la satisfacción laboral	38
III. MATERIAL Y METODOS	
1. MATERIAL	
1.1. Población	41
1.2. Muestra	41
1.3. Unidad de Análisis	42
2. MÉTODO	
2.1. Tipo de estudio	43
2.2. Diseño de investigación	43
2.3. Variables y operativización de variables	44
2.4. Instrumentos de recolección de datos	46
2.5. Procedimiento y análisis estadístico de datos, Especificando el programa estadístico utilizado (spss u otro)	46
IV. RESULTADOS	48
V. DISCUSION	59
VI. PROPUESTA	61
VII. CONCLUSIONES	102
VIII. RECOMENDACIONES	104
BIBLIOGRAFIA	
ANEXO	

INDICE DE FIGURAS

FIGURA N°01: Resultado de la gestión sistemática de selección y evaluación del personal

FIGURA N°02: Resultado de comunicación eficaz

FIGURA N°03: Resultado de eficiencia del sistema de gestión de calidad

FIGURA N°04: Resultado de rendimiento

FIGURA N°05: Resultado de programa de capacitaciones

FIGURA N°06: Resultado de Ambiente de Trabajo

FIGURA N°07: Resultado de brindar un sistema de información adecuado

FIGURA N°08: Resultado de Mejora continua

FIGURA N°09: Resultado del perfil de puesto

INDICE DE TABLAS

TABLA N° 01: Operativización de variables

TABLA N°02: Gestión sistemática de selección y evaluación de personal

TABLA N°03: Comunicación eficaz

TABLA N°04: Eficiencia del sistema gestión de calidad

TABLA N°05: Rendimiento

TABLA N°06: Programa de Capacitaciones

TABLA N°07: Ambiente de trabajo

TABLA N°08: Sistema de Información

TABLA N°09: Mejora continua

TABLA N°10: Perfil de los puestos

CAPITULO I

INTRODUCCION

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El talento humano es el activo intangible clave dentro de una organización para el logro de los objetivos estratégicos. Es de suma importancia que el personal se desempeñe de manera efectiva, logrando que sus conocimientos, destrezas, actitudes y comportamiento conduzcan al éxito de la organización, por lo se deberá contar con una fuerza laboral que sea capaz de aceptar el cambio y que siempre se encuentre motivada para desarrollar ventajas competitivas. Es por ello que se debe reconocer la importancia de realizar un buen proceso de selección, capacitación, evaluación del desempeño y el desarrollo del talento humano como parte fundamental para el logro de las metas organizacionales.

En el ámbito de la nueva economía, el capital intelectual proporciona un margen competitivo; el proceso de formación se debe considerar como una inversión para la empresa en el cumplimiento de sus objetivos. En el futuro la inversión primaria no será en terrenos, planta o equipo, sino en personal capacitado. (ROBBINS, S. P. 2004)

Una competencia (en el sentido técnico del capital humano organizativo) es un conjunto de atributos que una persona posee y le permiten desarrollar acción efectiva en determinado ámbito. Conjunto de actividades para las cuales una persona ha sido capacitada y así lograr hacer las cosas bien desde la primera vez. Es la interacción armoniosa de las habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y aptitudes propias de cada persona, que determinan y predicen el comportamiento que conduce a la consecución de los resultados u objetivos a alcanzar en la organización.

Desde esta perspectiva, la gestión por competencias se plantea como un modelo gerencial que facilita que las organizaciones puedan conjugar las estrategias de la empresa con los intereses de las personas frente a su desarrollo y mejoramiento individual. (LOITEGUI, 1990).

La gestión por competencias se refiere a una metodología que permite la determinación de competencias organizacionales, laborales e individuales. Esto con el fin de mejorar los procesos operativos, administrativos de las empresas, para llegar a resultados como la calidad total, aumento de la productividad y competitividad, pero sobre todo ubicar la persona correcta en el puesto de trabajo correcto (COOPER, 2000)

PROMAS SRL es una Empresa Trujillana, que inicia sus actividades en el año 1999, desarrollando servicios de Limpieza Integral para luego incorporarse íntegramente en el campo de los Servicios Ambientales, está registrada y autorizada, fortaleciendo día a día su posicionamiento estratégico en el sector, desarrollando formalmente y de acuerdo la ley el manejo de residuos sólidos; así como actividades de Saneamiento Ambiental.

En una empresa como la de PROMAS SRL se mueve siempre el valor de los activos fijos más que los intangibles; desde inicios del presente año se está despertando el interés de medir los intangibles que contribuyen a crear una brecha más grande entre el valor contable y el valor de mercado; el capital intelectual además de ser la parte intangible, se puede decir que es el factor que marca la diferencia dentro de las empresas del mismo rubro que la de PROMAS, si bien es cierto la relación entre la alta dirección y colaboradores es fluida es necesario mejorar los procesos y evaluar al personal según las competencias que debe cumplir para cada puesto de trabajo ya que en el periodo de dos años el personal a rotado más de dos veces un mismo puesto.

Son alrededor de 100 colaboradores de la Empresa de los cuales el incremento y complejidad de las actividades y funciones que actualmente realiza el personal administrativo, debe incorporar nuevas técnicas y herramientas que le permitan brindar un servicio de calidad; Por lo que a través de este modelo de gestión por competencias se logra determinar cuáles son las habilidades, la formación, educación y destreza que debe tener cada puesto de trabajo de acuerdo a la complejidad y responsabilidad que requiera.

Es importante señalar que este modelo de gestión por competencias permite evaluar el desempeño laboral de los colaboradores, según Chavenato 2000:359: *”Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”* Otros autores como Milkovich y Boudrem 1994, consideran otra serie de características individuales, entre ellas: las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos que pueden afectar resultados y los cambios sin precedentes que se están dando en las organizaciones.

2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Respecto al tema de investigación: Gestión por competencias para los colaboradores de la empresa PROMAS SRL, se tiene referencias de algunos estudios como son:

a) A nivel Internacional:

Gestión por competencias: importante para las pymes maquila de pantalón en índigo en la ciudad de Bogotá, de Nathalia Andrea Martínez Valero y Juan Carlos Rincón Gavira (2006) presenta una revisión de literatura internacional, sobre temas como el de competencias, los tipos de competencias, competencias laborales y proceso de implementación de la gestión por competencias.

El manejo del tema de la gestión por competencias hoy en día, ha tomado un papel determinante en las empresas tanto industriales, como de servicios, puesto que el recurso humano se convierte en un factor fundamental y no se puede descuidar la capacitación y el continuo desarrollo de los empleados.

La investigación realizada por el señor Julio Zurita de la Universidad Católica del Ecuador, sede Ambato, bajo el tema: “MODELO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO para elevar la calidad del servicio educativo en la unidad educativa experimental INSUTEC de la ciudad de Ambato”, cuya conclusión más relevante dice: “Las instituciones, no deben escatimar recurso alguno en potencializar al capital intelectual de la empresa, pues su aporte más valioso es la solución de problemas”.

En la Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas la investigación realizada por la señorita Anita Maldonado con el tema Implementación de un departamento de Recursos humanos para mejorar el servicio al cliente en la Granja Garzón e Hijos quien llega a la conclusión más significativa que es “El recurso más importante que tienen las empresa, es el recurso humano, pues de su compromiso e involucramiento se logrará el éxito en el servicio”

En la Cooperativa de Ahorro y Crédito Oscus Ltda. del Cantón Ambato Provincia de Tungurahua, si se han realizado investigaciones referentes a la Evaluación de Desempeño Laboral, sin embargo se ha detectado que no existe una herramienta adecuada que permita evaluar correctamente a los trabajadores y que arroje resultados reales que demuestren en mayor o menor grado el rendimiento de los trabajadores.

b) A nivel Nacional:

La investigación realizada por el Lic. Adm. Ciro Quilca Quispe bajo con el tema GESTION POR COMPETENCIAS desarrollado en la Universidad Peruana Los Andes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables en Huancayo – Peru, nos presenta herramientas para implementar un modelo de gestión por competencias que puede aplicarse a la realidad de cada institución.

“GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y PRODUCTIVIDAD LABORAL EN EMPRESAS DEL SECTOR CONFECCION DE CALZADO DE LIMA METROPOLITANA” en una tesis elaborada por el Mg. Pedro Leonardo Tito Huamani de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos de la Escuela de Post-Grado presentando una propuesta muy interesante en un sector informal dándole un enfoque diferente.

3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

a) Justificación Teórica:

Las “competencias” son las capacidades para combinar y utilizar conocimientos, saberes y destrezas para dominar situaciones profesionales y obtener resultados esperados. Son además capacidades reales, conductas observables y medibles que pueden ser modificadas y desarrolladas. Dentro de este tejido, no se puede perder de vista que las competencias tienen su origen en diversas fuente, como la formación, el aprendizaje, la experiencia en puestos de trabajo y la experiencia de vida. (MÉNDEZ, 2000).

La gestión por competencia representa una de las herramientas más actuales, dinámicas e integrales que permiten obtener una visión global de los requerimientos necesarios para desempeñar con eficiencia y éxito en un puesto, en función de evaluar el desempeño de los “mejores en su clase”, y así establecer de una manera medible todas las características (intelectuales, de temperamento y personalidad) con las que debe contar un candidato para asegurar el máximo rendimiento en la ejecución de una actividad, además que redimensiona las cualidades buscadas en los candidatos potenciales para obtener un lugar dentro del mercado laboral. (JIMENEZ, A &Wyatt, 1997)

Es muy importante realizar esta investigación precisamente porque su valor teórico y su contenido pueden suministrar información interesante para el saber de esta área de las ciencias administrativas en nuestro país. Por lo tanto podrían ser referentes para otras investigaciones en el campo de la gestión del talento humano a otras empresas, tanto en el contexto local, nacional como internacional.

b) Justificación Práctica:

Con la realización de esta investigación se diseña un modelo de gestión por competencias para la empresa PROMAS SRL de la ciudad de Trujillo en el que se evalúan las competencias específicas para cada puesto de trabajo favoreciendo el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados.

c) Justificación Metodológica

Para lograr el cumplimiento de diseñar un modelo de gestión por competencias para la empresa PROMAS SRL de la ciudad de Trujillo, se acudirá a utilizar herramientas para la implementación de cada uno de los elementos esenciales del modelo de gestión por competencias.

d) Justificación Social

Mediante el presente trabajo de investigación se brindara un modelo de Gestión por competencias que permitirá a empresas del mismo Sector o a fines tener las directrices y herramientas necesarias para aplicar este modelo y adecuarlo a la realidad de la cada institución.

4. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El haber laborado en diferentes organizaciones como son el sector telecomunicaciones, construcción, molinero y actualmente servicios y manejar personal se evidencia diversos problemas, teniendo en cuenta que el rubro de servicios ambientales y recojo de residuos no es un sector que tiene mucha acogida el personal tiene que cumplir las competencias de cada puesto y sobre todo recibir capacitaciones para conocer sobre temas ambientales.

Es necesario contar con una técnica administrativa para la aplicación adecuada de la orientación al personal para lograr que sus conocimientos, habilidades y destrezas contribuyan a mejorar el desempeño laboral, crecimiento personal y profesional, por lo que se diseña un Modelo de Gestión por Competencia del Talento Humano.

Por lo consecuente ¿El modelo de gestión por Competencias permitirá mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa PROMAS SRL del distrito de Trujillo en el año 2016?

5. HIPÓTESIS:

a) Hipótesis General

El modelo de gestión por competencias permite mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa PROMAS SRL del distrito de Trujillo en el año 2016.

b) Hipótesis Específica

- a.** El modelo de gestión por competencias permite conocer las habilidades, conocimientos, destrezas para cada puesto de trabajo.

- b. El desempeño laboral de los colaboradores de la empresa PROMAS SRL mejora significativamente.
- c. Las competencias de cada puesto de trabajo permite mejorar el desempeño laboral.

6. OBJETIVOS

a) Objetivo General

Diseñar un modelo de gestión por competencias que permita mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa PROMAS SRL del distrito de Trujillo en el año 2016.

b) Objetivo específico

- a. Conocer las habilidades, conocimientos y destrezas de cada puesto de trabajo a través del modelo de gestión por competencias.
- b. Determinar que el desempeño laboral de los colaboradores mejora significativamente.
- c. Determinar las competencias de los colaboradores que permiten mejorar el desempeño laboral

CAPITULO II
MARCO TEORICO

1. GESTION DEL TALENTO HUMANO

El capital humano y la gestión por competencias en la empresa de hoy no es lo mismo, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de las organizaciones, con esto, cada componente de las empresas deben moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; es aquí donde se llega a realizar el estudio del recurso humano como talento humano, este factor se debe considerar de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal que se encuentre capaz de valerse por sí mismo y entregar lo mejor de su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza

Se considera que la mayor fortaleza del talento humano son: el conocimiento, las habilidades, la experiencia, la calidad, los hábitos de trabajo, son importantes para desarrollar la productividad de las economías modernas, ya que esta se basa en la creación, difusión y utilización del saber.

1.1. El Potencial Humano en las Organizaciones

En toda organización intervienen muchos elementos que deben estar bien coordinados para el logro de los objetivos de la misma, una organización es lo que las personas hacen de ella.

Los objetivos organizacionales están dados por la competitividad, nuevos mercados, la permanencia en el mercado, continuidad, sostenibilidad, crecimiento, etc. En cambio los objetivos personales van más allá de los materiales, y son: necesidades de seguridad, sociales, físicas, de autoestima, de poder, etc. El éxito de una organización está en complementar los objetivos organizacionales y los objetivos individuales, así las personas están dispuestas a efectuar inversiones personales como: buen desempeño, creatividad, cumplimiento de normas, generar valor, a su vez la

organización retribuirá con remuneración, compensaciones, capacitación, entrenamiento, reconocimientos y otros beneficios.

Con el propósito de que una organización sea más eficiente y eficaz, debemos adoptar nuevos valores, buscar soluciones, administrar inculcando el liderazgo participativo y no la obediencia, diseñar organigramas más horizontales, escuchar al trabajador de los niveles operativos, hacerlo parte del proceso decisorio, tomando en cuenta que quien mejor conoce a la empresa es su personal.

1.2. La Comunicación, Factor clave del Talento Humano

La comunicación es un conjunto de mensajes que se intercambian entre dos o más personas que se transmiten el mensaje y otra la que recibe el mensaje. La comunicación constituye una clave en las organizaciones representando un 75% de cada jornada laboral.

La comunicación constituye la esencia del trabajo exitoso en equipo. La comunicación eficaz es el inicio del camino hacia el entendimiento, la interpretación y la acción. Por otro lado, la comunicación defectuosa puede conducir a la falta de comprensión mutua, los malos entendidos y eventualmente la inacción o acción inapropiada.

