

**UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE LA EMPRESA  
TCONTACTO SAC, PERIODO 2015”**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

Para optar el Título Profesional de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER**

ZAPANA PAZ, CAROL NAOMI

**Villa El Salvador  
2016**

**“ANÁLISIS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE LA EMPRESA  
TCONTACTO SAC, PERIODO 2015”**

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de investigación a mis padres, y hermana por su aliento y comprensión, a mis profesores de la universidad por sus enseñanzas.

## **AGRADECIMIENTO**

El presente proyecto de investigación va dirigido con una sincera expresión de gratitud a mi alma mater, Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur, Facultad de Ingeniería de Sistemas y Administración de Empresas, de la Carrera profesional de Administración de Empresas por haberme permitido formar parte de la misma y darme la oportunidad de aprender.

A sus distinguidas autoridades y docentes por habernos brindado sus conocimientos, enseñanzas y amistad, de manera especial al Dr. Régulo Villegas Más, quienes me orientaron y asesoraron para lograr el ideal que me propuse.

Así mismo, quiero agradecer al Gerente General y sus colaboradores de la “TCONTAKTO SAC”, por haberme facilitado la información necesaria para la realización del presente proyecto de investigación.

A todos mi eterna gratitud.

**La Autora**

## ÍNDICE

<b>LISTADO DE FIGURAS.....</b>	<b>ix</b>
<b>LISTADO DE TABLAS .....</b>	<b>xii</b>
<b>RESUMEN / ABSTRACT.....</b>	<b>xvi</b>
<b>PALABRAS CLAVE .....</b>	<b>xvii</b>
<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>18</b>
<b>CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	20
1.2. Formulación del problema.....	21
1.2.1. Problema principal.....	21
1.2.2. Problemas específicos .....	21
1.3. Objetivos.....	22
1.3.1. Objetivo general.....	22
1.3.2. Objetivos específicos.....	22
1.4. Justificación de la investigación.....	22
1.5. Alcances de la investigación .....	23
1.6. Limitaciones de la investigación.....	23

1.7. Sistema de variables.....	23
--------------------------------	----

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

2.1. Antecedentes de la Investigación.....	25
2.2. Bases Teóricas .....	61
2.2.1. Definición de competencia.....	61
2.2.2. Clasificación de competencias.....	65
2.2.3. Gestión por competencias.....	74
2.2.4. Descripción de puestos .....	76
2.2.5. Atracción, selección e incorporación.....	92
2.2.6. Evaluación de desempeño .....	109
2.3. Marco conceptual.....	125

## **CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

3.1. Tipo y nivel de investigación.....	128
3.1.1. Tipo de investigación.....	128
3.1.2. Nivel de investigación.....	128
3.2. Método y diseño de la investigación.....	129
3.2.1. Método de la Investigación.....	129

3.2.2.	Diseño de la Investigación.....	129
3.3.	Técnicas, Instrumentos y Fuentes de Recolección de Datos.....	130
3.3.1.	Población / Muestra.....	130
3.3.2.	Técnicas.....	130
3.3.3.	Instrumentos de Recolección de Datos.....	131
3.3.4.	Validez y confiabilidad del instrumento.....	131
3.3.5.	Fuentes de Recolección de Datos.....	131

**CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

4.1.	Análisis de los resultados.....	132
4.2.	Discusión de los resultados.....	177

**CONCLUSIONES.....180**

**RECOMENDACIONES.....183**

**BIBLIOGRAFÍA.....185**

**ANEXOS.....189**

A.	Matriz de consistencia.....	189
B.	Modelo y formato de diccionario de competencias y comportamientos.....	190
C.	Formato de descripción de puesto.....	192

D.	Proceso de selección de personal.....	195
E.	Formato de requerimiento de personal.....	196
F.	Cuestionario para colaboradores.....	197
G.	Cuestionario para jefes y gerentes.....	200

## LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. Formato de descripción de puesto.....	82
Figura 2. Descriptivos de puestos: competencias.....	90
Figura 3. Comparación de candidatos.....	106
Figura 4. ¿Para qué sirve el desempeño?.....	113
Figura 5. Las evaluaciones de desempeño por competencias.....	115
Figura 6. Evaluaciones: cómo medir el desempeño de un colaborador.....	116

## LISTADO DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Resultado de si tiene conocimiento sobre las competencias requeridas para el puesto.....	133
Gráfico 2. Resultado de si se tiene claro las funciones del puesto de trabajo.....	135
Gráfico 3. Resultado de si es consciente del desempeño que se espera de su puesto de trabajo.....	136
Gráfico 4. Resultado de si existen más funciones que realiza, y que no realizan otros empleados en la misma línea.....	138
Gráfico 5. Resultado de si existen duplicidad de funciones en el área donde se encuentra.....	139

Gráfico 6. Resultado de si cuando fue convocado se realizó alguna entrevista.....	140
Gráfico 7. Resultado de si cuando fue convocado a la empresa, se le realizó evaluaciones psicológicas.....	142
Gráfico 8. Resultado de si se realiza convocatorias internas para nuevos puestos de trabajo.....	143
Gráfico 9. Resultado de si se suele contratar personal idóneo que corresponda con el puesto de trabajo a desarrollar.....	145
Gráfico 10. Resultado de si ingresó a la empresa, fue partícipe de la inducción.....	146
Gráfico 11. Resultado de si las evaluaciones de desempeño son necesarias.....	147
Gráfico 12. Resultado de con qué frecuencia se suele evaluar el desempeño en relación al puesto de trabajo.....	149
Gráfico 13. Resultado de si existen capacitaciones que desarrollen sus habilidades para complementar el trabajo.....	150
Gráfico 14. Resultado de si se suele evaluar imparcialmente a colaboradores.....	151
Gráfico 15. Resultado de si se encuentra motivado en su puesto de trabajo.....	153
Gráfico 16. Resultado de si tiene un diccionario de competencias.....	154
Gráfico 17. Resultado de si se coordina entre las diferentes áreas para la descripción de puestos.....	155

Gráfico 18. Resultado de si los puestos de trabajo son analizados con su equipo .....	157
Gráfico 19. Resultado de si conoce las competencias que deben tener sus subordinados.....	158
Gráfico 20. Resultado de si es necesario tener una descripción de puestos de todos los colaboradores de la empresa.....	159
Gráfico 21. Resultado de si se realiza una planificación de puestos.....	160
Gráfico 22. Resultado de si tiene un formato para requerimiento de nuevo personal.....	162
Gráfico 23. Resultado de si existe un proceso sistemático que se sigue para la contratación de personal.....	163
Gráfico 24. Resultado de si se le da más importancia a la experiencia.....	164
Gráfico 25. Resultado de si al contratar personal se le da más importancia a los conocimientos.....	166
Gráfico 26. Resultado de si después de contratar a un nuevo colaborador se realiza la inducción.....	167
Gráfico 27. Resultado de si se realiza de forma sistemática la evaluación de desempeño de los colaboradores.....	169
Gráfico 28. Resultado de si se realiza una retroalimentación después de la evaluación de desempeño.....	170

Gráfico 29. Resultado de si se toma medidas correctivas después de la evaluación de desempeño.....	172
Gráfico 30. Resultado de si se toma decisiones de capacitación después de la evaluación de desempeño.....	173
Gráfico 31. Resultado de si se evalúa al trabajador en base a las tareas que desarrolla eficientemente.....	175
Gráfico 32. Resultado de si se evalúa al trabajador en base a los comportamientos que se adecúan al puesto.....	176

#### **LISTADO DE TABLAS**

Cuadro 1. Resultado de si tiene conocimiento sobre las competencias requeridas para el puesto.....	133
Cuadro 2. Resultado de si se tiene claro las funciones del puesto de trabajo.....	134
Cuadro 3. Resultado de si es consciente del desempeño que se espera de su puesto de trabajo.....	136
Cuadro 4. Resultado de si existen más funciones que realiza, y que no realizan otros empleados en la misma línea.....	137
Cuadro 5. Resultado de si existen duplicidad de funciones en el área donde se encuentra.....	139
Cuadro 6. Resultado de si cuando fue convocado se realizó alguna entrevista.....	140

Cuadro 7. Resultado de si cuando fue convocado a la empresa, se le realizó evaluaciones psicológicas.....	141
Cuadro 8. Resultado de si se realiza convocatorias internas para nuevos puestos de trabajo.....	143
Cuadro 9. Resultado de si se suele contratar personal idóneo que corresponda con el puesto de trabajo a desarrollar.....	144
Cuadro 10. Resultado de cuando ingresó a la empresa, fue partícipe de la inducción.....	146
Cuadro 11. Resultado de si las evaluaciones de desempeño son necesarias.....	147
Cuadro 12. Resultado de con qué frecuencia se suele evaluar el desempeño en relación al puesto de trabajo.....	148
Cuadro 13. Resultado de si existen capacitaciones que desarrollen sus habilidades para complementar el trabajo.....	150
Cuadro 14. Resultado de si se suele evaluar imparcialmente a colaboradores.....	151
Cuadro 15. Resultado de si se encuentra motivado en su puesto de trabajo.....	152
Cuadro 16. Resultado de se tiene un diccionario de competencias.....	153
Cuadro 17. Resultado de si se coordina entre las diferentes áreas para la descripción de puestos.....	155

Cuadro 18. Resultado de si los puestos de trabajo son analizados con su equipo.....	156
Cuadro 19. Resultado de si conoce las competencias que deben tener sus subordinados.....	158
Cuadro 20. Resultado de si es necesario tener una descripción de puestos de todos los colaboradores de la empresa.....	159
Cuadro 21. Resultado de si se realiza una planificación de puestos.....	160
Cuadro 22. Resultado de si se tiene un formato para requerimiento de nuevo personal.....	161
Cuadro 23. Resultado de si existe un proceso sistemático que se sigue para la contratación de personal.....	163
Cuadro 24. Resultado de si se le da más importancia a la experiencia.....	164
Cuadro 25. Resultado de si al contratar personal se le da más importancia a los conocimientos.....	165
Cuadro 26. Resultado de si después de contratar a un nuevo colaborador se realiza la inducción.....	167
Cuadro 27. Resultado de si se realiza de forma sistemática la evaluación de desempeño de los colaboradores.....	168
Cuadro 28. Resultado de si se realiza una retroalimentación después de la evaluación de desempeño.....	170

Cuadro 29. Resultado de si se toma medidas correctivas después de la evaluación de desempeño.....171

Cuadro 30. Resultado de si se toma decisiones de capacitación después de la evaluación de desempeño.....173

Cuadro 31. Resultado de si se evalúa al trabajador en base a las tareas que desarrolla eficientemente.....174

Cuadro 32. Resultado de si se evalúa al trabajador en base a los comportamientos que se adecúan al puesto.....176

## RESUMEN

El presente proyecto de investigación tiene por título Análisis de la Gestión por competencias de la empresa TCONTACTO SAC, periodo 2015. Esta empresa se dedica al telemarketing y marketing directo especialmente en la venta de intangibles, (seguros, tarjetas de crédito, apertura de cuentas) cuya ubicación geográfica se encuentra en el distrito de Surquillo.