2. ADMINISTRACIÓN DEL TALENTO HUMANO

La Administración de Talento Humano consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en una empresa. Es el área que cumple la función de asesoría y presta servicios especializados.

Según Chiavenato, 1998 *“Administración de Recursos Humanos significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable”*. Esta definición

coincide con la opinión de Werter cuando dice que “*Las actividades de Recursos Humanos son las acciones que se emprenden para proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a la organización*” (Werter y Davis, 2000, P.123)

También se menciona que los objetivos de la administración de recursos humanos se basan en los objetivos propios de cada organización, generalmente toda empresa genera la elaboración, producción o distribución de un producto o la prestación de algún servicio, éste es uno de sus principales objetivos.

Para la administración de recursos no hay leyes ni principios universales, es de carácter contingente, es decir, depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa. En la medida que estos elementos cambian, la manera de administrar el talento humano de la organización va haciendo los respectivos ajustes.

La administración de talento humano funciona como un proceso, consta de subsistemas interdependientes que al aplicarse adecuadamente dan como resultado una eficiente administración y buenos logros en la organización. Estos subsistemas son:

- a) Subsistema de alimentación de recursos humanos: Incluye planeación de RH, investigación de mercado de mano de obra, reclutamiento y selección.
- b) Subsistema de aplicación de recursos humanos, que implica análisis y descripción de puestos, inducción, evaluación del desempeño, movimiento de personal.
- c) Subsistema de mantenimiento de recursos humanos, que comprende la administración de salarios, planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, registros, controles de personal y relaciones laborales.
- d) Subsistema de desarrollo de recursos humanos, que incluye capacitación y planes de desarrollo del personal.

- e) Subsistema de control de recursos humanos, que abarca base de datos, sistema de información de recursos humanos y auditorías de recursos humanos.

Estos subsistemas están todos relacionados entre sí, lo que afecte o suceda en uno, tendrá consecuencias en los demás. El caso de la descripción y análisis de puestos, incluida en el subsistema de aplicación, no es la excepción, por lo que la metodología que se siga, la información que se obtenga y el uso que se le dé a los datos, tendrá incidencias en el resto de subsistemas de RRHH. (Chiavenato, 1998, p.115)

La administración de recursos humanos implica diferentes funciones desde el inicio al fin de una relación laboral:

- a) Reclutar y seleccionar empleados
- b) Mantener la relación legal/contractual: llevar sus legajos, pagarles los salarios, etc;
- c) Capacitar y entrenar
- d) Desarrollar sus carreras/evaluar su desempeño
- e) Vigilar que las compensaciones (pagos) sean correctas;
- f) Controlar la higiene y seguridad del empleado
- g) Despedir empleados.

¿Por qué es importante la administración del talento humano?

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

- a) Tomar a la persona equivocada;
- b) Tener alta rotación de personal o personal insatisfecho;
- c) Que la gente no esté comprometida;
- d) Que los empleados piensen que su salario es injusto;
- e) Que el personal no esté capacitado, o que estándolo en el momento de la incorporación, pierda luego su nivel. (Alles, 2000, p.21)

La función de Recursos Humanos cambio sus prioridades

Hasta hace pocos años la principal preocupación de un gerente de Recursos Humanos se centraba en resolver problemas gremiales, en forma casi excluyente. Hoy, además de tener bien cubiertos estos frentes, se le exigen muchas otras prioridades:

- a) Los empleados deber ser competitivos
- b) El área de Recursos Humanos debe ser absolutamente profesional: no se puede improvisar.
- c) Los recursos humanos se miden en resultados financieros
- d) Recursos Humanos debe crear valor, no reducir costes.
- e) Recursos Humanos debe crear compromiso, no cumplir una función de vigilancia sobre el personal. (Alles, 2000, p.27)

Los recursos humanos se consideran estratégicos cuando permiten marcar la diferencia entre una compañía y otra. Las empresas deben manejarse en ambientes altamente competitivos y para ello cuentan con sus recursos humanos. Los gerentes operativos conjuntamente con el área de recursos humanos deberán dedicar tiempo y esfuerzos a capacitar y entrenar al personal. La estrategia de recursos humanos intenta agregar valor a la empresa definiendo la visión, la misión y valores de la organización. El área de Recursos Humanos, de este modo, agrega valor y su gestión puede ser medida como resultados financieros. (Alles, 2000, p.47)

3. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTOS

La descripción y análisis de puestos están estrechamente relacionados en sus finalidades y en el proceso de obtención de datos, pero están totalmente diferenciados entre sí. La descripción de puestos consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un puesto y que lo diferencian de los demás que existen en la empresa, define qué hace el ocupante del puesto, cómo lo hace, cuándo lo hace y por qué lo hace. El análisis de puestos determina los requisitos

que debería tener el ocupante para el desempeño adecuado del puesto, cuáles son las responsabilidades que el cargo le impone y en qué condiciones debe desempeñarlo. (Schultz, 1991, p.72)

3.1. Objetivos de la Descripción y Análisis de Puestos

Los puestos constituyen el elemento básico de la productividad de toda la organización o empresa, si se han diseñado de manera adecuada, la organización progresa hacia sus objetivos y los ocupantes de los puestos sabrán con exactitud lo que la empresa espera de ellos para lograrlo, aquí radica la importancia de la descripción y análisis de puestos, en realidad constituye la base de cualquier programa de recursos humanos. Algunos de los objetivos son:

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

3.2. Diseños de Puestos

La palabra puesto designa un conjunto de tareas específicas que deben ejecutarse, por lo general, implica una relación entre dos o más personas. La

situación de un hombre que realiza tareas bajo la dirección de otro no ha sido modificada a pesar de todos los cambios políticos, sociales, económicos, culturales e inclusive democráticos que han ocurrido a lo largo de la historia de la humanidad.

El diseño de puestos es la especificación del contenido de los métodos y de las relaciones de cargos, en el sentido de cumplir requisitos tecnológicos, empresariales, sociales y personales del ocupante del cargo.

El diseño de puestos no es responsabilidad del área de recursos humanos, pero sí el análisis y descripción de los mismos. Esta área tiene una importancia relevante en la organización porque toda empresa debe tener claridad en lo que espera de sus gerentes o ejecutivos y los gerentes necesitan saber que espera la empresa de ellos. Para que un empleado sea más productivo debe ser ubicado correctamente en el puesto para el que tiene capacidad y habilidades.

4. GESTION POR COMPETENCIA

La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas (conocimientos, habilidades y actitudes) que requiere un puesto de trabajo. Además, es una herramienta que permite introducir a las personas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización

Este tipo de gestión crea una estrategia para administrar los recursos humanos de una organización y alinearlos con la estrategia del negocio. Cuando esta modelización se hace correctamente, conforma un sistema de ganar – ganar, ya que es beneficiosa tanto para la empresa como para sus colaboradores.

Contar con las personas que posean las características adecuadas se ha convertido en la directriz de la gestión de recursos humanos. Este enfoque, deja

de percibir los cargos como unidades fijas, destinadas a cumplir solamente responsabilidades funcionales, e intenta transformarlas en unidades dinámicas que forman parte de los procesos importantes de la organización. Para esto se debe poner énfasis de cambio en las características de la persona que ocupa el cargo, y buscar que lo ejecuten de la mejor forma.

Una vez implantado un modelo de competencias, la gestión de recursos humanos debe enfocar todos sus subsistemas bajo este modelo. En esta parte la retención de los colaboradores está estrechamente ligada a la retención de los clientes, además que reduce la rotación de trabajadores, retiene experiencia valiosa, mantiene relaciones con clientes y ahorran costos de reemplazo. A través de este modelo de gestión se deben crear políticas, normas, procedimientos y técnicas estratégicas de administración del recurso humano.

4.1. Concepto de Competencias

La categoría de competencia fue acuñada o establecida inicialmente por la psicología y utilizada posteriormente por la Administración de Recursos Humanos, hasta llegar a lo que hoy día conocemos como Gestión por Competencias.

Para el creador de esta metodología de gestión, David MacClelland, los tests académicos de aptitud tradicionales y los tests de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales no predicen el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida y a menudo están sesgados en contra de las minorías, las mujeres, y las personas de los niveles socioeconómicos más bajos. Esto condujo a MacClelland a buscar otras variables, a las que llamó “Competencias”.

¿Que son las competencias?

Podemos contar con tantas definiciones de competencias como expertos en la materia, sin embargo hemos seleccionado algunas definiciones:

- Boyatzis, Richard (1982). Las competencias laborales no son más que características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.
- Spencer y Spencer (1993): consideran que es: "una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio"
- Rodríguez y Feliú (1996): las definen como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad"
- Por su parte, la Norma Internacional ISO 9000 en "Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario" resume: "Competencia.- Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes".

Desde el siglo XV, el verbo "competir" significó "pelear con" generando sustantivos como competencias, competidor y el adjetivo competitivo. En la actualidad han sido varios los estudiosos que han definido COMPETENCIAS, concepto alrededor del cual encontramos dos enfoques:

4.1.1 Enfoque americano:

"Un conjunto de conocimientos, actitudes y destrezas relacionadas que afectan la mayor parte de un trabajo: que correlacionan con el rendimiento en el trabajo; que pueden ser medidas contra estándares bien aceptados y que pueden ser mejoradas vía entrenamiento y desarrollo"

"Son el conjunto de conocimientos, habilidades, cualidades, aptitudes, que tienen las personas y que las predispone a realizar un conjunto de actividades con un buen nivel de desempeño"

Este enfoque se basa fundamentalmente en causas profundas del comportamiento como son los conocimientos, aptitudes, rasgos de personalidad, motivos, etc, es decir las causas del rendimiento.

4.1.2 Enfoque europeo:

“Competencia es una capacidad, por cuanto se refiere a lo que la persona es capaz de hacer, no lo que hace siempre en cualquier situación”

“Conjuntos de comportamientos observables que permiten responder eficaz y eficientemente a las exigencias planteadas por un trabajo”

En éste enfoque a su vez se ha tomado mayor énfasis en la descripción de los comportamientos laborables observables, es decir el rendimiento laboral. El propósito de ésta orientación, ha sido elevar los estándares de rendimiento laboral, mediante la identificación de las actividades claves que conducen a resultados de éxito. Este enfoque nació primordialmente con el propósito de capacitar y entrenar en la ejecución de ciertas actividades claves que se denominan COMPETENCIAS, es por esto que en ésta perspectiva, las palabras “competencias”, “actividades claves” o “comportamientos de trabajo” son equivalentes.

Los dos enfoques, americano y europeo, tienen semejanza en la relevancia que dan al concepto de competencias relacionándolo con los comportamientos de las personas. La diferencia entre ellos es que los primeros parten de las causas que producen los comportamientos y los segundos lo hacen de los comportamientos observables.

El utilizar cualquiera de estos dos enfoques por separado es limitar su aplicación, puesto que para identificar las causas del comportamiento, es necesario conocer las actividades que se ejecutan y por el contrario, para capacitar en la ejecución de actividades es necesario identificar las destrezas

y conocimientos. Verdaderamente, los dos enfoques no deben ser percibidos como contradictorios, puesto que no destacan distintos aspectos del desempeño laboral, sino por el contrario, los dos aportan, conceptualmente hablando, a un modelo de competencias más práctico.

Considerando que las dos tendencias dan buenas bases para cimentar un concepto más apropiado, es preferible hablar de modelos de competencias o modelo de rendimiento, en lugar de competencias aisladas.

Se puede decir que las competencias son los conocimientos, actitudes, aptitudes, rasgos de personalidad, motivos, entre otras, las mismas que desempeñadas en el máximo nivel de rendimiento, conducen al logro de resultados de impacto.

Es importante introducir un criterio muy válido dentro la teoría de competencias, que son las actividades esenciales o áreas claves de resultados, que son aquellas que conducen a resultados de impacto, para lo cual es importante mencionar que es una aplicación del Teorema de Pareto aplicado a los puestos de trabajo. En su forma más general el teorema dice: *“el 80% de los resultados dependen del 20% de las causas y el 80% de las causas secundarias generan apenas el 20% de los resultados”*. La idea es que se identifiquen el 20% de actividades esenciales (causas), que generan el 80% de resultados para la organización.

4.2. Elementos que componen una Competencia

1. **Motivos:** Son las cosas que una persona piensa o quiere de forma consistente que causen acción. Los motivos, “dirigen” acciones o metas que marcan el comportamiento de una persona en la organización, no solo para él mismo, sino también para sus relaciones con los demás. Por ejemplo, una persona orientada al éxito establece de forma consistente metas retadoras, se responsabiliza para conseguirlas y usa el feedback para hacerlo mejor.

2. Rasgos: Son características permanentes (típicas) de las personas. Por ejemplo, el autocontrol emocional (algunas personas no “se salen de sus casillas” y actúan adecuadamente para resolver problemas bajo estrés), ser un buen escucha, ser una persona fiable, ser una persona adaptable.
3. Autoconcepto (imagen de sí mismo): Es el concepto que una persona tiene de sí mismo en función de su identidad, actitudes, personalidad y valores. Un ejemplo sería la autoconfianza (la creencia de una persona de que puede desempeñarse bien en casi cualquier situación de trabajo) o verse a sí mismo como una persona que desarrolla a otros.
4. Conocimientos: Es la información que una persona posee sobre áreas de contenido específico. Por ejemplo programación multiobjetivo (técnica de investigación de operaciones). Los conocimientos predicen lo que alguien puede hacer, pero no lo que hará en el contexto específico del puesto.
5. Habilidades: Es la capacidad para desempeñar una tarea física o mental; es la capacidad de una persona para hacer algo bien.

4.3. Modelos de Competencias

Mundialmente se han hecho numerosas propuestas para garantizar la implementación de las competencias laborales. Mertens establece una agrupación de estas propuestas en tres modelos fundamentales:

4.2.1 Modelo Funcional orientado principalmente a identificar y definir competencias técnicas asociadas, en el caso de una empresa a un cargo o labor. En el modelo funcional 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.

4.2.2. Modelo conductual, que se sitúa en el ámbito de las conductas asociadas a un desempeño destacado. 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.

4.2.3. 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. 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 el conductual. Es el más difícil y complejo de implementar.

4.4. Beneficio de la gestión por competencia

La empresa de hoy es diferente a la de ayer, los cambios que diariamente demandan en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; cada uno de los componentes deben moldearse y ajustarse óptimamente a los requerimientos.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe darse la real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor en su trabajo, sintiéndose

conforme con lo que realiza y sentirse reconocido por ello. La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa.

Lo que hoy se necesita es ingresar al cambio interior, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y vivir intensamente su misión y visión. Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la gestión por competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del talento humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos inmersos en el desarrollo de la empresa.

La gestión por competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la industria; es ahora cuando la industria comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal y profesional capaz de garantizar el cumplimiento de los objetivos propuestos por la industria y satisfacer al mismo tiempo la expectativas de calidad de vida laboral de los trabajadores.

¿Por qué es necesario el desarrollo de una gestión por competencia?

Es una de las herramientas principales en el desarrollo del talento humano. La gestión por competencias hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional. Impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico es un tema importante ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia requerido para el puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguirlo. Se incentiva así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo.

Dentro de los beneficios de utilizar un enfoque por competencias para administrar al recurso humano tenemos:

- a) La gestión por competencias alinea la gestión de los recursos humanos a la estrategia del negocio y aumenta su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado.
- b) Definen las conductas de éxito que requiere cada posición a través de perfiles profesionales que favorecen a la productividad.
- c) Facilita el empleo de un dialecto común en toda la empresa. Es más comprensible para todos los implicados y muestra claramente que se espera de cada uno de ellos, qué competencias y qué resultados se esperan obtener. Así por ejemplo, al solicitar un curso sobre liderazgo, este deberá estar de acuerdo con las competencias que hay que desarrollar en los participantes.
- d) Se orienta a resultados. Se busca que el personal logre los mejores resultados y que estos estén orientados hacia la consecución de los objetivos planteados por la empresa.

El enfoque por competencias se considera como un buen predictor del comportamiento futuro. Se trata de ligar los comportamientos exitosos del pasado con el futuro, debido a que es muy probable que puedan volver a producirse, en cualquier caso, si eso no ha ocurrido, se deja abierta la posibilidad a quien no ha actuado de una manera excelente en el pasado pueda hacerlo con posterioridad; es decir éste enfoque acepta y fomenta la posibilidad de aprender.

Posibilita desarrollar a las personas y a los equipos. Puesto que facilita la identificación de puntos débiles en las personas y los departamentos y permite la intervención de mejoras que garantizan los resultados.

Actualmente los sistemas de calidad, están vinculados con la gestión por competencias. La norma ISO 9001:2015 incorpora el concepto de competencias.

5. DESEMPEÑO LABORAL

De acuerdo con Maristany (2000) la evaluación del desempeño se originó a principios del siglo XX en Estados Unidos y se aplicó por primera vez a los vendedores contratados por el gobierno. De igual forma fue aplicado al ejército de ese país en 1916. El autor menciona también que en 1923 se estableció en el Acta de Clasificación, la forma en que cómo debía realizarse la evaluación en todo el gobierno de ese país.

Con el paso de los años la evaluación del desempeño se ha convertido en el método de apoyo para los empleados que no alcanzan los estándares de cada empresa y para medir el buen funcionamiento en cada puesto del área productiva, así como también es útil para evaluar la consideración del sistema de capacitación que utiliza la organización, no olvidando que los trabajadores requieren una realimentación a partir de los resultados que obtienen ya que al conocer su nivel de eficiencia pueden sentirse seguros y tomados en cuenta por la empresa a la que sirven (Méndez Martínez, 2000).

Owen (1989), citado en Méndez Martínez, 2000 y Pontifes, (2003) fueron los pioneros en utilizar el término de evaluación del desempeño a inicios del siglo XIX en Escocia. Asignaron un supervisor a cada trabajador para realizar anotaciones de su desempeño y asignar colores de acuerdo al nivel de rendimiento que reportaban en consideración con el puesto ocupado. También utilizaron métodos estadísticos para su consideración.

La evaluación que una persona hace de otra, es tan antigua como la existencia del hombre. Los métodos utilizados en la evaluación de personal han ido cambiando con el paso de los años, partiendo de un procedimiento creado por Walter Hill Scout con el que calificaba a los vendedores mediante su comparación con individuos cuyo desempeño representaba estándares de distintos niveles. Posteriormente fue adaptado por el ejército estadounidense en la Primera Guerra Mundial para evaluar a sus soldados (Chruden y Sherman, 2002).

Frederick Taylor a fines de ese mismo siglo propuso dar valor a las evaluaciones dependiendo del puesto y de esta manera establecer estándares de rendimiento para los ocupantes de dichos puestos en un futuro. Las guerras y la participación del ejército militar fue inductor de la evaluación del desempeño debido a la necesidad de organizar grupos y administrar el armamento. Se destacaba a los más eficientes y de otorgaba jerarquizaciones de acuerdo al nivel alcanzado en las evaluaciones, previa instrucción y capacitación (Pontifes, 2003).

Mondy y Noe (2005) señalan que la gestión del desempeño se refiere a cada uno de los procesos de la organización que determinan el nivel de calidad con el que los empleados y los equipos desempeñan sus funciones

5.1. Satisfacción y desempeño

Hernández Sánchez (2002) encontró en sus estudios que el nivel de satisfacción laboral de los trabajadores obreros y empleados de una empresa textil fue regular y recalca que la satisfacción laboral en la empresa textil estuvo determinada por los factores intrínsecos del trabajo más que por los extrínsecos. En este sentido cabe mencionar que los mayores puntajes de satisfacción laboral en los obreros y empleados de la empresa textil estuvieron asociados con el desempeño de tareas y el desarrollo personal

Palma (2001) enumera los siguientes factores que favorecen a la satisfacción laboral a los trabajadores:

- a) condiciones físicas,
- b) la remuneración,
- c) las políticas administrativas,
- d) las relaciones sociales,
- e) el desarrollo personal,
- f) el desempeño de tareas y
- g) la relación con la autoridad.

Peiró (1996) encontró que actualmente se presta mayor atención a la calidad de vida laboral a diferencia de años anteriores donde solo se buscaba la calidad en el rendimiento.

Bogles (2002) hace uso de un análisis para comparar dos tipos de maestros distinguiendo los de bajo nivel de satisfacción y los de alto nivel de satisfacción. Los resultados que obtuvo indicaron que los niveles de satisfacción laboral no se relacionan con el lugar de origen ni con su trasfondo cultural.

5.2. Satisfacción laboral

Muñoz (1990) define la satisfacción laboral como el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socioeconómicas acordes con sus expectativas. Del mismo modo, define la insatisfacción laboral como el sentimiento de desagrado o negativo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que no le interesa, en un ambiente en el que está a disgusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que no le resulta atractiva y por el que recibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas no acordes con sus expectativas.

Los conceptos de actitudes, satisfacción y moral laboral son muy parecidos y muy interrelacionados, pero de ninguna forma se pueden considerar idénticos. La actitud puede contribuir a la satisfacción, que está compuesta por un conjunto de ellas y a su vez, la satisfacción influye en la moral.

- a) Actitud laboral: Es la manera en que el trabajador se siente con respecto a su trabajo y su disposición para reaccionar de una forma especial ante los factores relacionados con este trabajo.

- b) Satisfacción laboral: Es el resultado de las varias actitudes que tiene el trabajador hacia su trabajo, y los factores relacionados con él, y hacia la vida en general.
- c) Moral laboral: Desde el punto de vista del trabajador, consiste en la posesión de un sentimiento de ser aceptado y de pertenecer al grupo mediante la adhesión a los grupos.

5.3. Dimensiones de la Satisfacción Laboral

Con respecto a las dimensiones que configuran la satisfacción laboral existen dos aproximaciones: la unidimensional y la multidimensional. La primera hace referencia a la satisfacción laboral como una actitud o estado emocional general hacia el trabajo, mientras que la segunda se define como un conjunto de actitudes o sentimientos hacia el trabajo y los aspectos relacionados con él. Estas aproximaciones no son incompatibles.

En este sentido, Peiró (2001) define la satisfacción laboral como una actitud general resultante de muchas actitudes específicas relacionadas con diversos aspectos del trabajo y de la organización.

El tema de la satisfacción laboral, según Hernández Sánchez (2002) es de mucho interés porque nos indica la habilidad de la organización para satisfacer las necesidades de los trabajadores.

5.4. Medición de la satisfacción laboral

Según Robbins (2004), los dos métodos más conocidos para medir la satisfacción laboral son la calificación única general y la calificación sumada que está compuesta por varias facetas del trabajo que se realiza.

El método de la calificación única y general consiste en pedir a la persona que responda a la pregunta como ésta: considerando todos sus aspectos, ¿qué tan satisfecho se siente con su trabajo? Dando sus respuestas en una escala de uno a cinco, que va desde “muy satisfecho a muy insatisfecho”.

El otro método consiste en la suma de las facetas del trabajo y es más elaborado. Se identifican los elementos claves de un trabajo y se pregunta al empleado su opinión respecto a cada uno de ellos.

CAPITULO III
MATERIAL Y METODOS

1. MATERIAL

El material del presente trabajo de investigación, se utiliza como bases de varias de las teorías filosóficas de los investigadores que sustentan el estudio de la competitividad.

Para la presente investigación cuento con encuestas y archivos.

La muestra, que sustenta la presente investigación, según los objetivos del estudio es obtenida bajo el criterio probabilístico, mediante la fórmula para poblaciones finitas, son el tamaño mínimo requerido para este estudio, a través de documentos para la investigación como son: los recursos humanos, materiales y tecnológicos.

a) Población

La población, objeto del estudio se conformó por todos los colaboradores de la Empresa PROMAS SRL que son 96 personas, población o universo que corresponde al 100%.

La población está dada por el número de colaboradores de la Empresa PROMAS SRL

El universo de la presente investigación comprende todas las probabilidades de dominio de las variables

b) Muestra

La fórmula a utilizar para determinar el tamaño de la muestra referente a los participantes es la siguiente:

$$N = \frac{z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{z^2 \cdot P \cdot Q + N \cdot e^2}$$

N = Universo

P= Probabilidad de ocurrencia

Q= Probabilidad de no ocurrencia

Z= Nivel de confianza

e = Nivel de desconfianza

N= 800

P= 0,50

Q= 0,50

Z= 0,96

e= 0,04

n=?

$$N = \frac{z^2 * P * Q * N}{z^2 * P * Q + N * e^2}$$

$$N = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 * 96}{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 + 96 * (0.05)^2}$$

$$N = \frac{3.8416 * 0.5 * 0.5 * 96}{3.8416 * 0.5 * 0.5 + 96 * 0.0025}$$

$$N = \frac{92.1984}{1.2004}$$

$$N = 76.8064$$

$$N = 77$$

c) Unidad de Análisis

La unidad de análisis de la presente investigación está conformado por los colaboradores de la Empresa PROMAS SRL.

2. MÉTODO

El método cualitativo o método no tradicional, se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada.

Inductivo- Deductivo. Lo inductivo consiste en ir de los casos particulares a la generalización; se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales.

La deducción, es ir de lo general a lo particular; se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares.

La inducción y deducción son dos métodos de conocimiento que son complementarios.

La combinación de ambos métodos significa la aplicación de la deducción en la elaboración de hipótesis y la aplicación de la inducción en los hallazgos. Se aplicara en todo el proceso del desarrollo de la Tesis.

a) Tipo de estudio

El tipo de estudio de la presente investigación se detalla a continuación

- a) Según su finalidad : Investigación Aplicada
- b) Según el alcance temporal : Transversal
- c) Según su carácter : Cuantitativa - Cualitativa
- d) Según su profundidad : Básica
- e) Régimen de la Investigación : Libre

b) Diseño de investigación.-

Modelo Lógico

Para la presente investigación corresponde un modelo lógico, que permitió ver las consecuencias de la demostración de la hipótesis.

El Método utilizado es el Inductivo / Deductivo. La presente investigación es transversal aplicada y se usó el diseño de una sola casilla, de acuerdo a la naturaleza del problema que existió en el momento de estudio.



Dónde:

M: La Muestra estudiada.

O: Observación de la Muestra.

c) Variables y operativización de variables

Variable Independiente : Gestión por competencias

Variable Dependiente : Desempeño Laboral

Tabla N° 01: Operativizacion de variables,

VARIABLES	DEFINICION CONCEPTUAL	DEFINICION OPERACIONAL	CATEGORIAS	INDICADORES	ITEMS	INSTRUMENTOS
GESTION POR COMPETENCIAS	La Gestión por Competencias es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas.	Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer. La gestión por competencias busca que entre una empresa y sus empleados sean conscientes y apunten en definitiva, a la generación de valor de la empresa.	Competencias del SABER HACER	Capacidad de aprendizaje continuo Comunicación efectiva para compartir conocimientos Orientación a resultados ó a logros	Capaz de generar compromiso, desarrollo y mejoras por medio del aprendizaje continuo Capacidad de expresar conceptos e ideas en forma continua	Encuesta
			Competencias del SER	Identificación y compromiso corporativo Trabajo en equipo	Establece en acciones concretas la visión de la empresa, identificándose con ella y asumiéndola como propia. Lidera y promueve el espíritu de equipo en toda la empresa.	Encuestas
DESEMPEÑO LABORAL	Es el comportamiento del trabajador en búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para el logro de los objetivos.	El desempeño laboral es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua se valoran el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento o laboral del trabajador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones.	Métodos	Evaluación de desempeño laboral	¿Se realiza evaluación a su desempeño laboral? ¿Conoce el objetivo de realizar una evaluación al desempeño?	Encuesta
			Responsabilidad	Trabajador Equipo de trabajo Area de gestión	¿ Existe un reponsable encargado de velar por el bienestar del personal? ¿Se reconocen y motiva el desempeño eficiente de un trabajador?	Encuesta

Fuente: Elaboración propia

d) Instrumentos de recolección de datos

Información primaria

La recopilación de la información proviene de la investigación de campo mediante las técnicas de encuesta dirigidas a los colaboradores de la Empresa PROMAS SRL

Información secundaria

Proviene de la investigación bibliográfica y se obtiene mediante la recopilación de datos adquiridos de internet, textos, revistas u otros.

e) Procedimiento y análisis estadístico de datos, especificando el programa estadístico utilizado (spss u otro)

Concluida las etapas de recopilación y procesamiento de datos se inicia con una de las más importantes fases de esta investigación que es la Tabulación Estadística, mediante elaboración de cuadros y gráficos estadísticos previos a la sistematización de datos, utilizando paquetes de herramientas informáticas como el Software Microsoft Excel.

El tipo de análisis de los datos depende al menos de los siguientes factores:

El nivel de medición de las variables

El tipo de hipótesis formulada

El diseño de investigación utilizado indica el tipo de análisis requerido para la comprobación de hipótesis.

Estas etapas sustentan en el grado de validez y confiabilidad de la investigación. Ello implica la capacidad de generalización de los

resultados obtenidos. Los resultados de la encuesta se mostrarán en gráficos.

La información que se elabore será cuantitativamente y cualitativamente, Habrá las respectivas Conclusiones y Recomendaciones basado en el análisis.