Ésta investigación se realizó con el objetivo de analizar y determinar cuál es la situación actual de la gestión por competencias de la empresa TCONTACTO SAC.

El trabajo de investigación se realizó mediante encuestas, donde se usaron preguntas cerradas de opción múltiple y preguntas dicotómicas, cuya finalidad es medir la percepción de los colaboradores frente a las dimensiones de la gestión por competencias, a su vez nos apoyamos en la observación para dar una interpretación a los resultados.

Las encuestas se aplicaron a la población total de colaboradores de la empresa (colaboradores y jefes), de la cual se llegó a la conclusión que existe una inadecuada situación de la gestión por competencias en la empresa TCONTACTO SAC.

Por lo que al final del estudio se propone para los directivos de la empresa TCONTACTO SAC y en especial del área de recursos humanos, que es clave en la gestión por competencias, la aplicación de nuevos formatos en descripción de puestos y selección de personal con la finalidad de mejorar la actual situación en la que se encuentra la empresa TCONTACTO SAC y de esta forma elevar el nivel general y el beneficio de todos los colaboradores.

## ABSTRACT

This research project is entitled Analysis of Competency Management from Company TCONTACTO SAC, period 2015. This company is dedicated to telemarketing and direct marketing especially in the sale of intangibles, (insurance, credit cards, and account opening) whose geographical location is in the district of Surquillo.

This research project was conducted in order to analyze and determine the current status of competency management from TCONTACTO SAC Company.

The research was conducted through surveys, that used closed questions of multiple choice and dichotomous questions, whose purpose is to measure the perception of employees across the dimensions of competency management, and also we rely on observation to give an interpretation of the results.

The surveys were applied to the total population of employees of the company (employees and managers), which concluded that there is an inadequate situation of competency management in the company TCONTACTO SAC.

So at the end of the study is proposed for company executives TCONTACTO SAC and especially the area of human resources, which is the key area in competency management, application of new formats in job descriptions, in order to improve the current situation of the company TCONTACTO SAC and thus raise the overall level and the benefit of all employees.

### PALABRAS CLAVE:

Gestión por competencias, descripción de puestos, reclutamiento de personal, selección de personal, incorporación de personal, evaluación de desempeño.

## INTRODUCCIÓN

La gestión por competencias es un enfoque que se considera novedoso, puesto que a través de su enfoque global abarca desde procesos ya conocidos como la selección hasta la evaluación de desempeño de los colaboradores con un valor agregado que es en base a las competencias. El área de Recursos Humanos es considerada un área que agrega valor conjuntamente con las otras áreas, y de esta manera coadyuvan a lograr los objetivos de la empresa.

La estructura del trabajo presenta en su primer capítulo la realidad problemática que detalla la situación de TCONTACTO SAC, la formulación del problema general y específicos de acuerdo a las dimensiones, los objetivos que se pretenden alcanzar, la justificación del trabajo donde se sustenta la importancia de realizar la presente investigación y los alcances y limitaciones que trascendieron en la investigación.

El capítulo 2 del trabajo, inicia mostrando antecedentes de investigaciones anteriores con respecto a la variable gestión por competencias, tanto nacionales como internacionales; se presenta el marco teórico donde se trabaja los conceptos, características y procedimiento de la variable gestión por competencias respaldada por diferentes autores, así también los mismos de cada dimensión de acuerdo a numerosos autores.

El capítulo 3, corresponde a la metodología de la investigación donde se plantean los datos estadísticos, el tipo de investigación y diseño, se determinó para la realización de las encuestas, trabajar con toda la población para obtener una mejor información, y las técnicas de recolección de datos usadas.

Por último en el capítulo 4, se presenta los resultados de las encuestas que se toma para analizar la percepción de los colaboradores sobre la existencia de la gestión por competencias en la empresa, y por último se plantearon las conclusiones y recomendaciones.

## **CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. Descripción de la realidad problemática**

En la empresa TCONTACTO SAC, en el área de Recursos Humanos, se observa que:

Los Gerentes y Jefes que están cargo de la empresa no coordinan con el área de Recursos Humanos para los diferentes procesos fundamentales que tiene el área, la situación actual se presenta por diferentes motivos entre los cuales, la falta de importancia que se le da al área, tendencia a la obtención de resultados inmediatos ante un problema, no cuentan con el personal adecuado para realizar las funciones de gestión por competencias en el área de Recursos Humanos, actividad que requiere un conocimiento especializado de la empresa, y su impacto a futuro en la industria, tiene alta rotación de personal llegando en muchos casos a trabajadores que sólo asisten una semana o días y se retiran, la descripción de puestos no es el efecto de un análisis estructurado en función de la complejidad de las tareas, se

realiza siempre que haya la necesidad de cubrir un puesto, los colaboradores que recién ingresan a trabajar reciben una inducción paupérrima, el proceso de selección no responde necesariamente al requerimiento formulado por el área que realiza el requerimiento; tiene alto valor el vínculo familiar o amical, lo cual resta efectividad a la empresa., no cuenta con procesos formales de evaluación del desempeño, con lo cual los trabajadores que realizan bien y mal su trabajo están en el mismo nivel. El personal suele mostrarse inconforme y desmotivado, ocasionando en varios casos que la empresa pierde talento valioso de muchos trabajadores, que terminan migrando a otras empresas de la misma industria.

Todas estas debilidades que presenta la empresa TCONTACTO SAC, afecta gravemente la gestión por competencias que es el objeto de estudio de este proyecto de investigación por esta razón se hace necesario analizar la situación de la gestión por competencias a fin de alinearlos con los objetivos de la empresa.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema principal**

¿Cuál es la situación de la gestión por competencias en TCONTACTO SAC periodo 2015?

### **1.2.2. Problemas específicos**

1. ¿Cuál es la situación de la descripción de puestos en TCONTACTO SAC periodo 2015?
2. ¿Cuál es la situación de atracción, selección e incorporación en TCONTACTO SAC periodo 2015?

3. ¿Cuál es la situación de evaluación de desempeño en TCONTACTO SAC periodo 2015?

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo general**

Describir la situación de la gestión por competencias en TCONTACTO SAC periodo 2015.

#### **1.3.2. Objetivos específicos**

1. Describir la situación de la descripción de puestos en TCONTACTO SAC periodo 2015.
2. Describir la situación de atracción, selección e incorporación en TCONTACTO SAC periodo 2015.
3. Describir la situación de evaluación de desempeño en TCONTACTO SAC periodo 2015.

### **1.4. Justificación de la investigación**

Se justifica el estudio, porque dada la situación problemática, la empresa debe crecer y actuar bajo modelos o enfoques innovadores que permitan aportar valor y ser más competitivas en este mundo globalizado, donde Call Center internacionales miran con buenos ojos al Perú, por los bajos costos laborales comparados con los de Europa, Chile y Argentina, donde suelen instalarse la mayoría de Call Center.

Este proyecto de investigación ayudará a conocer la gestión por competencias que tiene la empresa TCONTACTO SAC en el periodo 2015, de la cual se abriga la esperanza que sea de ayuda a TCONTACTO SAC, puesto que se generará conclusiones y recomendaciones que pueden ser de utilidad.

### **1.5. Alcances de la investigación**

Ámbito geográfico: TCONTACTO SAC - Sede Central, ubicada en Surquillo.

Ámbito temporal: 2015

### **1.6. Limitaciones de la investigación**

Las limitaciones que se presentan en este proyecto de investigación, están directamente relacionadas con la información, puesto que los colaboradores firman una cláusula de protección de datos, tanto de la empresa que no debe revelar información de los colaboradores y los colaboradores no deben revelar información de la empresa, por otro lado el presupuesto que se necesita para realizar este proyecto de investigación es limitado.

### **1.7. Sistema de variables**

Variable:

Gestión por competencias

Dimensiones:

- Descripción de puestos
- Atracción

- Selección
- Incorporación
- Evaluación de desempeño

## **CAPITULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes de la Investigación:**

El tema de investigación ha sido estudiado por diferentes autores de las cuales se cita a tesis nacionales e internacionales que han aplicado la Gestión por competencias en diferentes empresas, o han abarcado partes de este tema.

Sobre la problemática del tema de investigación y relacionadas aplicadas al sector privado y público podemos rescatar lo siguiente:

**MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA OPTIMIZAR EL RENDIMIENTO DEL TALENTO HUMANO EN LOS GOBIERNOS AUTONOMOS DESCENTRALIZADOS DEL SUR MANABI**

Datos bibliográficos:

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO

Marcillo (2014). Facultad de Ciencias Económicas. Tesis para optar el grado académico de Doctor en Administración. Trujillo - Perú.