CAPITULO IV

RESULTADOS

RESULTADOS DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA PROMAS SRL DE LA CIUDAD DE TRUJILLO

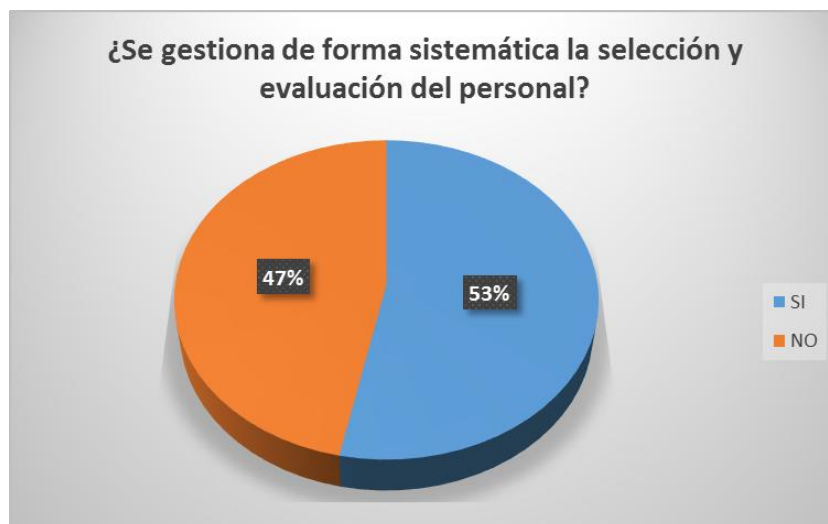
A continuación se presentan los resultados de la investigación obtenidos a través de la encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa PROMAS SRL las que se objetivizan mediante gráficos.

TABLA N°02: Gestión sistemática de selección y evaluación de personal

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	41	53%
NO	36	47%
TOTAL	77	100%

Fuente: Elaboración propia

FIGURA N°01: Resultado de la gestión sistemática de selección y evaluación del personal



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación de Resultados

El 53% manifestó que existe una evaluación y selección de personal por lo que 47% indica que no, es importante señalar que la Empresa tiene procedimientos establecidos y que no han sido difundidos correctamente a todos los niveles de la organización.

TABLA N°03: Comunicación eficaz

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	40	52%
NO	37	48%
TOTAL	77	100%

Fuente: Elaboración propia

FIGURA N°02: Resultado de comunicación eficaz



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación de Resultados

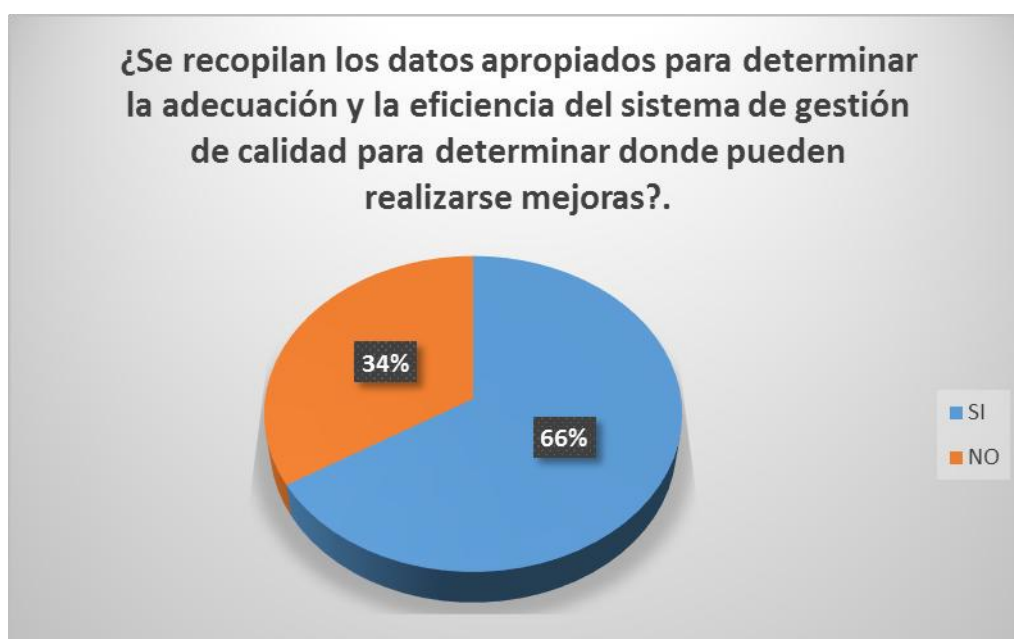
El 52% manifestó que existe una comunicación eficaz ascendente y descendente entre todo el personal participando de manera real en las actividades de mejora por lo que 48% indica que no, por lo que sería necesario mejorar la comunicación ya que casi el 50% opina que no se está dando debidamente.

TABLA N°04: Eficiencia del sistema gestión de calidad

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	51	66%
NO	26	34%
TOTAL	77	100%

Fuente: Elaboración propia

FIGURA N°03: Resultado de eficiencia del sistema de gestión de calidad



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación de Resultados

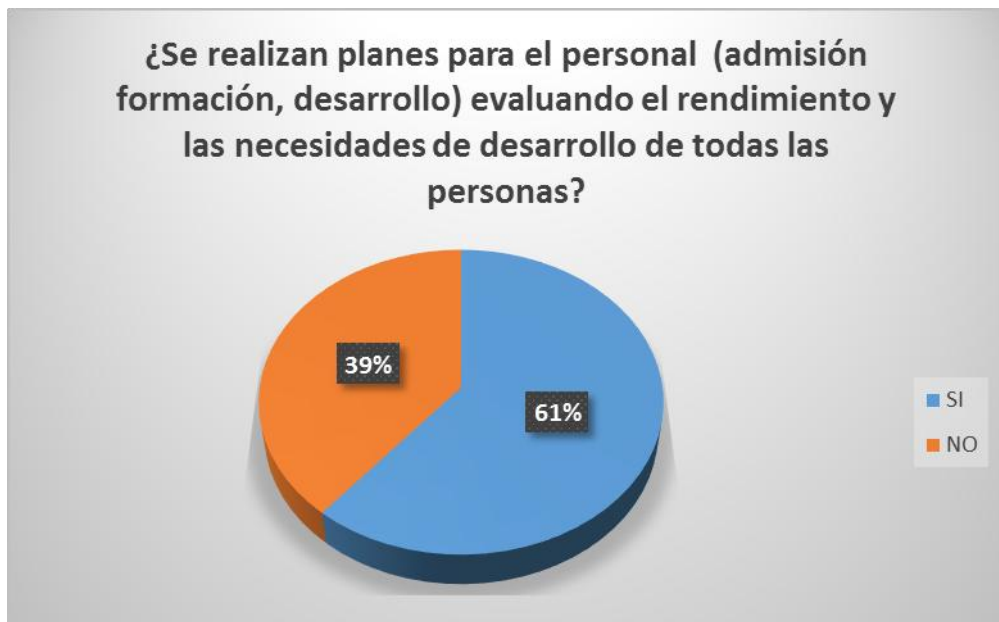
El 66% manifestó que si se recopilan los datos apropiados para determinar la adecuación y la eficiencia del sistema de gestión de calidad por lo que se logra determinar donde se hacen mejoras y el 34% opina que No, Sin embargo es preciso indicar que la Empresa cuenta con el área de SIG por lo que se cumple el proceso de mejora continua.

TABLA N°05: Rendimiento

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	47	61%
NO	30	39%
TOTAL	77	100%

Fuente: Elaboración propia

FIGURA N°04: Resultado de rendimiento



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación de Resultados

El 61% manifestó que se realizan planes para el personal evaluando el rendimiento y las necesidades de desarrollo mientras el 39 % dice que no, La empresa siempre está en constante capacitaciones por lo que se preocupa por mejorar el rendimiento de los colaboradores

TABLA N°06: Programa de Capacitaciones

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	60	78%
NO	17	22%
TOTAL	77	100%

Fuente: Elaboración propia

FIGURA N°05: Resultado de programa de capacitaciones



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación de Resultados

El 78% manifestó que las evaluaciones de desempeño ha permitido realizar capacitaciones al personal mientras el 22% indica que no. Sin embargo es preciso señalar que la empresa tiene un programa anua de capaciones que dicatan mes a mes y son evaluadas asi mismo si es necesario dictar otras que no estén en el programa anual también se dicta.

TABLA N°07: Ambiente de trabajo

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	56	73%
NO	21	27%
TOTAL	77	100%

Fuente: Elaboración propia

FIGURA N°06: Resultado de Ambiente de Trabajo



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación de Resultados

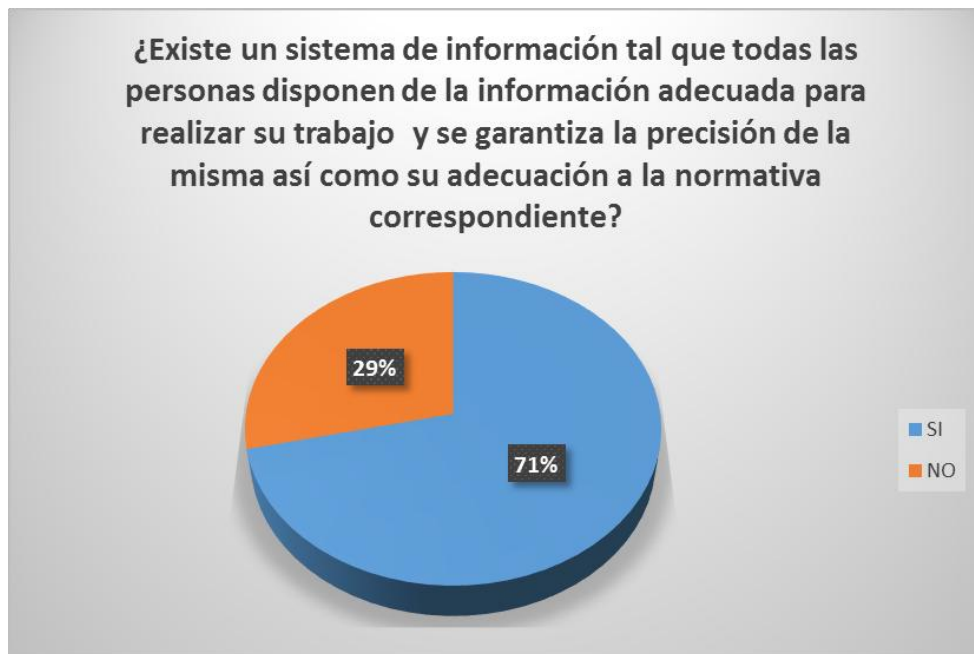
El 73% manifestó que existe un adecuado ambiente de trabajo lo que permite tener un buen desempeño laboral mientras el 27% opina lo contrario.

TABLA N°08: Sistema de Información

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	55	71%
NO	22	29%
TOTAL	77	100%

Fuente: Elaboración propia

FIGURA N°07: Resultado de brindar un sistema de información adecuado



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación de Resultados

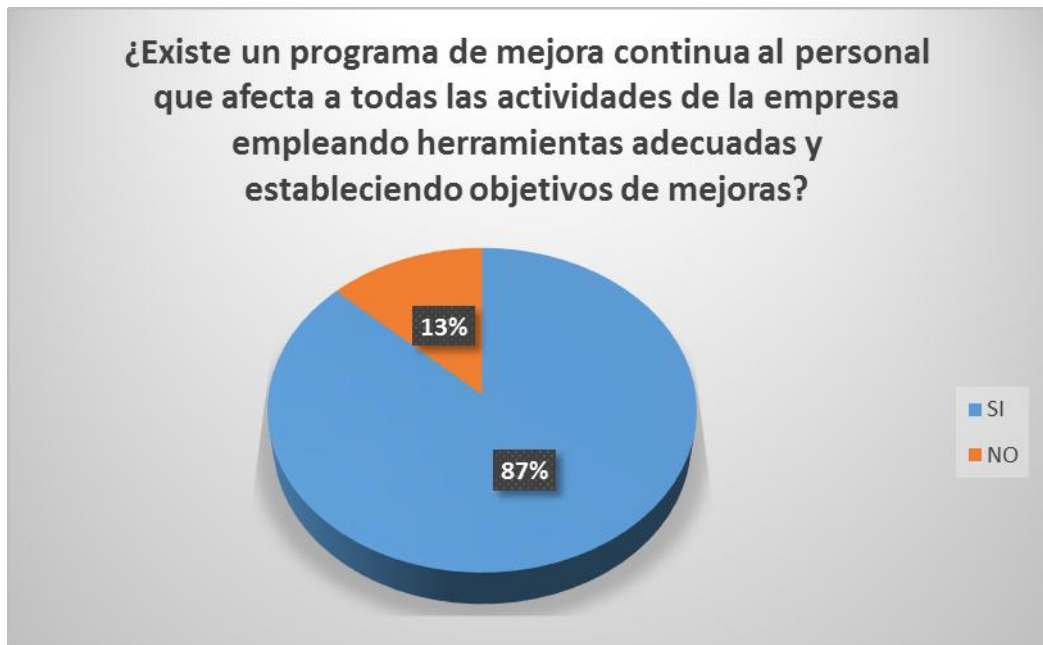
El 71% indica que si existe un sistema de información disponible y adecuado para realizar sus labores y que se apegan a la normativa regular vigente a la fecha mientras solo el 29% indica que no. Señalo que a través de SIG se brindar la información necesaria a todos los niveles de la organización.

TABLA N°09: Mejora continua

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	67	87%
NO	10	13%
TOTAL	77	100%

Fuente: Elaboración propia

FIGURA N°08: Resultado de Mejora continua



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación de Resultados

El 87% manifiesta que si existe un programa de mejora continua para el personal que afecta a todas las actividades de la empresa empleando herramientas adecuadas y estableciendo objetivos de mejora mientras solo el 13% opina lo contrario. Es importante señalar que por medio del SIG se cumple este procedimiento.

TABLA N°10: Perfil de los puestos

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI	69	90%
NO	8	10%
TOTAL	77	100%

Fuente: Elaboración propia

FIGURA N°09: Resultado del perfil de puesto



Fuente: Elaboración propia

Análisis e interpretación de Resultados

El 90% manifiesta que la empresa diseña el perfil de acuerdo al puesto de trabajo mientras el 10% indica que no, Sin embargo es preciso señalar que la empresa si cuenta con perfiles para cada puesto de trabajo.

CAPITULO V

DISCUSIÓN

DISCUSION

Del análisis de los resultados del estudio efectuado a los colaboradores de la Empresa PROMAS SRL, se obtuvo lo siguiente:

PRIMERO: El 53% manifestó que existe una gestión sistemática sobre la selección y evaluación del personal por lo que el 47% indica que no pero no es el procedimiento del todo confiable por que no se elabora un test para conocer las habilidades y destrezas que tiene el postulante por lo que no se sabe si cumple o no el perfil del puesto.

SEGUNDO: El 90% manifiesta que la empresa diseña el perfil de acuerdo al puesto de trabajo mientras el 10% indica que no, Sin embargo es preciso señalar que la empresa si cuenta con perfiles para cada puesto de trabajo pero que han sido difundidos erróneamente sin tener en cuenta las competencias necesarias requeridas para cada puesto de trabajo

TERCERO: El 78% manifestó que las evaluaciones de desempeño ha permitido realizar capacitaciones al personal mientras el 22% indica que no, pero esto no ha garantizado que el desempeño laboral mejore

CAPITULO VI

PROPUESTA

1. PROPUESTA

MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA PROMAS S.R.L. DEL DISTRITO DE TRUJILLO 2016

2. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

- a) Que la empresa siempre cuente en todo momento con el personal que requiere para el desarrollo de las funciones que le son propias.
- b) Lograr y mantener niveles altos de eficiente contando con trabajadores motivados, capaces, comprometidos y altamente eficaces.
- c) Desarrollo de las habilidades y destrezas de sus trabajadores hasta donde sean capaces dentro de las posibilidades y oportunidades de la organización.
- d) Incrementar la estabilidad de los trabajadores reduciendo la rotación de puestos de trabajo.
- e) Reducir errores de los empleados, a mayor capacidad y trabajo, menos errores.
- f) Reducir conflictos entre los trabajadores, con la mejora continua del clima organizacional y de las relaciones interpersonales.
- g) Mejorar condiciones físicas, económicas y funcionales de acuerdo al desarrollo de la organización
- h) Que la empresa cuente con el personal que requiere Lograr mantener niveles altos de eficiencia
- i) Promover un mejor clima organizacional y con ello incrementar la comunicación, la solución de problemas y por ende la productividad.

La propuesta responde sobre todo a una actividad intelectual, motivada y dirigida desde las capacidades imaginativas y creativas de la alta gerencia y de los especialistas en recursos humanos.

3. BASE DE LA PROPUESTA

- a) Componente cuantitativo.- Determinan la cantidad precisa de empleados que la empresa requiere y requerirá a futuro para funcionar óptimamente sin desperdiciar recursos humanos.
- b) Componente cualitativo.- Establecer sistemas que vinculen a todo el personal de la empresa y relacionen eficazmente al empleado con el empleador para la consecución de metas y objetivos institucionales.

4. ACREDITACIÓN DE LA PROPUESTA

- a) Concentrar sus esfuerzos para desarrollar óptimamente el ciclo de vida del trabajador
- b) Verificar que los recursos humanos estén utilizándose en forma eficaz y eficiente.
- c) Identificar necesidades del personal para reducir riesgos de los empleados aumentando las oportunidades de éxito organizacional.
- d) Aumentar el capital humano y por consiguiente el valor intrínseco de la empresa.
- e) Tener un esquema viable de motivación para contar con un grupo de trabajadores preparados y capacitados para lograr los objetivos organizacionales.
- f) Adaptarse a las empresas antes los constantes cambios ambientales mediante la capacitación de sus recursos.
- g) Evaluar el desempeño del personal para acoplar a la organización a las necesidades del trabajador de acuerdo a sus habilidades y destrezas.
- h) Optimizar las condiciones de vida del empleado.
- i) Crear identidad organizacional mediante sentido de pertenencia y solidaridad dentro de la organización
- j) Crear políticas de recursos humanos que puedan llegar a ser internalizadas por el personal de la organización.

5. FUNDAMENTACIÓN SOCIOLÓGICA

Considerar las competencias como una mezcla indisoluble de conocimientos y experiencias laborales en una organización específica, que son las que tienen la capacidad de capacitar a las personas, en función de que estas puedan ejercer de la mejor manera posible sus funciones.

6. FUNDAMENTACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

Las empresas van camino a convertirse en comunidades sin fronteras y son, cada vez más, entidades virtuales. Por otra parte, todos los estudios demuestran que hoy en día, se considera a las personas el activo intangible más importante de las organizaciones. De hecho, el término empleado está desapareciendo poco a poco: las empresas ya no gestionan empleados, sino PERSONAS. La empresa se está transformando en una red de personas vinculadas entre sí, y cada vez se parece menos a un grupo cerrado y estable de empleados.

Las organizaciones no sólo deben gestionar procesos administrativos, sino también la productividad de las personas que contribuyen al rendimiento general de la empresa. Las empresas en la actualidad, tienen que gestionar las competencias, el tiempo y la remuneración de un amplio abanico de personas, tanto dentro como fuera de la organización

7. FINALIDAD DE APLICACIÓN DE MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Los cambios que hoy se producen en el entorno empresarial, caracterizados por la globalización de la economía, y la continua introducción de las nuevas tecnologías en los procesos de producción y administración en las organizaciones, han provocado a su vez, cambios en las estructuras al interno de las mismas, existiendo la tendencia al aplanamiento de estructuras y a la constante evolución de los puestos de trabajo, lo cual hace difícil mantener la estabilidad de los mismos.

Esta nueva realidad también ha modificado el contrato entre las organizaciones y sus miembros, basándose ahora en el desarrollo profesional de los primeros y en la búsqueda, por parte de los segundos, de nuevas formas para potenciar al máximo las competencias de su personal.

Para dar respuesta a este gran reto, muchas empresas han optado por la aplicación de un sistema de competencias laborales, como una alternativa para impulsar la formación y la educación, en una dirección que logre un mejor equilibrio entre las necesidades de las organizaciones y sus miembros.

Como en efecto, el concepto de competencias, es muy utilizado por estos días en el contexto empresarial para designar un conjunto de elementos o factores, asociados al éxito en el desempeño de las personas, y cuando se hace referencia a los orígenes del mismo por lo general encontramos que se cita a David McClelland. No obstante, en la literatura se hace referencia a algunos trabajos anteriores a los de este autor, útiles para comprender mejor el origen del término.

8. DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS

Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada (Levy Leboyer, 1997) Según este autor, son además observables en la realidad del trabajo, e igualmente en situaciones de test, y ponen en práctica de manera integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos. Por lo tanto, las considera un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo las misiones del puesto.

Las competencias son unas características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo. (Boyatzis, 1982). Se refiere a la capacidad productora de un individuo que se define y se mide en términos de desempeño en un contexto laboral determinado,

y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes. Estas son necesarias, pero no suficientes en si mismas para un desempeño efectivo.

Es la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente, por poseer las calificaciones requeridas para ello. Es el conjunto de comportamientos socio-afectivos y habilidades cognoscitivas psicológicas sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo de manera adecuada un papel, una función, una actividad o tarea.

9. ENFOQUE PROPUESTO

Integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del lugar, permitiendo incorporar la ética y los valores como elementos del desempeño competente:

a) **Motivaciones que determinan el comportamiento de las personas hacia determinados tipos de acciones: logro, afiliación y poder.**

Todo esfuerzo humano se realiza con la expectativa de un cierto éxito.

Confianza en que si se consigue el rendimiento esperado se sigan ciertas consecuencias para él.

La motivación de una persona para realizar una acción es mayor cuanto mayor sea el producto de las expectativas, (¿rendiré?, ¿Qué consiguiera si rindo? ¿Merece la pena?

La relación entre el esfuerzo y el rendimiento depende de dos factores: Las habilidades del sujeto y su percepción del puesto.

Cada persona tiene una cierta idea del nivel de rendimiento que es capaz de alcanzar en la tarea.

Las personas esperan que quienes realicen los mejores trabajos logren las mejores recompensas.

b) Rasgos del carácter, que justifican los tipos de reacciones ante determinadas situaciones.

Trabajar con más información, en vez de menos

Enfocarse en los hechos

Desarrollar múltiples alternativas para enriquecer el nivel de debate

Compartir metas comúnmente acordadas

Inyectar humor al proceso de decisión

Mantener una estructura de poder equilibrado

Resolver asuntos en particular sin forzar el consenso

c) Capacidades personales, valores relacionados con las actitudes, valores y autoimagen

Orientación a los resultados y la superación prefiere afrontar retos, superándose constantemente y realizando siempre un trabajo excelente, con iniciativa personal.

Incentivar las preferencias por el orden y lo sistemático tener hábitos de trabajo bien organizado y estructurado, hacer las cosas de acuerdo a un plan y de manera sistemática.

d) Conocimientos

Organizar el trabajo con tareas y con tiempos y movimientos.

Controlar mucho al subordinado, para que cumpla los estándares y metas.

Reglas sólidas de disciplina.

e) Estimular capacidad para realizar determinado tipo de actividades físicas y mentales.

Habilidades intelectuales.- la inteligencia es una capacidad mental que conlleva razonamiento, planificación, solución de problemas,

comprender ideas, aprendizaje con rapidez y aprendizaje mediante la experiencia.

Conducta Adaptativa.- son las habilidades conceptuales, sociales y prácticas que aprenden las personas para desempeñarse en su vida diaria.

Participación, interacciones y roles sociales.- Trabajo en equipo, independencia de criterio, participación activa en decisiones institucionales

Salud: física, mental

Contexto ambiental y cultural: Se describen tres niveles de acuerdo con su proximidad al individuo: microsistema que incluye la familia, personas más próximas; meso sistema: vecindario, barrio, servicios educativos, laborales, etc; macro sistema: los patrones generales de la cultura, sociedad.

10. IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA

Una vez abordados los conceptos fundamentales, se describirá, en términos generales el proceso de implantación a desarrollar y algunas ideas a considerar en la implementación. Se debe recoger información sobre las políticas y prácticas de recursos humanos.

Para ello se deben analizar los procesos y procedimientos de recursos humanos relativos a:

1. Selección
2. Formación
3. Plan de Carrera/sucesión
4. Retribución
5. Desempeño

Aunque inicialmente el sistema de gestión por competencias está orientado a cubrir una necesidad primordial de la organización, el mismo proporciona independientemente de su aplicación, las siguientes informaciones:

- Perfiles ideales de los puestos.
- Grado de adecuación persona/puesto (análisis de brecha).
- Necesidades de formación individual y grupal.
- Apreciación general del desempeño de la persona en su puesto.
- Potencial de la persona a corto plazo.

Al mismo tiempo el sistema debe ser aplicable, comprensible, útil, fiable y de fácil manejo para poder alcanzar el desarrollo profesional de las personas.

a) Diccionario de competencia organizacional:

Un diccionario de competencias es un listado que sintetiza el abanico de competencias que puedan aparecer en una organización, que incluye una clasificación por temas, la definición de cada una y niveles de definición o escala conductual.

Este documento esquemático constituye el primer paso para la implementación del modelo.

Un ejemplo bastante citado es el de Hay MacBer, basado en 20 años de investigación, MacBer, nos brinda un modelo amplio de diccionario de competencias laborales tomando como componentes la habilidad, el conocimiento, el rol social, la imagen de uno mismo, los rasgos y los motivos que puede servirnos de base para el análisis de los perfiles, agrupando las Competencias en Conglomerados, es decir, categorías que muestran relativa homogeneidad.

<i>CONGLOMERADO o CLUSTERS</i>	<i>COMPETENCIAS</i>
I. Logro y Acción	1. Orientación al Logro 2. Preocupación por Orden, Calidad y Precisión 3. Iniciativa 4. Búsqueda de Información
II. Apoyo y Servicio Humano	5. Comprensión Interpersonal 6. Orientación al Servicio al Cliente
III. Impacto e Influencia	7. Impacto e Influencia 8. Conciencia Organizacional 9. Establecimiento de Relaciones
IV. Gerencia	10. Desarrollo de Otros 11. Asertividad y Uso del Poder Posicional 12. Trabajo en Equipo y Cooperación
V. Cognitivo	13. Liderazgo de Equipo 14. Pensamiento Analítico 15. Pensamiento Conceptual 16. Pericia (Expertise)
VI. Efectividad Personal	17. Autocontrol 18. Autoconfianza 19. Flexibilidad 20. Compromiso Organizacional

b) Contenidos implicados en una competencia

Son los contenidos necesarios para el desarrollo de la competencia.

SABER: Datos, hechos, informaciones, conceptos, conocimientos.

SABER HACER: Habilidades, destrezas, técnicas para aplicar y transferir el saber a la actuación.

SABER SER: Normas, actitudes, intereses, valores que llevan a tener unas convicciones

y asumir unas responsabilidades.

SABER ESTAR: Predisposición al entendimiento y a la comunicación interpersonal, favoreciendo un comportamiento colaborativo.

c) Especificación de los niveles estandarizados de la escala conductual de cada competencia

Las competencias generales están divididas en cinco grados o niveles, no obstante se acogen a la utilización o definición de 4 niveles o grados de aparición de cada competencia por permitirnos este abanico de posibilidades ser más objetivos a la hora de evaluar los niveles requeridos o de aparición en los perfiles.

COMPETENCIAS GENERALES	COMPETENCIAS ESPECIFICAS
Orientación a resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al logro de objetivos • Iniciativa • Búsqueda de información
Empatia	<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión interpersonal • Servicio al cliente
Compromiso organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Conciencia organizacional • Cultura organizacional
Cognitivo	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo de equipo • Trabajo en equipo • Pensamiento analítico
Efectividad Personal	<ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol • Autoconfianza • Flexibilidad • Adaptabilidad

A continuación presento el formato desarrollado para la Empresa PROMAS SRL, el mismo por el que se ha determinado los perfiles por competencias de cada puesto de trabajo:

Nombres y Apellidos : Reynaldo Zurita Carranza Gerente General	Edad : 52 No Aplica
Cargo o Puesto de Trabajo: _____ Turno : _____	

COMPETENCIAS ESPECIFICAS (GERENTE GENERAL)		NIVELES			
		A	B	C	D
A D	(A) Capacidad de planificación y organización: Calcula los tiempos y programa las actividades, definiendo prioridades.	X			
	(A) Orientación a resultados: Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación en los procesos o los servicios, a fin de contemplar necesidades o requerimientos fuera de lo planeado	X			
	(A) Comunicación: Organiza mentalmente la información brindada por su interlocutor y verifica que el mensaje que desea transmitir haya sido comprendido correctamente.		X		
P S	(A) Liderazgo: Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.	X			
	(A) Integridad: Acepta planes éticos de sus subordinados y trata de incorporar sus sugerencias para la mejora del ambiente laboral.	X			
	(A) Negociación: Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación.	X			
	(A) Empowerment: Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales.	X			
OBSERVACIONES: Se necesita mejorar en habilidades de comunicación asertiva.					