### **Problema general**

¿Qué grado de impacto logrará la aplicación de un modelo de gestión por competencias en el desempeño laboral de los servidores públicos de los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí?

### **Objetivo general**

Proponer un Modelo de Gestión por competencias del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral de los servidores públicos en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí.

### **Instrumentos de recolección de datos**

La recopilación de la información se realizó mediante entrevistas y encuestas dirigidas a las personas que laboran en los gobiernos parroquiales de la zona sur de Manabí. La muestra fue de 260 personas.

### **Conclusiones**

- Del diagnóstico efectuado al talento humano de las instituciones, se establece que se le ha dado escasa atención y de manera tradicional, según los resultados de los encuestados, es decir se ha dado poca importancia al talento humano. Entre uno de los mecanismos que se debe considerar es en forma sistemática, y no dejando de lado sus habilidades, destrezas, conocimiento, sin embargo como una estrategia es importante que exista la

información para realizar el trabajo así como la normativa correspondiente a los servidores públicos puesto que podrían dar un mejor aprovechamiento que contribuya a lograr los objetivos de la empresa, así mismo que los servidores conozcan los resultados de la evaluación del desempeño.

- No existe un plan de mejora en función del desempeño de los servidores, lo que impide su desarrollo y crecimiento: y en cuanto al ambiente laboral de las instituciones los encuestados indican que es bueno.
- No se identifican métodos y técnicas apropiadas de evaluación del desempeño que potencialicen y fortalezcan el sistema de recursos humanos a fin de que el personal se motive y se comprometa con la filosofía de la Institución.
- Las competencias laborales son una herramienta que permite mejorar la gestión del talento humano en las instituciones. Ubicando a los servidores en los puestos correspondientes de acuerdo a su perfil, lo que no se cumple en las GAD del sur de Manabí debido a la falta e implementación de un sistema de información.

### **Recomendaciones**

- Se plantea implementar el modelo de gestión por competencia del talento humano de los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí, porque mejora su nivel de competitividad, si las decisiones que se toman son las adecuadas, previa a la información técnica a través de un

mecanismo y seguimiento sistematizado de las acciones como de la estrategia de comunicación bien definida de los avances y logros obtenidos, minimizando las inconformidades del talento humano.

- Se sugiere aplicar el modelo de gestión por competencia del talento humano una política de los GAD, para la administración pública y la sociedad que permita contar con una herramienta de trabajo para el mejoramiento continuo de la institución en la toma de decisiones por parte de los Gobernantes.
- Otorgar mayor capacidad de decisión y de autosugestión al personal que supera las evaluaciones del desempeño al mismo tiempo se les capacite en conocimientos habilidades y actitudes lo que permitirá desenvolverse exitosamente.

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y PRODUCTIVIDAD LABORAL EN  
EMPRESAS DEL SECTOR CONFECCIÓN DE CALZADO DE LIMA  
METROPOLITANA**

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

Tito (2012). Facultad de Ciencias Administrativas. Tesis para optar por el grado académico de Doctor en Ciencias Administrativas. Lima – Perú.

## **Problema general**

¿Por qué las empresas del sector de confección de calzado de nuestro medio, no propenden elevar sus niveles de productividad laboral, a través de la implementación de una Gestión basada en las Competencias de sus colaboradores?

## **Objetivo general**

Demostrar que una Gestión Empresarial del sector confección de calzado, basada en las Competencias de sus colaboradores, permite elevar en forma sostenida, sus niveles de productividad laboral.

## **Instrumentos de recolección de datos**

La recopilación de información se realizó a través de entrevistas a 5 empresarios, encuestas que consistieron en 3, de entrada, de salida y de impacto a directivos y propietarios de empresas del sector confección de calzado. Con una muestra de 96 personas.

## **Conclusiones**

- Los resultados de la investigación demuestran que sí es factible implementar la gestión en las empresas del sector confección del calzado desde la perspectiva de las competencias. Llegamos a esa conclusión después de haber demostrado estadísticamente la validez de las hipótesis planteadas en la investigación, y haber analizado la abundante información generada con las tres encuestas. Desde el punto de vista cualitativo, los resultados obtenidos con las entrevistas en profundidad a 5

líderes del sector y las observaciones que acompañaron en cada una de los talleres encuestados, nos ratifiquen nuestras premisas planteadas en la investigación. Dicho de otro modo, en un escenario de elevado nivel de competitividad como lo es, el sector confección de calzado, ya sea por las importaciones de calzados chinos, brasileros, italianos y de otros países, así como la atosigante competencia interna, que se traduce en la innovación permanente de modelos y variedades de calzado, la implementación en la gestión desde la perspectiva de las competencias de sus colaboradores, es una alternativa viable en las empresas fabricantes del calzado en Lima Metropolitana. Para ellos, de acuerdo a nuestras investigaciones se requiere conocimientos previos del modelo y voluntad política que los directivos y/o administradores para sostener el modelo, toda vez implementado.

- Los resultados de la investigación revelan que hay un incremento lento pero sostenido en los últimos años, por elegir calzados de fabricación nacional. A decir de los empresarios del sector, las expectativas que en su momento crearon los calzados importados fundamentalmente chinos y brasileros, con el tiempo no respondieron a las exigencias del consumidor peruano. Las características que buscan el consumidor promedio son: durabilidad, resistencia, flexibilidad, diseño innovador y economía. Los importados cumplían con algunos de ellos (diseño innovador y economía), mas no con las características determinantes. De allí que hay un viraje significativo que se refleja en el incremento de las ventas de calzados

nacionales, fundamentalmente en el último año. Este escenario, desde la perspectiva de la gerencia plantea un proceso de cualificación de la Gestión misma y de los colaboradores en sus diferentes niveles y grupo ocupacionales. Tal como se comprueba con las hipótesis planteadas, no es iluso pensar que las empresas del sector confección sí pueden implementar el modelo de Gerencia por Competencias, para mejorar los niveles de productividad de sus colaboradores.

### **Recomendaciones**

- Es factible implantar el modelo de Gestión por Competencias en las empresas del sector confección de calzado, si en efecto se desea elevar los niveles de productividad laboral, como este es un modelo que privilegia los conocimientos, habilidades y destrezas, y actitudes de los colaboradores para obtener rendimientos superiores, es menester que se comience por implantar a modo de prueba piloto por alguna de las áreas o secciones donde haya una comunicación horizontal y gestión participativa del jefe o superior responsable. El área de producción donde se entiende concentra las secciones de corte, maquinado, montado, acabado y empaçado, puede ser el indicado para iniciar el cambio del modelo de gestión organizacional. El éxito de que el modelo logre en el desarrollo y crecimiento organizacional va depender de la voluntad política de los directivos de las empresas del sector, fundamentalmente para sostener y viabilizar el modelo en el tiempo. En esta parte debemos recordar que ningún modelo tienen un éxito

inmediato. En realidad el modelo Gestión por Competencias, comienza a dar sus frutos en el mediano y largo plazo.

- Se recomienda impulsar la creación del Instituto de Formación Técnica en la Confección de Calzado y Especialistas afines (IFOTCAA). Los esfuerzos que viene desplegando, tanto el Centro de Innovación Tecnológica del Cuero, Calzado e Industrias Conexas (CITEccal), como el Instituto Peruano del Calzado y Afines de la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Nacional de Ingeniería (UNI), son insuficientes para formar cuadros de operarios y técnicos especialistas en la confección del calzado. El IFOTCAA, debe ser un centro de formación técnica, reconocida por el Ministerio de Educación, dirigida a captar jóvenes egresados de la educación básica regular (secundaria).

## **EFFECTOS DE LA APLICACIÓN DE UN MODELO POR COMPETENCIAS EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL DOCENTE DE UNA INSTITUCIÓN DEDICADA A LA ENSEÑANZA DE IDIOMA**

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

Díaz (2013). Facultad de Educación. Tesis para optar el grado académico de Magister en Educación con Mención en Gestión Educativa. Lima - Perú

### **Problema general**

¿Qué efectos tiene la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente de una institución dedicada a la enseñanza de

idiomas desde la mirada de un grupo de profesores y autoridades de la institución?

### **Objetivo general**

Conocer el impacto de la aplicación del modelo por competencias en la selección de su personal y aportar al aprendizaje organizativo para lograr una captación sostenible de candidatos competentes, que aporten a la organización.

### **Instrumentos de recolección de datos**

Para la recolección de datos se hizo uso de la técnica cualitativa de grupos focales sobre los efectos del modelo por competencias aplicado a la selección de personal docente de esta situación dedicada a la enseñanza de idiomas.

### **Conclusiones**

- Desde la mirada de los informantes, el modelo aplicado a la selección de personal docente elige a los candidatos más adecuados, competentes y aptos y es visto como una herramienta estratégica para el logro de metas de la organización. Esta percepción podía fundamentarse en que el modelo fue diseñado con la participación de un alto número de miembros de la institución y tomando en cuenta las necesidades, objetivos y competencias del docente ideal, lo que permitiría una evaluación más específica y ajustada al contexto institucional.