Nombres y Apellidos :	Raymier Cárdenas Zurita	Edad: ³⁶
	Jefe de Operaciones	Administrativo
Cargo o Puesto de Trabajo:	_____ Turno	
:	_____	

COMPETENCIAS ESPECIFICAS (JEFE DE OPERACIONES)		NIVELES			
		A	B	C	D
A D	(B) Capacidad de planificación y organización: Calcula los tiempos y programa las actividades, definiendo prioridades.	X			
	(B) Orientación a resultados: Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación en los procesos o los servicios, a fin de contemplar necesidades o requerimientos fuera de lo planeado.	X			
	(A) Productividad: Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles	X			
P S	(B) Liderazgo: Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.		X		
	(C) Trabajo en equipo: Antepone los objetivos del equipo y de la empresa a los propios intereses y motiva a sus colaboradores a actuar en el mismo sentido.		X		
	(B) Negociación: Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación.		X		
	(A) Orientación al cliente: Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas	X			

OBSERVACIONES: Se necesita mejorar las habilidades de Liderazgo y Negociación.

Nombres y Apellidos : Rosario Tornero Miranda **Edad :** 26
 _____ Jefe Dto. Administrativo _____ Administrativo
Cargo o Puesto de Trabajo: _____ **Turno**
 : _____

COMPETENCIAS ESPECIFICAS (JEFE COMERCIAL)		NIVELES			
		A	B	C	D
A D	(C) Capacidad de planificación y organización: Calcula los tiempos y programa las actividades, definiendo prioridades.	X			
	(C) Orientación a resultados: Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación en los procesos o los servicios, a fin de contemplar necesidades o requerimientos fuera de lo planeado.	X			
P S	(D) Liderazgo: Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.		X		
	(C) Negociación: Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación.	X			
	(B) Orientación al cliente: Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas	X			
OBSERVACIONES: Se necesita mejorar la habilidad de Liderazgo.					

Nombres y Apellidos : _____	Marlon Cabanillas Chuquin	Edad: ²⁸
_____	Jefe de Mantenimiento	Administrativo
Cargo o Puesto de Trabajo: _____	Turno	
: _____		

COMPETENCIAS ESPECIFICAS (JEFE DE MANTENIMIENTO)		NIVELES			
		A	B	C	D
A D	(D) Capacidad de planificación y organización: Calcula los tiempos y programa las actividades, definiendo prioridades.	X			
	(D) Orientación a resultados: Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación en los procesos o los servicios, a fin de contemplar necesidades o requerimientos fuera de lo planeado.	X			
	(B) Productividad: Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles	X			
P S	(E) Liderazgo: Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.		X		
	(F) Trabajo en equipo: Antepone los objetivos del equipo y de la empresa a los propios intereses y motiva a sus colaboradores a actuar en el mismo sentido.		X		
	(D) Negociación: Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación.	X			
	(C) Orientación al cliente: Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas		X		

OBSERVACIONES: Se necesita mejorar las habilidades de liderazgo y orientación al cliente.

Nombres y Apellidos : Diana Díaz Rojas	Edad : 30
_____ Jefe de Sistemas de Gestión	Administrativo
Cargo o Puesto de Trabajo: _____	Turno
: _____	

COMPETENCIAS ESPECIFICAS (JEFE DE SISTEMAS DE GESTION)		NIVELES			
		A	B	C	D
A D	(E) Capacidad de planificación y organización: Calcula los tiempos y programa las actividades, definiendo prioridades.	X			
	(A) Orientación a resultados: Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación en los procesos o los servicios, a fin de contemplar necesidades o requerimientos fuera de lo planeado	X			
	(A) Comunicación: Organiza mentalmente la información brindada por su interlocutor y verifica que el mensaje que desea transmitir haya sido comprendido correctamente.	X			
P S	(A) Iniciativa/ Autonomía: Se preocupa por elaborar y tener siempre a mano respuestas alternativas ante situaciones problemáticas que podrían presentarse	X			
	(B) Integridad: Acepta planes éticos de sus subordinados y trata de incorporar sus sugerencias para la mejora del ambiente laboral.	X			
	(C) Innovación: Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe		X		
	(A) Liderazgo: Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.	X			

OBSERVACIONES: Cumple con todas las habilidades requeridas para el puesto.

Nombres y Apellidos : Rocío Pérez Quevedo	Edad : 24
_____	_____
Cargo o Puesto de Trabajo: Coordinadora de Sistemas de	Administrativo
_____	Turno
_____	_____

COMPETENCIAS ESPECIFICAS (COORDINADORA DE SISTEMAS DE GESTION)		NIVELES			
		A	B	C	D
A D	(F) Capacidad de planificación y organización: Calcula los tiempos y programa las actividades, definiendo prioridades.		X		
	(B) Orientación a resultados: Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación en los procesos o los servicios, a fin de contemplar necesidades o requerimientos fuera de lo planeado		X		
	(B) Comunicación: Organiza mentalmente la información brindada por su interlocutor y verifica que el mensaje que desea transmitir haya sido comprendido correctamente.		X		
P S	(B) Iniciativa/ Autonomía: Se preocupa por elaborar y tener siempre a mano respuestas alternativas ante situaciones problemáticas que podrían presentarse	X			
	(D) Integridad: Acepta planes éticos de sus subordinados y trata de incorporar sus sugerencias para la mejora del ambiente laboral.	X			
	(E) Trabajo en equipo: Antepone los objetivos del equipo y de la empresa a los propios intereses y motiva a sus colaboradores a actuar en el mismo sentido.	X			
	(B) Tolerancia a la presión: Transmite confianza y tranquilidad a su entorno directo, alcanzando los objetivos previstos en calidad y tiempo.	X			
OBSERVACIONES: Se necesita mejorar en la capacidad de planificación y organización					

Nombres y Apellidos : <u>María Aguilar</u>	Edad: <u>24</u>
<u>Asistente de Planta</u>	<u>Administrativo</u>
Cargo o Puesto de Trabajo: _____	Turno
: _____	

COMPETENCIAS ESPECIFICAS (ASISTENTE DE PLANTA)		NIVELES			
		A	B	C	D
A D	(G) Capacidad de planificación y organización: Calcula los tiempos y programa las actividades, definiendo prioridades.	X			
	(C) Orientación a resultados: Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación en los procesos o los servicios, a fin de contemplar necesidades o requerimientos fuera de lo planeado		X		
	(C) Comunicación: Organiza mentalmente la información brindada por su interlocutor y verifica que el mensaje que desea transmitir haya sido comprendido correctamente.		X		
P S	(C) Iniciativa/ Autonomía: Se preocupa por elaborar y tener siempre a mano respuestas alternativas ante situaciones problemáticas que podrían presentarse	X			
	(F) Integridad: Acepta planes éticos de sus subordinados y trata de incorporar sus sugerencias para la mejora del ambiente laboral.	X			
	(G) Trabajo en equipo: Antepone los objetivos del equipo y de la empresa a los propios intereses y motiva a sus colaboradores a actuar en el mismo sentido.	X			
	(C) Tolerancia a la presión: Transmite confianza y tranquilidad a su entorno directo, alcanzando los objetivos previstos en calidad y tiempo.	X			
OBSERVACIONES: Cumple con todas las habilidades solicitadas por el puesto					

Nombres y Apellidos : <u>Álvaro Arenas</u> Edad : <u>23</u> <u>Asistente de Operaciones</u> <u>Administrativo</u>
Cargo o Puesto de Trabajo: _____ Turno : _____

COMPETENCIAS ESPECIFICAS (ASISTENTE DE OPERACIONES)		NIVELES			
		A	B	C	D
A D	(H) Capacidad de planificación y organización: Calcula los tiempos y programa las actividades, definiendo prioridades.	X			
	(D) Orientación a resultados: Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación en los procesos o los servicios, a fin de contemplar necesidades o requerimientos fuera de lo planeado		X		
	(D) Comunicación: Organiza mentalmente la información brindada por su interlocutor y verifica que el mensaje que desea transmitir haya sido comprendido correctamente.	X			
P S	(D)Iniciativa/ Autonomía: Se preocupa por elaborar y tener siempre a mano respuestas alternativas ante situaciones problemáticas que podrían presentarse	X			
	(H)Integridad: Acepta planes éticos de sus subordinados y trata de incorporar sus sugerencias para la mejora del ambiente laboral.	X			
	(I) Trabajo en equipo: Antepone los objetivos del equipo y de la empresa a los propios intereses y motiva a sus colaboradores a actuar en el mismo sentido.		X		
	(D)Tolerancia a la presión: Transmite confianza y tranquilidad a su entorno directo, alcanzando los objetivos previstos en calidad y tiempo.		X		
OBSERVACIONES: Cumple con todas las habilidades solicitadas por el puesto.					

Nombres y Apellidos : Yahaira Canma Goicoechea	Edad: 25
Asistente Administrativa	Administrativo
Cargo o Puesto de Trabajo: _____	Turno
:	

COMPETENCIAS ESPECIFICAS (ASISTENTE ADMINISTRATIVA)		NIVELES			
		A	B	C	D
A D	(I) Capacidad de planificación y organización: Calcula los tiempos y programa las actividades, definiendo prioridades.		X		
	(E) Orientación a resultados: Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación en los procesos o los servicios, a fin de contemplar necesidades o requerimientos fuera de lo planeado		X		
	(E) Comunicación: Organiza mentalmente la información brindada por su interlocutor y verifica que el mensaje que desea transmitir haya sido comprendido correctamente.	X			
P S	(E) Iniciativa/ Autonomía: Se preocupa por elaborar y tener siempre a mano respuestas alternativas ante situaciones problemáticas que podrían presentarse	X			
	(J) Integridad: Acepta planes éticos de sus subordinados y trata de incorporar sus sugerencias para la mejora del ambiente laboral.	X			
	(K) Trabajo en equipo: Antepone los objetivos del equipo y de la empresa a los propios intereses y motiva a sus colaboradores a actuar en el mismo sentido.		X		
	(E) Tolerancia a la presión: Transmite confianza y tranquilidad a su entorno directo, alcanzando los objetivos previstos en calidad y tiempo.		X		
OBSERVACIONES: Se necesita mejorar la capacidad de planificación y organización					

Nombres y Apellidos : Astrid Sifuentes Cargo o Puesto de Trabajo: Asistente de Contabilidad Edad : 28 Turno Administrativo :

COMPETENCIAS ESPECIFICAS (ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS)		NIVELES			
		A	B	C	D
A D	(J) Capacidad de planificación y organización: Calcula los tiempos y programa las actividades, definiendo prioridades.	X			
	(F) Orientación a resultados: Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación en los procesos o los servicios, a fin de contemplar necesidades o requerimientos fuera de lo planeado	X			
	(F) Comunicación: Organiza mentalmente la información brindada por su interlocutor y verifica que el mensaje que desea transmitir haya sido comprendido correctamente.		X		
P S	(F) Iniciativa/ Autonomía: Se preocupa por elaborar y tener siempre a mano respuestas alternativas ante situaciones problemáticas que podrían presentarse	X			
	(L) Integridad: Acepta planes éticos de sus subordinados y trata de incorporar sus sugerencias para la mejora del ambiente laboral.	X			
	(M) Trabajo en equipo: Antepone los objetivos del equipo y de la empresa a los propios intereses y motiva a sus colaboradores a actuar en el mismo sentido.		X		
	(F) Tolerancia a la presión: Transmite confianza y tranquilidad a su entorno directo, alcanzando los objetivos previstos en calidad y tiempo.		X		
OBSERVACIONES: Cumple con todas las habilidades que se requiere para el puesto					

Nombres y Apellidos : _____	Katie Jocelyn Silvestre Carranza	Edad : _____	24
_____	Jefe de Recursos Humanos	_____	Administrativo
Cargo o Puesto de Trabajo: _____	Turno		
: _____	_____		

COMPETENCIAS ESPECIFICAS (JEFE DE RECURSOS HUMANOS)		NIVELES			
		A	B	C	D
A D	(K) Capacidad de planificación y organización: Calcula los tiempos y programa las actividades, definiendo prioridades.	X			
	(E) Orientación a resultados: Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación en los procesos o los servicios, a fin de contemplar necesidades o requerimientos fuera de lo planeado.	X			
	(A) Dirección de Equipos de Trabajo: Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Se relaciona con el trabajo en equipo y con el empowerment.	X			
P S	(C) Iniciativa/ Autonomía: Se preocupa por elaborar y tener siempre a mano respuestas alternativas ante situaciones problemáticas que podrían presentarse	X			
	(A) Comunicación: Organiza mentalmente la información brindada por su interlocutor y verifica que el mensaje que desea transmitir haya sido comprendido correctamente.		X		
	(A) Integridad: Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.	X			
	(A) Negociación: Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación.		X		
OBSERVACIONES: Se necesita mejorar las habilidades de Comunicación y Negociación					

Nombres y Apellidos : Giancarlo Bardales Guillermo	Edad : 26
Supervisor de Planta	Administrativo
Cargo o Puesto de Trabajo: _____	Turno
: _____	

COMPETENCIAS ESPECIFICAS (SUPERVISOR DE PLANTA)		NIVELES			
		A	B	C	D
A D	(L) Iniciativa/ Autonomía: Se preocupa por elaborar y tener siempre a mano respuestas alternativas ante situaciones problemáticas que podrían presentarse	X			
	(F) Orientación a resultados: Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación en los procesos o los servicios, a fin de contemplar necesidades o requerimientos fuera de lo planeado.	X			
	(D) Productividad: Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles	X			
P S	(E) Liderazgo: Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.		X		
	(A) Trabajo en equipo: Antepone los objetivos del equipo y de la empresa a los propios intereses y motiva a sus colaboradores a actuar en el mismo sentido.	X			
	(E) Negociación: Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación.	X			
	(D) Tolerancia a la presión: Transmite confianza y tranquilidad a su entorno directo, alcanzando los objetivos previstos en calidad y tiempo.	X			
OBSERVACIONES: Cumple con todas las habilidades requeridas por el puesto.					

Nombres y Apellidos : <u>Lilian Retamozo</u> Edad: <u>26</u> <u>Jefe Comercial</u> Administrativo
Cargo o Puesto de Trabajo: _____ Turno : _____

COMPETENCIAS ESPECIFICAS (JEFE COMERCIAL)		NIVELES			
		A	B	C	D
A D	(M) Capacidad de planificación y organización: Calcula los tiempos y programa las actividades, definiendo prioridades.	X			
	(G) Orientación a resultados: Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación en los procesos o los servicios, a fin de contemplar necesidades o requerimientos fuera de lo planeado.	X			
	(H) Innovación: Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe		X		
P S	(G) Liderazgo: Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.		X		
	(H) Manejo de relaciones de negocios: Es la habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.	X			
	(F) Negociación: Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación.	X			
	(E) Orientación al cliente: Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas	X			

OBSERVACIONES: Se necesita mejorar la habilidad de Liderazgo.

Nombres y Apellidos : Gustavo Pineda Ríos	Edad: 24
_____	Administrativo
Cargo o Puesto de Trabajo: Jefe de Logística	Turno
: _____	

COMPETENCIAS ESPECIFICAS (JEFE DE LOGISTICA)		NIVELES			
		A	B	C	D
A D	(N) Capacidad de planificación y organización: Calcula los tiempos y programa las actividades, definiendo prioridades.		X		
	(I) Orientación a resultados: Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación en los procesos o los servicios, a fin de contemplar necesidades o requerimientos fuera de lo planeado.	X			
	(F) Productividad: Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles	X			
P S	(G) Iniciativa/ Autonomía: Se preocupa por elaborar y tener siempre a mano respuestas alternativas ante situaciones problemáticas que podrían presentarse		X		
	(J) Trabajo en equipo: Antepone los objetivos del equipo y de la empresa a los propios intereses y motiva a sus colaboradores a actuar en el mismo sentido.		X		
	(G) Integridad: Acepta planes éticos de sus subordinados y trata de incorporar sus sugerencias para la mejora del ambiente laboral.	X			
	(B) Orientación al cliente interno y externo: Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro	X			
OBSERVACIONES: Se necesita mejorar la capacidad de planificación y organización					

Nombres y Apellidos : <u>Andy Cárdenas Zurita</u>	Edad: <u>31</u>
<u>Coordinador de SMA</u>	<u>Administrativo</u>
Cargo o Puesto de Trabajo: _____	Turno _____
: _____	

COMPETENCIAS ESPECIFICAS (COORDINADOR DE SEGURIDAD Y MEDIO AMBIENTE)		NIVELES			
		A	B	C	D
A D	(O) Capacidad de planificación y organización: Calcula los tiempos y programa las actividades, definiendo prioridades.		X		
	(G) Orientación a resultados: Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación en los procesos o los servicios, a fin de contemplar necesidades o requerimientos fuera de lo planeado		X		
	(G) Comunicación: Organiza mentalmente la información brindada por su interlocutor y verifica que el mensaje que desea transmitir haya sido comprendido correctamente.		X		
P S	(G)Iniciativa/ Autonomía: Se preocupa por elaborar y tener siempre a mano respuestas alternativas ante situaciones problemáticas que podrían presentarse	X			
	(N)Integridad: Acepta planes éticos de sus subordinados y trata de incorporar sus sugerencias para la mejora del ambiente laboral.	X			
	(O)Trabajo en equipo: Antepone los objetivos del equipo y de la empresa a los propios intereses y motiva a sus colaboradores a actuar en el mismo sentido.		X		
	(G)Tolerancia a la presión: Transmite confianza y tranquilidad a su entorno directo, alcanzando los objetivos previstos en calidad y tiempo.		X		
OBSERVACIONES: Se necesita mejorar la capacidad de planificación y organización					

Nombres y Apellidos : Eduardo Castillo Pérez Edad: 27 Operador de Planta Operativo
Cargo o Puesto de Trabajo: _____ Turno : _____

COMPETENCIAS ESPECIFICAS (OPERADOR DE PLANTA)		NIVELES			
		A	B	C	D
A D	(B) Orientación a resultados: Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación en los procesos o los servicios, a fin de contemplar necesidades o requerimientos fuera de lo planeado.		X		
	(B) Productividad: Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles		X		
	(B) Trabajo en equipo: Antepone los objetivos del equipo y de la empresa a los propios intereses y motiva a sus colaboradores a actuar en el mismo sentido.	X			
	(B) Tolerancia a la presión: Transmite confianza y tranquilidad a su entorno directo, alcanzando los objetivos previstos en calidad y tiempo.	X			
	(H) Orientación al cliente: Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas	X			
OBSERVACIONES: Cumple con todas las habilidades requeridas por el puesto.					

Nombres y Apellidos : Eduardo Castillo Pérez	Edad: 27
Operario de Saneamiento	Operativo
Cargo o Puesto de Trabajo: _____	Turno
:	

COMPETENCIAS ESPECIFICAS (OPERARIO DE SANEAMIENTO)		NIVELES			
		A	B	C	D
A D	(C) Orientación a resultados: Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación en los procesos o los servicios, a fin de contemplar necesidades o requerimientos fuera de lo planeado.		X		
	(C) Productividad: Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles	X			
	(D) Trabajo en equipo: Antepone los objetivos del equipo y de la empresa a los propios intereses y motiva a sus colaboradores a actuar en el mismo sentido.	X			
	(B) Tolerancia a la presión: Transmite confianza y tranquilidad a su entorno directo, alcanzando los objetivos previstos en calidad y tiempo.		x		
	(I) Orientación al cliente: Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas	X			
OBSERVACIONES: Se necesita mejorar la habilidad de orientación al cliente.					

Nombres y Apellidos : _____	Max Rondo Gabriel	Edad : _____	20
	Operario de Residuos		Operativo
Cargo o Puesto de Trabajo: _____		Turno	
: _____			

COMPETENCIAS ESPECIFICAS (OPERARIO DE RESIDUOS)		NIVELES			
		A	B	C	D
A D	(C) Orientación a resultados: Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación en los procesos o los servicios, a fin de contemplar necesidades o requerimientos fuera de lo planeado.		X		
	(E) Productividad: Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles		X		
	(F) Trabajo en equipo: Antepone los objetivos del equipo y de la empresa a los propios intereses y motiva a sus colaboradores a actuar en el mismo sentido.		X		
	(B) Tolerancia a la presión: Transmite confianza y tranquilidad a su entorno directo, alcanzando los objetivos previstos en calidad y tiempo.		X		
	(J) Orientación al cliente: Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas	X			
OBSERVACIONES: Se necesita mejorar en la habilidad de Orientación al cliente.					

Nombres y Apellidos : _____	Francisco Castillo Cherre	Edad: ²⁸
_____	Jefe de Saneamiento	Operativo
Cargo o Puesto de Trabajo: _____	Turno	
: _____		

COMPETENCIAS ESPECIFICAS (JEFE DE SANEAMIENTO)		NIVELES			
		A	B	C	D
A D	(P) Capacidad de planificación y organización: Calcula los tiempos y programa las actividades, definiendo prioridades.		X		
	(K) Orientación a resultados: Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación en los procesos o los servicios, a fin de contemplar necesidades o requerimientos fuera de lo planeado.	X			
	(H) Productividad: Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles	X			
P S	(I) Liderazgo: Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.	X			
	(J) Trabajo en equipo: Antepone los objetivos del equipo y de la empresa a los propios intereses y motiva a sus colaboradores a actuar en el mismo sentido.		X		
	(K) Negociación: Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación.	X			
	(F) Orientación al cliente: Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas		X		

OBSERVACIONES: Se necesita mejorar las habilidades de Orientación al cliente y de Capacidad de planificación y organización

Nombres y Apellidos : <u>Dugmer Ángeles Rodríguez</u> Edad: <u>27</u> <u>Jefe de Residuos</u> <u>Operativo</u>
Cargo o Puesto de Trabajo: _____ Turno : _____

COMPETENCIAS ESPECIFICAS (JEFE DE RESIDUOS)		NIVELES			
		A	B	C	D
A D	(Q) Capacidad de planificación y organización: Calcula los tiempos y programa las actividades, definiendo prioridades.	X			
	(L) Orientación a resultados: Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación en los procesos o los servicios, a fin de contemplar necesidades o requerimientos fuera de lo planeado.	X			
	(I) Productividad: Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles	X			
P S	(K) Liderazgo: Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.		X		
	(L) Trabajo en equipo: Antepone los objetivos del equipo y de la empresa a los propios intereses y motiva a sus colaboradores a actuar en el mismo sentido.		X		
	(L) Negociación: Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación.	X			
	(G) Orientación al cliente: Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas	X			

OBSERVACIONES: Se necesita mejorar las habilidades de Liderazgo.

Nombres y Apellidos : <u>Dina Rodríguez Castro</u> Edad: <u>28</u> <u>Jefe de Contabilidad</u> <u>Administrativo</u>
Cargo o Puesto de Trabajo: _____ Turno : _____

COMPETENCIAS ESPECIFICAS (JEFE DE CONTABILIDAD)		NIVELES			
		A	B	C	D
A D	(R) Capacidad de planificación y organización: Calcula los tiempos y programa las actividades, definiendo prioridades.				
	(M) Orientación a resultados: Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación en los procesos o los servicios, a fin de contemplar necesidades o requerimientos fuera de lo planeado.				
P S	(J) Iniciativa/ Autonomía: Se preocupa por elaborar y tener siempre a mano respuestas alternativas ante situaciones problemáticas que podrían presentarse				
	(B) Comunicación: Organiza mentalmente la información brindada por su interlocutor y verifica que el mensaje que desea transmitir haya sido comprendido correctamente.				
	(B) Integridad: Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.				
	(C) Negociación: Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación.				
OBSERVACIONES: Se necesita mejorar las habilidades de comunicación y negociación.					

Nombres y Apellidos : Marlos Trigosso Gallardo	Edad: 25
Asistente Administrativo- Motorizado	Administrativo
Cargo o Puesto de Trabajo: _____ Turno	
: _____	

COMPETENCIAS ESPECIFICAS (MOTORIZADO)		NIVELES			
		A	B	C	D
A D	(C) Orientación a resultados: Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación en los procesos o los servicios, a fin de contemplar necesidades o requerimientos fuera de lo planeado.		X		
	(G) Productividad: Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles		X		
	(C) Trabajo en equipo: Antepone los objetivos del equipo y de la empresa a los propios intereses y motiva a sus colaboradores a actuar en el mismo sentido.		X		
	(B) Tolerancia a la presión: Transmite confianza y tranquilidad a su entorno directo, alcanzando los objetivos previstos en calidad y tiempo.		X		
	(M) Orientación al cliente: Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas		X		
OBSERVACIONES: Se necesita mejorar la habilidad de Orientación al Cliente.					

Nombres y Apellidos : _____ Edad : 23 _____ Conductor _____ Operativo Cargo o Puesto de Trabajo: _____ Turno : _____
--

COMPETENCIAS ESPECIFICAS (CONDUCTOR)		NIVELES			
		A	B	C	D
A D	(D) Orientación a resultados: Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación en los procesos o los servicios, a fin de contemplar necesidades o requerimientos fuera de lo planeado.	X			
	(H) Productividad: Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles		X		
	(I) Trabajo en equipo: Antepone los objetivos del equipo y de la empresa a los propios intereses y motiva a sus colaboradores a actuar en el mismo sentido.		X		
	(B) Tolerancia a la presión: Transmite confianza y tranquilidad a su entorno directo, alcanzando los objetivos previstos en calidad y tiempo.		X		
	(A) Orientación al cliente: Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas	X			
OBSERVACIONES: Se necesita mejorar la habilidad de orientación al cliente.					

Nombres y Apellidos : Héctor Díaz Amaya Técnico Mecánico	Edad : 30 Operativo
Cargo o Puesto de Trabajo: _____ Turno : _____	

COMPETENCIAS ESPECIFICAS (SUPERVISOR DE PLANTA)		NIVELES			
		A	B	C	D
	(N) Comunicación: Organiza mentalmente la información brindada por su interlocutor y verifica que el mensaje que desea transmitir haya sido comprendido correctamente.		X		
	(B) Orientación a resultados: Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación en los procesos o los servicios, a fin de contemplar necesidades o requerimientos fuera de lo planeado.	X			
	(B) Trabajo en equipo: Antepone los objetivos del equipo y de la empresa a los propios intereses y motiva a sus colaboradores a actuar en el mismo sentido.		X		
	(B) Responsabilidad: Es un valor que está en la conciencia de la persona que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral.	X			
OBSERVACIONES: Cumple con todas las habilidades requeridas por el puesto.					

Nombres y Apellidos : _____	Moncada Carranza Tullio	Edad : ²⁹
_____	Técnico Eléctrico	Operativo
Cargo o Puesto de Trabajo: _____	Turno	
: _____		

COMPETENCIAS ESPECIFICAS (SUPERVISOR DE PLANTA)		NIVELES			
		A	B	C	D
(O) Orientación a resultados: Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación en los procesos o los servicios, a fin de contemplar necesidades o requerimientos fuera de lo planeado.		X			
(C) Productividad: Apoyar e instrumentar decisiones por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles	X				
(C) Trabajo en equipo: Antepone los objetivos del equipo y de la empresa a los propios intereses y motiva a sus colaboradores a actuar en el mismo sentido.		X			
(C) Orientación al cliente: Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas	X				
(D) Tolerancia a la presión: Transmite confianza y tranquilidad a su entorno directo, alcanzando los objetivos previstos en calidad y tiempo.		X			
OBSERVACIONES: Cumple con todas las habilidades requeridas por el puesto.					

Nombres y Apellidos : Terrones Yupanqui Jakelin Supervisor de Servicios	Edad: 34 Operativo
Cargo o Puesto de Trabajo: _____ Turno : _____	

COMPETENCIAS ESPECIFICAS (OPERARIO DE SANEAMIENTO)		NIVELES			
		A	B	C	D
A D	(J) Orientación a resultados: Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación en los procesos o los servicios, a fin de contemplar necesidades o requerimientos fuera de lo planeado.		X		
	(B) Liderazgo: Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.		X		
	(B) Trabajo en equipo: Antepone los objetivos del equipo y de la empresa a los propios intereses y motiva a sus colaboradores a actuar en el mismo sentido.		X		
	(C) Tolerancia a la presión: Transmite confianza y tranquilidad a su entorno directo, alcanzando los objetivos previstos en calidad y tiempo.	X			
	(N) Orientación al cliente: Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas		X		
OBSERVACIONES: Se necesita mejorar la habilidad de orientación al cliente.					

11. FORMATO PARA DETECCION DE NECESIDADES DE FORMACION DEL PERSONAL

A través de este formato se evalúa al colaborador sobre puntos principales es decir si conoce sobre la organización, las funciones principales, si cumple las competencias del puesto y será evaluado por el Sistema Integrado de Gestion y el área de Recursos Humanos.