- El proceso de selección de personal aplicando un modelo por competencias, desde la perspectiva de los informantes, genera la reducción de esfuerzos posteriores a la selección del candidato (seguimiento, reentrenamientos, capacitaciones), al elegir solo entre candidatos que ya cuentan con las competencias, en menor o mayor medida, necesarias para el contexto institucional. Esta apreciación podría estar apoyada en que el modelo considera competencias y sub-competencias graduadas de acuerdo a las necesidades institucionales. Esto, hacia el final del proceso de selección, minimizaría la posibilidad de elegir candidatos sin las competencias requeridas.
- Según la opinión de los entrevistados, algunos profesores elegidos por el modelo trabajan priorizando intereses particulares y dan muestras de falta de compromiso. Justifican esta afirmación en que la aplicación del modelo favorecería la elección de candidatos con competencias de liderazgo consolidadas en un alto grado. De esta apreciación se podría inferir que, según el parecer de los consultados, a mayor liderazgo, mayor independencia, menor trabajo en equipo y menor trabajo por objetivos comunes u organizacionales.
- Según la apreciación de los entrevistados, los docentes elegidos por el modelo tienen buena relación con docentes, autoridades, alumnos y el entorno. Al interpretar estas opiniones, encontramos que esto podría deberse a que la aplicación del modelo favorecería la elección de

profesores con competencias psicológico-afectivas, entre ellas las interpersonales, adecuadas a la idiosincrasia institucional.

- Según las autoridades y profesores entrevistados, la aplicación del modelo por competencias genera, en el personal que realiza el proceso de evaluación, de que la aplicación del modelo hace posible la elección de profesores con competencias adecuadas para la institución. El hecho que el modelo no solo consideró parámetros establecidos por los objetivos académicos, y las necesidades institucionales, sino que su diseño e implementación contó con la participación de representantes de todas las instancias, explicaría el sentido de la apreciación de los entrevistados.
- Para los informantes, el proceso de selección de personal, en base a un modelo por competencias, aunque efectivo, es caro y complejo. Esto se debería a que la aplicación del modelo requiere de participación de varias instancias y de varios equipos de evaluadores, conformados por el personal con mayor experticia de la institución. Adicionalmente, se invierte una importante cantidad de tiempo en los diferentes procesos de evaluación dentro del gran proceso de la selección de personal, lo que agregaría al costo del proceso.
- Según la mirada de los informantes, los profesores elegidos por el modelo demuestran un dominio del idioma adecuado a los requerimientos de esta competencia técnica, en el contexto institucional.

Esto encontraría explicación en que la aplicación del modelo incluye evaluaciones que miden la competencia lingüística de acuerdo a los requerimientos de la institución y, excluye aquellos profesores cuyo nivel lingüístico está por debajo de los límites aceptados.

- De acuerdo a las percepciones de los entrevistados, los profesores elegidos por el modelo se adaptan a la metodología y al ambiente con mayor rapidez, permitiendo que el alumno se sienta a gusto con su profesor y que se reporten menos quejas. Podría inferirse que esto se debe a que el modelo considera competencia y sub-competencias de corte académico y psicológicas, graduadas de acuerdo a las necesidades institucionales específicas, su aplicación en el proceso de selección elige solo a aquellos candidatos que, al contar esas competencias, en alguna medida, los hace capaces de asimilarse al contexto institucional con mayor facilidad y celeridad.
- Desde las percepciones de los entrevistados, el grado de las competencias iniciales que el candidato trae consigo, permite anticipar si tendrá un desempeño exitoso, así como identificación de posibles fallos en su proceso de adaptación y desempeño. Esto encontraría sentido en que la aplicación del modelo por competencias favorece la evaluación de factores críticos de éxito personal por grados (competencias y sub-competencias requeridas en el contexto institucional) lo que permite anticipar la calidad de desempeño futuro dentro del contexto institucional.

- Para el grupo de entrevistados, el resultado de la aplicación del modelo por competencias en la selección de personal docente, crea, en los encargados de gestionar el personal de la institución, una vez concluido el proceso de selección, la necesidad de desarrollar el grado de las competencias iniciales que el candidato trae consigo, para lograr un desempeño exitoso sostenible. Dado que la aplicación del modelo favorece la evaluación de factores críticos de éxito personal (desempeño futuro), y que la evaluación permite conocer el grado de las competencias iniciales de candidato, como factor de éxito o de falla, se podría inferir que esta necesidad de compensar los grados iniciales es creada por este conocimiento.
- De acuerdo a la información provista por los entrevistados, los profesores experimentados, con cargo de responsabilidad, aunque participan en evaluaciones de producto y están en contacto directo con el candidato, en el proceso de selección de personal, no tienen metas definidas, de manera explícita por la institución. Desde esta mirada, esto originaría un conocimiento parcial del proceso de aplicación del modelo por competencias, en el proceso de selección de personal.

### **Recomendaciones**

- Es recomendable, dentro del temática de la aplicación de modelos por competencias, investigar sobre el diseño de modelos por competencias y su posible aplicación para postulantes a la carrera de la docencia.

- Futuras investigaciones sobre la construcción o la aplicación de modelos por competencias para la selección de docentes, podrían incluir, para el recojo de datos, la perspectiva de los alumnos. Ya que ellos son una fuente de datos que arrojarían nuevas luces, desde una perspectiva distinta que enriquecería los resultados de la investigación.
- Nuevos estudios sobre el tema de diseño y aplicación de modelos por competencias podría ser conducidos en otros ámbitos de gestión educativa en el nivel de los colegios primaria, secundarios o de instituciones de nivel superior ya que en todos estos campos se buscan a los candidatos más aptos para las necesidades institucionales específicas.
- Con el fin de evitar el sesgo, por ser la investigadora parte de la institución en donde se llevó a cabo el estudio, se proponen estrategias complementarias como 1) la de solicitar a un entrevistador externo que tome el rol de moderador durante la recolección de data de los grupos focales; 2) también sería posible, utilizar los servicios de un observador externo que lleve una bitácora sobre las intervenciones, no solamente de los entrevistados, sino, especialmente de la investigadora y tome nota de aquello que no salga de manera directa en la información recogida por la investigadora; 3) la revisión de documentos; 4) la aplicación de un cuestionario que recoja información de manera paralela. Con estos datos harían posible realizar una triangulación para obtener datos más fidedignos.

- En la percepción de los entrevistados, el proceso de selección estratégica va más allá de la elección del candidato elegido y contratado. Por esta razón es aconsejable que la institución opte por la aplicación de un modelo por competencias no solo para la etapa de la selección de docentes aptos, sino, tome provisiones para implementar todo el sistema de gestión de personas por competencias, lo cual implica una proyección para lograr el desarrollo de las competencias con las que ingresa el docente.
- Desde la mirada de los entrevistados, la aplicación de un modelo por competencias, en la selección de personal docente, conllevaría no solamente a ubicar al candidato a profesor exitoso, dentro del contexto institucional particular, sino también contribuiría a hacer explícito lo que se espera de cada profesor, así como la identificación de las competencias que requieren de un compromiso de desarrollo, para incrementar el capital humano de la organización. Dado el rol tan determinante, como instrumento de desarrollo crecimiento del capital humano, otorgado por los entrevistados a la aplicación de competencias, en diferentes etapas de la gestión de personas, dentro de la organización educativa, sería recomendable realizar estudios que midan el aporte de los modelos por competencias, aplicados en las instituciones educativas, para establecer metas específicas de crecimiento individual para cada colaborador y su valor para el incremento del capital humano.

# **MODELO PARA EL DISEÑO DE PERFIL DE PUESTO BASADO EN COMPETENCIAS: CASO PUESTOS ADMINISTRATIVOS DE UNA UNIVERSIDAD PÚBLICA**

UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA

Cuadros (2012). Facultad de Ingeniería Civil. Tesis para optar el grado académico de Master en Gestión Tecnológica Empresarial. Lima- Perú

## **Problema general**

Como sociedad hemos evolucionado, desde la denominada era de la agricultura, donde lo importante era la tierra y el esfuerzo físico en el trabajo, hacia la era industrial donde lo importante fueron las máquinas, los procesos, las fábricas y actualmente reconocemos cada vez más, que estamos inmersos en una era donde lo importante para la supervivencia y desarrollo de personas y organizaciones, es el conocimiento.

Sin embargo el conocimiento, no existe en forma física o en abstracto sino inmerso dentro de las personas, es decir vivimos en un mundo donde la supervivencia y el éxito de las organizaciones depende cada vez más de su capital humano. Sirve de muy poco tener edificios, maquinas, bibliotecas, computadoras de última generación, sino contamos con personal adecuado para que las aplique, las gestiones con efectividad y obtenga buenos resultados en beneficio de sus grupos de interés.

En ese sentido, es de lógica común, que para postular a cualquier cargo sea indispensable cumplir con ciertos requisitos, siendo imposible pensar que alguien postule para Jefe de un área determinada, sino cuenta con la formación, experiencia, estudios y competencias para dicho puesto. Estos requisitos se describen en el perfil de puestos, el cual se usa para los procesos de selección, capacitación, evaluación de desempeño, asignación salarial y otros.

### **Instrumentos de recolección de datos**

Para recolectar la información se utilizó la observación directa, análisis de métodos de trabajo, entrevista, cuestionario.

### **Conclusiones**

- La empresa privada de hoy, se ha dado cuenta que uno de sus principales retos es contar con adecuados y suficientes talentos, personas con las competencias adecuadas, para sobrevivir y desarrollarse en él los difíciles mercado globalizados del día de hoy.
- En el Perú, las empresas privadas también ya están viviendo este problema y en los últimos seminarios sobre Selección por competencias de Recursos Humanos asistidos en el 2011, se deja ver que hoy en día conseguir buenos ingenieros, supervisores y gerentes de planta se ha vuelto muy difícil y toma de 2 a 3 meses. En el caso particular donde trabajo se tuvo que contratar un gerente de Desarrollo de origen argentino.

- Guardando las lógicas distancias, esto mismo empieza a suceder con la universidades privadas con y sin fines de lucro y en las reuniones en la Asamblea Nacional de Rectores, donde es común a los principales directivos hablando de los problemático de conseguir directivos eficientes para que sus universidades mantenga o mejoren su competitividad.
- Las universidad públicas, aun no diferencian claramente los conceptos de crecimiento y desarrollo. Las autoridades se preocupan mucho del crecimiento, es decir incrementos cuantitativos en números de carreras, números de postulantes, mayores ingresos recaudados por titulación profesional (aún se denigre el concepto de una Tesis), más edificios, más bibliotecas, más libros, etc. Sin embargo no se preocupan de los aspectos de desarrollo, es decir incrementos de capacidades.
- Las universidades públicas, en general, aun no sienten esta necesidad de contar con directivos con talento que velen por el desarrollo de las universidades.
- Lo anterior no es una regla general, en las universidad públicas, pues existen casos aislados, que dan bases optimistas para que el resultado materia de este trabajo, pueda ser aplicado con éxito en las universidades peruanas, pero depende sus principales líderes.

- Una visión holística del capital humano, no toma en cuenta solo al talento de los colaboradores, sino además el contexto en que se desenvuelven y esto trae colación la denominada cultura organizacional.
- El contar con un buen perfil del puesto, basado en competencias, es un buen paso, pero no es suficiente. Es necesario proyectar los siguientes pasos, para lo cual se pueden establecer comisiones internas en las universidades para establecer: evaluación de la situación actual de los puestos directivos respecto a las competencias funcionales y conductuales, determinación de la brecha de competencias, preparación del material para la capacitación, ejecución de un programa sostenido de capacitación y evaluación del desempeño basado en competencias.

### **Recomendaciones**

- Proponer a la Asamblea Nacional de Rectores y al CONEAU, la creación de un Catálogo de Competencias funcionales y un Catálogo de Competencias Conductuales que facilite la implementación de una gestión basada en competencias en las universidades públicas y privadas. Para la creación de dichos catálogos se formarían grupos de estudiantes de psicología organizacional, administración, ingeniería industrial, los cuales liderados por un equipo de docentes especializados en estos temas, prepararían propuestas, las cuales serían después validadas en talleres con docentes, directivos y jefes de RRHH de las universidades, mediante la modalidad presencial y virtual.

- Proponer a las universidades de la Alianza estratégica la continuación de otros trabajos de investigación o tesis complementarios al presente. El perfil de puestos basados en competencias es solo un primer paso, queda pendiente la realización de diseños de programas de capacitación basados en competencias, la selección de postulantes basados en competencias, la evaluación de desempeño basada en competencias y otros. Temas típicos para sus facultades de Psicología y Administración.
- Desarrollar con apoyo de los centros de informáticas un software aplicativo que facilite el diseño de perfiles de puestos basados en competencias. En dicho software se incluirían: bases de datos sobre recopilación de funciones típicas de todos los puestos administrativos de las universidades públicas del Perú, bases de datos similares, pero del extranjero para ser tomadas como posibles benchmarking, base de datos de competencias funcionales, bases de datos de competencias conductuales de distintos autores.

**CONSOLIDACIÓN DE LAS MEJORES PRÁCTICAS DE RRHH DE LS  
MEDIANAS EMPRESAS EN EL SECTOR TEXTIL RUBRO  
CONFECCIONES EN LIMA PARA LA PROPUESTA DE UN MODELO  
DE ÉXITO BASADO EN LA GESTIÓN POR PROCESOS Y POR  
COMPETENCIAS**

UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

Angeles (2015). Facultad de Ingeniería. Tesis para optar el grado académico de Ingeniería Industrial. Lima - Perú

### **Objetivo general**

El objetivo de este estudio es diseñar y entregar un modelo de éxito de medianas empresas del rubro confecciones para el área de RRHH, basándose en la gestión por competencias y procesos. Para ello se empleará diferentes técnicas como SIPOC (Supplier, Input, Process, Output, Customer), flujogramas, entre otros.

### **Instrumentos de recolección de datos**

Para recolectar la información se usó la encuesta, que tuvo una muestra de 85 empresas.

### **Conclusiones**

- La gestión por competencias es una de las metodologías muy utilizadas en Latinoamérica con resultados positivos comprobados. Implementar este enfoque implica identificar las competencias laborales necesarias para el correcto desarrollo del puesto del trabajo y de la organización. Se obtuvo en lo que respecta a la aplicación de esta metodología que existen incongruencias entre los que arman utilizarla frente a los que la niegan, debido a que del 54.5% que afirma aplicarla, el 100% ha identificado y promueve el desarrollo de las competencias generales, el 78% ha identificado y promueve el desarrollo de las competencias

específicas de todos los puestos, sin embargo sólo un 22% promueve y ha identificado las competencias específicas únicamente de los puestos claves, es decir se centran sólo en fortalecer las competencias de éstos. De esta manera se concluye, que a pesar de que existe un buen porcentaje de empresas que utilizan la gestión por competencias, no todas podrán beneficiarse de las oportunidades de esta metodología, ya que su aplicación no está siendo expandida en toda la organización. Por tal motivo, el modelo propuesto se basa en este enfoque involucrando desde los puestos base hasta los altos mandos, para el fortalecimiento de competencias adecuadas.

- Por otro lado, la documentación de los perfiles del puesto es importante realizar y actualizar cada cierto tiempo, para poder llevar un inventario de las competencias actuales de la mano de obra, esto beneficia a que la empresa pueda seleccionar correctamente y que se distribuya la carga laboral correctamente. Actualmente, esto lo tienen en claro las medianas empresas del sector textil confecciones ya que el 51.5% de las empresas encuestas señalan realizarlo, sin embargo no todas lo hacen bajo el enfoque por competencias. Por ello, el modelo propone su correcto registro a través de la utilización de este enfoque, para lo cual brinda formatos orientados a la gestión por procesos y por competencias. Además cuenta con un proceso que involucra a los perfiles.
- El modelo de la gestión del talento humano propuesto busca que las medianas empresas del sector textil confecciones incrementen su

productividad laboral. Para ello, el modelo está basado en la aplicación de la metodología de gestión por competencias. Llevar este enfoque de gestión permite valorizar el capital humano logrando obtener mano de obra competitiva, colaboradores alineados a los objetivos organizacionales y personas adecuadas para su puesto de trabajo, entre otros. Se presentan casos estudiados de la aplicación de esta metodología, las cuales obteniendo alcanzar sus objetivos trazados, a través de lograr un mayor sentido de pertenencia, mayor motivación y formación para el empleado, sin importar el rubro o tamaño de empresa. De esta manera se concluye que la Gestión por competencia, es la metodología adecuada para los fines de la presente investigación.

### **Recomendaciones**

- Para la utilización de la metodología de Gestión por Competencias, se recomienda comenzar la aplicación hacia un área en específico y que posteriormente se haga lo mismo con los otros, con el fin de que toda la empresa se vaya adaptando poco a poco. Asimismo, al ir avanzando con cada departamento, no se perjudicará las labores de los otros, ni se creará un ambiente hostil frente a la aplicación de esta metodología.
- Es aconsejable, que el nivel jerárquico sea horizontal, a comunicación fluida y sin ataduras, el colaborador debe sentirse cómodo y los altos mandos deben cambiar el tipo de comportamiento tradicional a uno cooperativo, que integre a los empleados. De esta manera, se incentivará

el cambio de enfoque, el cual a través de la cooperación laboral se logrará. Paralelamente a ello, se debe explicar a todos los trabajadores la importancia y los beneficios que tendrán con esta metodología.

- Se recomienda a las MYPES que para implementar el modelo de Gestión del Talento Humano, se asocien, ya que si el número de colaboradores es muy pequeño, no tendría sentido que se abra tanto cada proceso, sino solos tratarlos a groso modo.

## **DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS APLICADO A LA EMPRESA PROVEMOVIL S.A.**

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

Freire (2008). Escuela de Ciencias Administrativas y Económicas. Quito - Ecuador.

### **Problema general**

¿Cómo el desarrollar un modelo por competencias personalizado para la empresa puede mejorar el nivel de competitividad en la organización?

### **Objetivo general**

Diseñar un modelo por competencias para la empresa Provemovil S.A., que permita generar planes de acción, que conlleven al desarrollo y sostenimiento de las competencias requeridas en la organización, y garantice el nivel de competitividad de la empresa.

## Conclusiones

- La ejecución del modelo de gestión por competencias en este proyecto, ayudará a que cada empleado pueda superarse como trabajador y como persona, puesto que cada subsistema definido, permite potenciar competencias entre ellos, a través del cumplimiento de diferentes actividades.
- Para que la empresa pueda comenzar y desarrollar un modelo por competencias en la gestión de personas, tanto los dueños como el equipo ejecutivo deben llegar a la conclusión que las personas son una ventaja competitiva en sus negocios y en la viabilidad del negocio en el corto y largo plazo con el desarrollo de sus competencias.
- Se ha podido demostrar, que si existe un modelo por competencia, se puede desarrollar los perfiles de los puestos. Además se puede controlar y formar a los empleados para que lleguen a su perfil ideal en la compañía.
- En las empresas que han implementado como buena práctica un modelo de competencias en su gestión de las personas, se puede observar un aumento en los rendimientos financieros, mejores resultados en la medición del clima laboral, mejoramiento en los indicadores de servicio al cliente, lo que resulta en mejoramiento en los niveles de competitividad. en el caso de la empresa Provemovil S.A., el modelo se ha desarrollado y ha generado expectativas sobre los resultados que tendrá en el futuro.

- Si no existe el compromiso de la gerencia en el proyecto de competencias (dueños de la empresa), el modelo no funciona.