NOMBRE DEL EVALUADOR			
NOMBRE DEL EMPLEADO			
CARGO QUE DESEMPEÑA		PROCESO	
DOC. DE IDENTIDAD			
NIVEL EDUCATIVO			

FECHA DE LA ULTIMA EVALUACION			
RESULTADO OBTENIDO	Excelente <input type="checkbox"/> Muy Bueno <input type="checkbox"/> Bueno <input type="checkbox"/> Regular <input type="checkbox"/> Deficiente <input type="checkbox"/>		

CONOCIMIENTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN

ASPECTO	SI	POCO	NO	OBSERVACIONES
Estructura organizativa de la Institución	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Políticas de la Institución	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Misión, Visión, Metas y objetivos de la Institución	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Normas y Procedimientos de la Institución	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Reglamento Interno de Trabajo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Objetivos y metas del área	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

PRINCIPALES FUNCIONES DEL EMPLEADO

Funciones del Empleado	Nivel de Dominio				
	E	B	R	D	NA
Relaciones publicas	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aprobación del plan de marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Elaboración de política integrada de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planeamiento Estratégico y operativo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Licitaciones	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Revisiones por la dirección	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aprobación y gestión del presupuesto	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Detección de no conformidades y productos no conformes	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gestión de documentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

COMPETENCIAS

Competencias	Nivel de Desempeño			
	E	B	R	D
Capacidad de planificación y organización: Calcula los tiempos y programa las actividades, definiendo prioridades.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Orientación a resultados: Resuelve adecuadamente situaciones complejas que requieren una modificación en los procesos o los servicios, a fin de contemplar necesidades o requerimientos fuera de lo planeado	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comunicación: Organiza mentalmente la información brindada por su interlocutor y verifica que el mensaje que desea transmitir haya sido comprendido correctamente.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Liderazgo: Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Integridad: Acepta planes éticos de sus subordinados y trata de incorporar sus sugerencias para la mejora del ambiente laboral.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Negociación: Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación.	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Empowerment: Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales.	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

NECESIDADES DE ENTRENAMIENTO DETECTADAS DE ACUERDO CON LAS COMPETENCIAS

Lineamientos de preparación y registros de documentos
Normas laborales
Seguimiento de no conformidades y productos no conformes
Gestión de análisis de causas
Servicio de atención al cliente

ENTRENAMIENTO SUGERIDO

Lineamientos de preparación y registros de documentos
Normas laborales
Seguimiento de no conformidades y productos no conformes
Gestión de análisis de causas
Servicio de atención al cliente

***LEYENDA** **E** = Excelente **B** = Bueno **R** = Regular **D** = Deficiente
NA = No Aplica

12. EVALUACION DE DESEMPEÑO

Se presenta los resultados obtenidos de dos colaboradores, son jefes y personal clave en la organización por que se vincula directamente con la ejecución de los servicios y contacto directo con los clientes, por lo que a raíz de esta evaluación se presenta el modelo de gestión por competencias para obtener mejores resultados en el perfil de cada puesto de trabajo.

PRIMAS Servicios Ambientales		EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO			CÓDIGO: PR-R-RH03-PS4
					F. DE APROBACIÓN: 16-05-2016
					VERSIÓN: 01
Evaluador jefe inmediato:		CARDENAS ZURITA RAYMIER YOEL			
Personal Evaluado:		CASTILLO CHERRE FRANCISCO JAVIER			
Cargo:		JEFE DE SANEAMIENTO			
Criterio de Valoración de respuesta o Evaluación		Por Mejorar (M) Valoración < 50% de las veces	Regular (R) Valoración >= 50% de las veces	Bueno (B) Valoración >= 70% de las veces	Excelente (E) Valoración >= 90% de las veces
Puntaje de Valoración del Criterio		5	10	15	20
#	FUNCIONES DEL TRABAJADOR	Conocimiento y Comprensión	Actitud y Compromiso	Aplicación Eficaz en sus Actividades	Total Promedio
1	Elaborar ordenes de servicio de saneamiento ambiental	15	15	10	
2	Supervisión de los servicios de desinfección	15	15	10	
3	Supervisión de los servicios de desinsectación	10	15	10	
4	Supervisión de los servicios de limpieza de ambientes.	10	10	10	
5	Supervisión de los servicios de desratización	10	15	10	
6	Supervisión de los servicios de limpieza y de reservorios de agua.	15	15	15	
7	Supervisión de los servicios de limpieza de tanques sépticos.	15	15	15	
8	Ejecución de diagnóstico de servicio.	10	15	10	
9	Gestión de los registros de la trazabilidad de los clientes de saneamiento.	15	15	10	
10	Solicitar requerimientos	15	10	10	
11	Charla de 5'	10	10	10	
12	Alquiler de baños químicos	10	15	10	
13	Elaboración de informes	10	10	10	
14	Liberar el servicio de saneamiento	10	15	10	
15	Detección de No Conformidades y Productos No Conformes	10	15	10	
16	Gestión de documentos	15	15	15	
Total Promedio de Evaluación		12.19	13.75	10.93	12.29

**EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**CÓDIGO: PR-R-RH03-PS4
F. DE APROBACIÓN: 16-05-2016
VERSIÓN: 01

Evaluador jefe inmediato:

CARDENAS ZURITA RAYMIER YOEL

Personal Evaluado:

ANGELES RODRIGUEZ DUGMER ROSENDO

Cargo:

JEFE DE RESIDUOS

Criterio de Valoración de respuesta o Evaluación

Por Mejorar (M)
Valoración < 50% de las vecesRegular (R)
Valoración > = 50% de las vecesBueno (B)
Valoración > = 70% de las vecesExcelente (E)
Valoración > = 90% de las veces

Puntaje de Valoración del Criterio

5

10

15

20

#	FUNCIONES DEL TRABAJADOR	Conocimiento y Comprensión	Actitud y Compromiso	Aplicación Eficaz en sus Actividades	Total Promedio
1	Ejecución de la Inspección del servicio	10	15	10	
2	Ordenes de servicios de manejo de residuos	15	15	10	
3	Ejecución de servicios de Recojo, Transporte y Disposición final de Residuos Biocontaminados e Industriales	10	10	10	
4	Elaboración de Informes de Operador	10	10	10	
5	Gestión de la Trazabilidad de Clientes de Residuo	10	10	10	
6	Charla de 5'	10	10	10	
7	Liberar el servicio de Residuos	10	15	10	
8	Programación de operarios de Residuos	10	10	10	
9	Solicitar requerimientos	10	10	10	
10	Elaboración de informes y Gestión de documentos	15	15	10	
11	Detección de no conformidades y productos no conformes	10	10	10	
Total Promedio de Evaluación		10,90	11,81	10	10,90

CAPITULO VII

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

1. Mediante el Modelo de Gestión por Competencias se ha logrado determinar las habilidades, conocimientos y destrezas de cada puesto de trabajo de la Empresa PROMAS S.R.L. de la ciudad de Trujillo.
2. La evaluación sobre desempeño laboral que se aplicó después de implementar este Modelo de Gestión por Competencias permitió obtener mejores resultados en la Empresa PROMAS SR.L.
3. Se determinó cuáles son las Competencias Generales y Competencias Específicas de los colaboradores de la empresa PROMAS S.R.L. por cada puesto de trabajo.

CAPITULO VIII

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda que en la etapa de Selección y Evaluación del personal Ingresante se evalúen los conocimientos, habilidades y destrezas del postulante según el puesto de trabajo de la Empresa PROMAS SRL.
2. Realizar Evaluaciones de Desempeño Laboral Semestralmente conociendo ya las Competencias Generales y Específicas del personal y del puesto que ocupan en la Empresa PROMAS SRL.
3. Aplicar el Modelo de Gestión por Competencias para cada puesto de trabajo conociendo las Competencias Generales y Competencias Específicas requeridas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLES, Martha. (2.006) “Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias” Granica, Buenos Aires pag. 68

ALLES, Martha Alicia. (2000). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Argentina: Ediciones Granica, S.A

COOPER, K.C. (2000.) Efective competency modeling& reporting, New York, American Management Association, Pág18

Chavenato, I. (2000) Administración de Recursos Humanos. Editorial Mac Graw Hill. México.

GUTIERREZ, María (2006) “El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional”, en: Formación basada en competencia laboral, Montevideo, Cinterfor/OIT

JIMENEZ, A &Wyatt, (1997) La gestión por competencias, Una nueva manera de gestionar la organización y las personas en un nuevo paradigma. En Ordóñez Miguel, Gestión 2000, Barcelona, España

LOITEGUI, Aldaz, J. R. (1990). Determinantes de la satisfacción laboral en empleados de la Administración Foral de Navarra. Tesis doctoral inédita, Facultad de Psicología, Universidad Complutense de Madrid, Madrid.

MARGARET, Butteris, (2001) Reinventando Recursos Humanos, Primera Edición, Barcelona, España

MARTÍNEZ, Natalia. (2006) Gestión Humana.

MÉNDEZ Martínez, J. L. (2000). Evaluación del desempeño y servicio civil de carrera en la administración pública y los organismos electorales. México: Géminis.

MILKOVICH, G Y BOUDREM, T. (1994) Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un Enfoque de Estrategia. Addison Wesley. Iberoamericana. Estados Unidos.

ROBBINS, S. P. (2004) Comportamiento organizacional. México: Pearson Educación Santiago Pereda y Francisca Berrocal, (1999) Gestión de Recursos Humanos por Competencias, Centro de Estudios Ramón Areces S.A., Pág.48, Madrid, España,

Werter, William B. y Davis, Keith. (2000). Administración de Personal y Recursos Humanos. (5ª ed.). México: Editorial McGrawHill.

ZURITA, Julio. (2008). Modelo de gestión del talento humano.

TESIS

MALDONADO, Anita (2002). Implementación de un departamento de Recursos Humanos

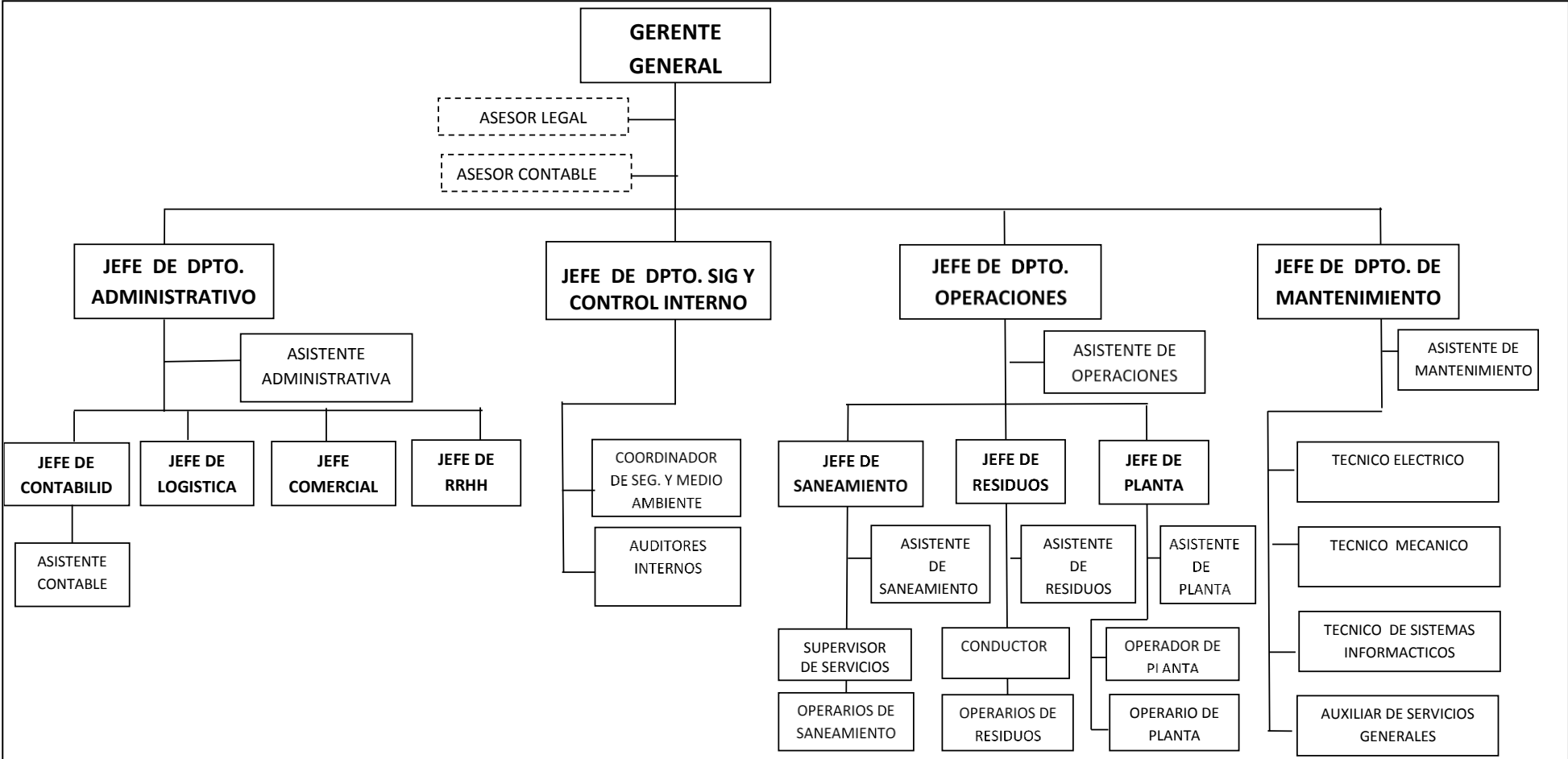
LINKOGRAFIA

Ministerio de Economía y Finanzas (MEF-PERÚ) Clasificador

Gasto Público 2016. Disponible en dnpp.mef.gob.pe
recuperado el 16 de Enero del 2016

ANEXOS

ORGANIGRAMA



ENCUESTA

1 ¿Se gestiona de forma sistemática la selección y evaluación del personal?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI		
NO		
TOTAL		

2 ¿Existe una comunicación eficaz ascendente, descendente entre todo el personal, participando este de una manera real en las actividades de mejora? ALTERNATIVA

FRECUENCIA	%
SI	
NO	
TOTAL	

3 ¿Se recopilan los datos apropiados para determinar la adecuación y la eficiencia del sistema de gestión de calidad para determinar donde pueden realizarse mejoras?.

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
SI		
NO		
TOTAL		

4 ¿Se realizan planes para el personal (admisión formación, desarrollo) evaluando el rendimiento y las necesidades de desarrollo de todas las personas? ALTERNATIVA

FRECUENCIA	%
SI	
NO	
TOTAL	

5 ¿Las evaluaciones de desempeño han servido para realizar programas de capacitaciones? ALTERNATIVA FRECUENCIA %

SI	
NO	
TOTAL	

6 ¿El ambiente de trabajo es adecuado para desempeñar sus labores?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
-------------	------------	---

SI

NO

TOTAL

¿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?

7

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
-------------	------------	---

SI

NO

TOTAL

¿Existe un programa de mejora continua al personal que afecta a todas las actividades de la empresa empleando herramientas adecuadas y estableciendo objetivos de mejoras?

8

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
-------------	------------	---

SI

NO

TOTAL

9 ¿La entidad diseña perfiles de acuerdo con los requerimientos del cargo?

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
-------------	------------	---

SI

NO

TOTAL