### **Recomendaciones**

- Provemovil S.A., debe continuar en el diseño del modelo de gestión por competencias, complementando las competencias técnicas en su diccionario, en todos los puestos y áreas de la empresa, para generar una mejor formación de los empleados, detectar sus debilidades y poder superarlas.
- El modelo por competencias está muy ligado con la planificación estratégica de la empresa, por lo tanto en cada cambio en la estrategia involucra un ajuste al modelo por competencias, con el fin de poder alcanzar los objetivos.
- En cada contratación de un empleado nuevo, se deberá impartir la inducción sobre el modelo de gestión por competencias desarrollado.

## **DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA ESACONTROL S.A.**

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

Mosquera (2012). Facultad de Ciencias Administrativas. Tesis para optar por el grado académico Magister en Gerencia Empresarial, MBA. Quito - Ecuador

## **Problema general**

En la actualidad el proceso de selección de personal que realiza el área de Recursos Humanos se lo hace en función de experiencias anteriores, es decir, no hay un procedimiento establecido en el cual se definan las directrices para llevarlo a cabo ni los requisitos que deben tener las personas para ocupar un cargo determinado.

No se han identificado los requerimientos básicos para cada puesto de trabajo y la capacitación que se brinda al personal en la mayoría de los casos no cubre las necesidades de la empresa, además que no se evalúa si la capacitación fue efectiva o no.

Uno de los objetivos de Esacontrol es lograr la satisfacción de sus clientes, es por eso que se da la necesidad de contar con personas que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de este objetivo. Por esta razón el diseñar un Modelo de Gestión por Competencias surge como una alternativa que permitirá evaluar las capacidades personales y específicas para cada puesto de trabajo favoreciendo el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los empleados y por ende el de la empresa.

La Gestión por competencias es una herramienta que profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

## **Objetivo general**

Proponer un modelo de Gestión por Competencias como una herramienta de manejo de recursos humano de Esacontrol S.A., por medio del cual se identifiquen los perfiles propios para cada puesto de trabajo y las competencias que sean consideradas como deseables en el mismo, esto con el fin de favorecer la productividad de la organización.

## **Conclusiones**

- En Esacontrol, existe poca comprensión sobre el concepto de competencias y su alcance organizacional, en general suelen denominar “competencias” a lo que tradicionalmente se llamó “aptitudes y habilidades”, no existiendo una relación en términos de conductas concretas y mucho menos definiendo niveles para cada una de ellas. Este concepto equívoco puede generar a la larga, dificultad para incorporar esta herramienta de gestión importante en la organización.
- Existe una tendencia a definir las competencias desde lo conceptual y no desde lo conductual: Se observa en los equipos de trabajo de la organización una tendencia a definir “valores” como competencias. Esto dificulta su operación en conductas precisas y de naturaleza concreta.
- La Gestión por Competencias es una herramienta que proveerá a Esacontrol del recurso humano competente, de acuerdo a las necesidades de los cargos establecidos y necesarios para el desarrollo de sus procesos.

## **Recomendaciones**

- Capacitar permanentemente a todo nivel de la organización para obtener los resultados deseados en la implementación del Modelo de Gestión por competencias,
- Considerar la metodología utilizada para levantar los perfiles de puesto de trabajo, de las cuales se desprenderá la necesidad de capacitar y desarrollar competencias en el recurso humano de la organización.
- Asegurar que todas las personas que se integren a la organización tengan un proceso de inducción, lo cual permitirá mayor identificación con la misma, así como también el conocimiento pleno acerca de las directrices que se ejecutan y los objetivos que se buscan.
- Buscar alternativas de financiamiento para planes de capacitación necesarios luego de la implementación del Modelo ya que éste permitirá determinar la brecha que existe entre la persona que ocupa un cargo determinado y el perfil que debe cumplir.
- Utilizar al Modelo de Competencias como principal herramienta para mejorar la gestión empresarial, creando ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y logrando de esta manera la satisfacción de los clientes.

# **MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD DEL RECTORADO DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE**

UNIVERSIDAD DE ORIENTE NÚCLEO DE SUCRE

Arenas y Suarez (2008). Escuela de Administración. Tesis para obtener el grado académico de Licenciado en Contaduría Pública. Cumaná - Colombia.

## **Problema general**

¿Cuál es el modelo de gestión requerido en el Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente?

## **Objetivo general**

Determinar un modelo de Gestión por Competencias para el Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente.

## **Recolección de datos**

Para el desarrollo de la investigación se utilizó, revisión bibliográfica, cuestionario, población estuvo representada por 21 personas que conforman el Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente. Por considerar que la población era manejable ya no se determinó la muestra.

## **Conclusiones**

- Las competencias organizacionales clasificadas por Martha Alles como cardinales y específicas, indican la eficiencia y eficacia de los empleados

en la organización, así como el conocimiento y conciencia organizacional de los mismos, es por ello que se deben hacer énfasis en lograr la maximización de dichas competencias, esenciales para alcanzar las metas institucionales.

- Existe la necesidad de capacitar a los empleados del Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente, en cuanto a la gestión por competencias, los cambios a nivel laboral y la importancia que hoy día pueden llegar a tener los empleados en la institución.
- Es así como, a través de la aplicación del Modelo de Gestión por Competencias en los empleados del Departamento del Rectorado de la Universidad de Oriente se puede sacar el máximo provecho de los mismos. Creando y adaptando un modelo de diccionario de competencias y comportamientos, de acuerdo a las necesidades del Departamento de Contabilidad. Así mismo, los empleados deben desarrollar cursos de las relaciones humanas, atención y orientación al usuario de los servicios que se prestan en el referido departamento.

**DISEÑO Y PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL EN LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, BASADOS EN COMPETENCIAS. CASO LANZOTY, CONCESIONARIA DE AUTOMOVILES MAZDA**

## ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

Rodriguez y Quelal (2010). Facultad de Ciencias Administrativas. Tesis para optar por el grado académico de Ingeniero Empresarial.

### **Problema general**

¿Cómo diseñar y proponer un modelo de gestión basado en Competencias, su documentación mediante un manual para el departamento de Talento Humano de LANZOTY concesionaria de automóviles MAZDA?

### **Objetivo general**

Proponer la gestión por Competencias como una herramienta de manejo del Talento Humano, describir su estructura de aplicación en las empresas pequeñas y medianas del Distrito Metropolitano de Quito, caso LANZOTY y de esta manera poder vincular a estas organizaciones personal idóneo para los cargos a desempeñar.

### **Conclusiones**

- Un modelo de gestión de competencias es una novedad en el medio empresarial; a pesar de que la Dirección y las Jefaturas de LANZOTY no disponían de conocimientos profundos de un modelo de gestión por competencias, demostraron interés, compromiso por implementar el sistema en sus operaciones.
- El proceso de selección actual de LANZOTY es el modelo tradicional que muchas organizaciones lo aplican, el nuevo proceso de selección y

contratación de personal basado en competencias permitirá que la empresa cuente con personas idóneas para cada cargo, ya que cada puesto de trabajo tendrá definido sus competencias generales y específicas, de esta manera la empresa enfocará su búsqueda de candidatos, seleccionando aquellos que se ajusten a los requisitos del cargo.

- El Manual para la selección y contratación de personal basado en competencias está diseñado de tal manera que sirva de guía para la correcta implementación del proceso en la compañía; así como también una descripción del adecuado uso de los distintos formatos desarrollados para tal proceso.

### **Recomendaciones**

- Si se desea que el Modelo de Gestión basado en competencias se aplique a todos los niveles de la organización, LANZOTY debe realizar una adecuada comunicación, entrenamiento a todos sus colaboradores, y sobre todo, la Dirección de la empresa es la que debe auspiciar a este modelo y estar convencidos que será un buen cambio para la compañía.
- La empresa debe contar con personal especialista de Recursos Humanos para lo cual se debe crear una Jefatura de ésta área dentro del organigrama de la empresa.

- Revisar periódicamente los formatos elaborados para cada fase del proceso de selección de tal manera que se pueda identificar oportunidades de mejora en los mismos.
- El Manual de selección basado en competencias debe ser revisado periódicamente para validar posibles cambios en el proceso, políticas, responsables, etc., y actualizarlo de ser necesario.
- El personal de Recursos Humanos, así como también las jefaturas o clientes internos que soliciten iniciar con el proceso de selección, deben estar capacitados en todas las fases de selección por competencias.
- Al momento en que se desee establecer un proceso de evaluación de competencias o de desempeño, los colaboradores deben contar con entrenamiento que garanticen su total comprensión respecto a cómo serán medidos, qué variables se utilizarán, quién dará la retroalimentación, etc.
- Mediante el modelo de gestión basado en competencias, LANZOTY dispondrá de herramientas actuales y alineadas a su misión y visión que le permitirán incorporar personal idóneo a la compañía que colaborarán en elevar sus ventajas competitivas.

# **GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS**

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERETARO

Guerrero. (2014). Facultad de Psicología. Tesis para optar el grado académico de Máster en Psicología del Trabajo. Querétaro - México.

## **Problema general**

¿Cuáles son los factores a considerar para desarrollar e implementar un Modelo diagnóstico basado en competencias laborales que permita la gestión y desarrollo del talento humano?

## **Objetivo general**

Identificar los factores determinantes para la creación de un modelo de diagnóstico de habilidades basado en competencias.

## **Recolección de datos**

El estudio calculó una muestra de 27 Gestores de Talento Humano de grandes empresas de la ciudad de Querétaro que utilicen un modelo de competencias como herramienta de desarrollo y de esta manera conocer como está conformado y cuáles son los factores y herramientas que lo componen. El instrumento consta de un cuestionario enfocado en explorar los aspectos como: entorno laboral, actores organizacionales, gestión del talento y el modelo de competencias.

## Conclusiones

- La idea de que el factor humano constituya el principal activo para las organizaciones productivas es hoy en día más que evidente sin embargo, para el mundo empresarial las personas y específicamente el comportamiento humano en la organización, continúa siendo un tema por demás complicado, es decir, temas como el compromiso, las actitudes, trabajo en equipo, los conflictos personales, los diferente tipos de liderazgo y su impacto, la motivación, la comunicación, la estrategia, la visión, etc., son necesidades frecuentes en las organizaciones.
- Cuando una organización requiere evaluar, modificar, mejorar el desempeño y comportamiento de los trabajadores, se ve en la necesidad de apoyarse en la información de un estudio profesional y válido, que le entregue datos fieles y concretos para la toma de decisiones respecto del problema. Es por eso que los gestores de recursos humanos tienen en sus manos la tarea de evaluar el comportamiento en el sistema organizacional, descubriendo las variables organizacionales que se relacionen con mayor fuerza con las personas desarrollando estrategias de intervención sobre aquellos factores que la impactan.
- Es muy importante que sean capaces no sólo de identificar el talento en las personas para integrarlas a su organización, sino también contar con la capacidad de formar talento, de crear planes a corto y largo plazo que aseguren que su organización contará con los perfiles necesarios para

responder a los retos cambiantes del entorno, para ello, deben de contar con un abanico de herramientas y deben saber utilizarlas en el momento adecuado. Y por último, hoy en día el dominio de modelos de competencias y diagnóstico de las mismas es clave para los especialistas en recursos humanos, tener esa capacidad de hacer observables los comportamientos y realizar las intervenciones necesarias para transformarlos en acciones efectiva es una de los principales expectativas que las grandes organizaciones tiene hoy de ellos.

- Con los datos recabados en la tesis, fue posible comprobar que, así como se planteó en la hipótesis, los factores determinantes para la creación de un nuevo modelo de gestión de talento basado en competencias son: entorno laboral, factores organizacionales, gestión del talento y modelo de competencias.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1. Definición de competencia**

De acuerdo al Diccionario Manual de la Lengua Española, podemos extraer el significado de competencia:

“Capacidad de la persona que es competente, que realiza su trabajo o desempeña su función de modo adecuado”.

“Responsabilidad u obligación que compete o corresponde a una persona que ocupa un cargo o a una institución”.

“Autorización legal para intervenir en un asunto”.

Spencer y Spencer (1993), definió competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación.

Característica subyacente: significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Causalmente relacionada: significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Estándar de efectividad: significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. Ejemplos de criterio: el volumen de ventas en dólares para vendedores el número de clientes que compran un servicio.

Según Levy-Leboyer (1992), se refirió a las competencias que son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficaces para una situación dada. Esos comportamientos son observables. Ellos aplican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos. Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien las misiones profesionales prefijadas.

Alles (2006), nos dice que “el término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresa y/o mercados distintos”. (p. 82)

Tejada (2003), es “saber hacer en contexto”; es decir, implica la construcción de un conocimiento que se referencia en la acción, quehacer o desempeño, y que se realiza en un entorno o contexto determinado. Es un complejo de comportamientos que se desarrollan en un entorno específico y que tienen como fin el logro de un resultado eficiente y eficaz. En este sentido se puede decir que la competencia se refiere a un comportamiento experto. La primera parte del concepto señala que es un complejo de comportamientos. Es decir, hace referencia a clases o categorías complejas de comportamientos que implican tantos componentes cognitivos y emocionalmente-afectivos como componentes de acción e interacción. Y aquí se define comportamiento como todo lo que un individuo hace, ya que sea el que se refiere al comportamiento motor y al movimiento, el determinado por el lenguaje y la comunicación, el asociado a las interrelaciones con otros, o la expresión de sentimientos o emociones; en fin, se señala como comportamiento a cualquier aspecto de la acción humana. El segundo aspecto plantea que las competencias se desarrollan en un contexto determinado. La evidencia empírica ha mostrado que las competencias se desarrollan en ambientes, entornos o contextos determinados y muchas veces específicos. Aun cuando una competencia nos puede habilitar para que la desarrollemos en diferentes entornos, se ha visto que las condiciones, situaciones características, momentos y espacios influyen en las formas como actuamos y, en

este caso, en las formas como ponemos a prueba nuestras competencias. Esto es muy importante para la comprensión de las competencias, pues lleva a advertir a la organización sobre el papel que juega en estas circunstancias y llama la atención para que éste se constituya en ambiente de aprendizaje explícito e intencionalizado. La definición plantea también que la competencia se refiere a un comportamiento experto. Es un comportamiento experto porque es el resultado de un proceso de construcción del conocimiento y de un proceso complejo de aprendizaje. Lo que hace experta a la competencia es su valor de eficiencia, eficacia y efectividad. Se entiende por eficiencia las formas de actuación que permiten seguir correctamente instrucciones, normas y procesos; la eficacia se refiere a las posibilidades de determinar, generar y construir criterios correctos a partir de la experiencia y el desempeño eficiente; por último, la efectividad es el resultado integrado de los dos aspectos anteriores: la eficiencia y la eficacia, que están ligados a la prospección de un desarrollo exitoso y de sentido para hacerlo mejor. Finalmente, la definición de competencia estudiada reafirma el resultado como eficiente y eficaz al indicar un nivel experto que probabiliza el resultado esperado. Es decir, teniendo en cuenta la percepción de que la competencia implica un proceso complejo continuo, el hacer frecuentemente bien una tarea aumenta la probabilidad y la confianza de que en el futuro se siga realizando así o mejor, y si por alguna circunstancia no se alcanza el resultado exitoso esperado, el hecho de ser un complejo de comportamientos expertos permite una reestructuración del proceso o resultado más altamente probable. (p. 119)

Blas (2014), nos dice que la competencia profesional (cuya concepción adopta la nueva Formación Profesional basada en la competencia) debe definirse como la aplicación de saberes que procura el logro de determinados resultados esperados conforme a las exigencias de la producción y el empleo. (p. 42)

### **2.2.2. Clasificación de competencias**

Spencer y Spencer (1993), sostuvo que son 5 los principales tipos de competencias:

- **Motivación:** los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros. Ejemplo: las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.
- **Características:** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Ejemplo: tiempo de reacción y buena vista son competencias físicas para los pilotos de combate.
- **El autocontrol y la iniciativa** son “respuestas consistentes a situaciones” más complejas. Algunas personas no “molestan” a otras y actúan “por encima y más allá del llamado del deber” para resolver problemas bajo estrés. Estas competencias son características de los gerentes exitosos. Los motivos y las características son operarios intrínsecos o “rasgos supremos” propios que determinan cómo se desempeñarán las personas a largo plazo en sus puestos sin una supervisión cercana.

- Concepto propio o concepto de uno mismo: Las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Ejemplo: la confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, son parte del concepto de sí mismo. Los valores de las personas son motivos reactivos que corresponden o predicen cómo se desempeñarán en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo. Por ejemplo, es más probable que una persona que valora ser líder demuestre un comportamiento de liderazgo si se le dice que una tarea o empleo será “una evaluación de habilidad de liderazgo”. Por lo general, las personas que valoran estar “en management” pero no les gusta o no consideran influenciar a otros a un nivel motivacional, ingresan a posiciones de management pero luego fracasan.

- Conocimiento: la información que una persona posee sobre áreas específicas. Ejemplo: conocimiento de la anatomía de los nervios y músculos en el cuerpo humano. El conocimiento es una competencia compleja. En general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el puesto. En primer lugar, muchas evaluaciones de conocimiento miden la memoria, cuando lo que realmente importa es la información. La memoria de los hechos específicos es menos importante que saber cuáles son los hechos relevantes para un problema determinado, y dónde encontrarlos cuando se necesitan. En segundo lugar, las evaluaciones de conocimiento son “respondedoras”. Miden la habilidad de las personas para determinar cuál es la respuesta adecuada entre una variedad de respuestas, pero no miden si una persona puede actuar en base al conocimiento. Por ejemplo, la habilidad de determinar el mejor argumento es muy diferente a la

habilidad para enfrentar una situación conflictiva y discutir persuasivamente. En tercer y último lugar, el conocimiento predice lo que una persona puede hacer, no lo que realmente hará.

- **Habilidad.** La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Ejemplo: la “mano” de un dentista para arreglar una caries sin dañar el nervio; la capacidad de un programador para organizar 50000 líneas de código en un orden lógica secuencial. Las competencias mentales o cognoscitivas incluyen pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos). El tipo o nivel de competencia tiene implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más “adentro” de la personalidad.

Se clasifican en:

Competencias de logro y acción:

- Orientación al logro
- Preocupación por el orden, calidad y precisión
- Iniciativa
- Búsqueda de información

#### Competencias de ayuda y servicio:

- Entendimiento interpersonal
- Orientación al cliente

#### Competencias de influencia

- Influencia e impacto
- Construcción de relaciones
- Conciencia organizacional

#### Competencias gerenciales

- Desarrollo de personas
- Dirección de personas
- Trabajo en equipo y cooperación
- Liderazgo

#### Competencias cognoscitivas

- Pensamiento analítico
- Razonamiento conceptual
- Experiencia técnica/profesional/de dirección

#### Competencias de eficacia personal

- Autocontrol
- Confianza en sí mismo
- Comportamiento ante los fracasos
- Flexibilidad

Alles (2009), clasifica a las competencias en tres grupos:

Competencias cardinales: Estas competencias hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización; usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia. Por su naturaleza, las competencias cardinales les serán requeridas a todos los colaboradores que integran la organización.

Competencias específicas gerenciales: Las competencias específicas, como surge de su definición, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En el caso de las específicas gerenciales se refieren -como su nombre lo indica-, a las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir, que son jefes de otros.

Competencias específicas por área: Las competencias específicas por área, al igual que las competencias específicas gerenciales, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En este caso se trata - como su nombre lo indica- de aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área e particular por ejemplo: Producción o finanzas. (p. 27)

Blas (2014), los clasifica en:

### Competencias técnicas

Las principales competencias profesionales que son objeto de adquisición a través de la Formación Profesional se corresponden, ordinariamente, con lo que se conoce como competencias técnicas. Las competencias técnicas están constituidas por estándares de competencias específicas requeridos para el desempeño satisfactorio de los diferentes empleos o puestos de trabajo; en otras palabras, requeridos para el desarrollo de los procesos productivos que tienen lugar en los diferentes sectores productivos. Ordinariamente, las competencias técnicas suelen tener un carácter específico, es decir, suelen estar relacionadas con unos determinados procesos productivos de un determinado sector productivo y se configuran como estándares de competencia singulares constitutivos de una determinada unidad de competencia. (p.30)

### Competencias transversales

Sin embargo, existen también algunas competencias técnicas (o estándares de competencia) que son comunes a varias unidades de competencia; incluso existen conjuntos de competencias técnicas (agrupados en una “unidad de competencia”) que son también comunes a varias cualificaciones profesionales. Las competencias técnicas de esta naturaleza se conocen como competencias transversales. Algunos programas de Formación Profesional incluyen también, como objetivo de adquisición, determinadas competencias transversales que, sin embargo, no resulta tan evidente que constituyan requisitos técnicos para el desarrollo de procesos

productivo específicos. Es el caso, por ejemplo, de determinadas competencias de apoyo al ejercicio de numerosas competencias técnicas, cuya ilustración más clara es la competencia “trabajar en equipo” (pp.30-31).

Levy-Leboyer (1992), presenta un listado de competencias universales para los cuadros superiores:

- Presentación oral
- Comunicación oral y escrita
- Análisis de problemas de la organización
- Comprensión de los problemas de la organización
- Análisis de los problemas fuera de la organización
- Planificación y organización
- Delegación
- Control
- Desarrollo de sus subordinados
- Sensibilidad
- Autoridad sobre los individuos
- Autoridad sobre los grupos
- Tenacidad

- Negociación
- Vocación para el análisis
- Sentido común
- Creatividad
- Toma de riesgos
- Decisión
- Conocimientos técnicos y profesionales
- Energía
- Apertura a otros intereses
- Iniciativa
- Tolerancia al estrés
- Adaptabilidad
- Independencia
- Motivación

También plantea un listado de competencias, que denomina supracompetencias:

#### INTELECTUALES

- Perspectiva estratégica

- Análisis y sentido común
- Planificación y organización

#### INTERPERSONALES

- Dirigir colaboradores
- Persuasión
- Decisión
- Sensibilidad interpersonal
- Comunicación oral

#### ADAPTABILIDAD

- Adaptación al medio

#### ORIENTACIÓN A RESULTADOS

- Energía e iniciativa
- Deseos de éxito
- Sensatez para los negocios

Gan (2012), las competencias se dividen en tres:

- Competencias corporativas: Son aquellas exigibles a la práctica totalidad de la plantilla por responder a la misión de la organización, su cultura y valores

corporativos. Ejemplo: Orientación al cliente, compromiso con la organización u orientación a resultados y preocupación por la calidad. p. 69

- Competencias funcionales: Son aquellas que son propias para un conjunto de actividades dentro de la organización. Ejemplo: Motivación de logro, iniciativa, obtención de información, sensibilidad interpersonal, pensamiento analítico para resolver cuestiones técnicas, estabilidad emocional, autocontrol, tolerancia a la frustración.
- Competencias técnicas: Son competencias específicas de la función de la persona que ocupe este puesto. Ejemplo: Resistencia, orientación al servicio, confianza de sí mismo y conocimiento del producto. p.70

### **2.2.3. Gestión por competencias**

Jiménez (2013), El concepto nuevo de gestión por competencias quiere enfatizar el hecho de que cualquier decisión en cuanto a la gestión de las personas se hace en base a la información que nos dan las competencias, a la lógica de esa oferta y demanda interna. Gestionar por competencias es tomar las decisiones de negocio en base a lo que sabemos hacer, lo que necesitamos saber y no sabemos y lo que nos cuesta llegar a saber o comprar ese saber. Es centrar la decisión en “el saber”, en el “conocimiento”. La Gestión por competencias es, así, una palanca, una herramienta para construir una nueva “lógica” organizativa: la lógica del conocimiento. Y entronca perfectamente con las nuevas tendencias organizativas: las organizaciones del conocimiento. Es disponer de un proceso que ayuda a consolidar una cultura de

aprendizaje en la “que está bien visto aprender” y en la “que está mal visto quedarse parado”. (p. 178)

La Gestión por competencias es una moda del management, pero es una moda que “sirve” para apoyar e instrumentar la nueva organización de la empresa y la nueva realidad de la gestión de las personas en la organización laboral. En este sentido, la gestión por competencias se relaciona con otros conceptos del management de este final de siglo: learning, organization, virtualización del trabajo, desarrollo organizativo, nuevos modelos de relaciones laborales, flexibilidad organizativa, multifuncionalidad, especialización, etc. Podríamos lanzar la hipótesis inicial de que la Gestión por competencias puede llegar a ser el cemento que integre y operativice o instrumente todos los nuevos y no tan nuevos conceptos del management, la organización y la gestión de las personas en el entorno laboral. (p.180)

Alles, (2006), nos dice que para trabajar con un esquema por competencias es necesario “empezar por el principio”. Esto es, definir o revisar la visión de la empresa: hacia dónde vamos; los objetivos y la Misión: qué hacemos; y a partir de la máxima conducción de la empresa, con su participación e involucramiento, decidir cómo lo hacemos:

Definir la Visión y Misión

Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía

Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización

Validación de las competencias

Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Para implantar gestión por competencia se requiere:

- Definición de las competencias
- Definición de grados o niveles
- Descripción de puestos con su respectiva asignación de competencias y grados
- Análisis (evaluación) de las competencias del personal
- Implantación del sistema

#### **2.2.4. Descripción de puestos**

Esta vez citaremos nuevamente a Alles (2006), donde nos indica que el análisis, descripción y documentación de puestos es una técnica de recursos humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada.

En esta técnica, se inicia con recolectar la mayor cantidad de información que posteriormente será analizada por los analistas de recursos humanos, luego se realiza la descripción de puesto en un formato previamente elaborado, donde se consignan los datos.

Según Alles, para una correcta descripción de puestos es importante, antes de iniciar la tarea, clasificar los puestos a relevar, es decir, aquellos sobre los cuales se deberá recolectar información para su posterior descripción:

- Según el nivel jerárquico: alta dirección, gerencias de área, jefaturas intermedias y demás puestos iniciales.
- Por la formación requerida: alta formación o muy especializada o puestos operativos para los que no es necesaria.
- Por los resultados de la gestión a su cargo: de alto impacto o no en los resultados de la organización.
- Por los recursos humanos que maneja.

Una correcta descripción de puestos incluye tres momentos:

- Entrevista de revelamiento estructurada, utilizando un cuestionario o entrevista dirigida. El planeamiento de la entrevista y la utilización de formularios son imprescindibles.
- Confirmación de la información obtenida.
- Descripción del puesto propiamente dicha.

## Análisis de puestos

Dolan (2009), nos dice es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios. El análisis del puesto de trabajo a menudo da lugar a dos tareas principales: la descripción del puesto de trabajo y la especificación de los requisitos del puesto de trabajo.

El análisis del puesto de trabajo es, asimismo, importante porque proporciona la base para el establecimiento o la reevaluación de los siguientes temas generales que conciernen a la organización:

- Estructura de la organización: Ayuda a decidir de qué forma deberá dividirse el conjunto total de tareas de la organización en unidades, divisiones, departamentos, unidades de trabajo, etc.
- Estructura de los puestos de trabajo: Ayuda a decidir de qué forma deberán agruparse los trabajos en puestos y familias de puestos.
- Grado de autoridad: Ayuda a comprender la forma en que se distribuye la autoridad para la toma de decisiones.
- Alcance de control: Ayuda a conocer las relaciones de dependencia jerárquica en una organización, así como la cantidad y tipo de puestos que están bajo las órdenes de uno de nivel superior.

- Criterios de rendimiento: Debido a que los criterios de rendimiento se establecen en relación al puesto de trabajo, puede evaluarse el rendimiento individual y de grupo.
- Redundancia de empleados: el análisis de puesto de trabajo ayuda a determinar las duplicidades de empleados que se producen durante las fusiones, las adquisiciones y las reducciones del tamaño de la plantilla.
- Consejo: Guía a los supervisores y a las personas interesadas a la hora de dar referencias y preparar historiales personales para los empleados que dejan la organización y buscan un nuevo empleo. (p. 58)

El análisis de puestos es el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre:

- El contenido de un puesto (tareas a realizar)
- Los requerimientos específicos
- El contexto en que las tareas son realizadas
- Qué tipo de personas deben contratarse para esa posición

Beneficios de un buen programa de descripción de puestos

Los beneficios más importantes de una correcta y actualizada descripción de puestos son:

- Posibilita comparar puestos y clasificarlos. De este modo las compensaciones son más equitativas.

- Es una muy valiosa herramienta para reclutar, seleccionar y contratar personal.
- Capacitar, entrenar y desarrollar personal es mucho más sencillo con la ayuda de descripción de puestos.
- Define rendimientos estándar, lo que permite realizar correctas evaluaciones.
- Es vital en los planes de sucesión
- Otros usos: para analizar los flujos de información de una compañía.

#### Análisis y descripción de puestos

Identifica tareas, responsabilidades y deberes del puesto.

Identifica:

- Qué se hace
- Por qué se hace
- Dónde se hace
- Cómo se hace

#### Métodos de descripción y análisis de puestos

- Observación directa: en los casos más simples, el entrevistador observa las tareas y completa el formulario a partir de lo que ve, sin la participación directa del empleado.

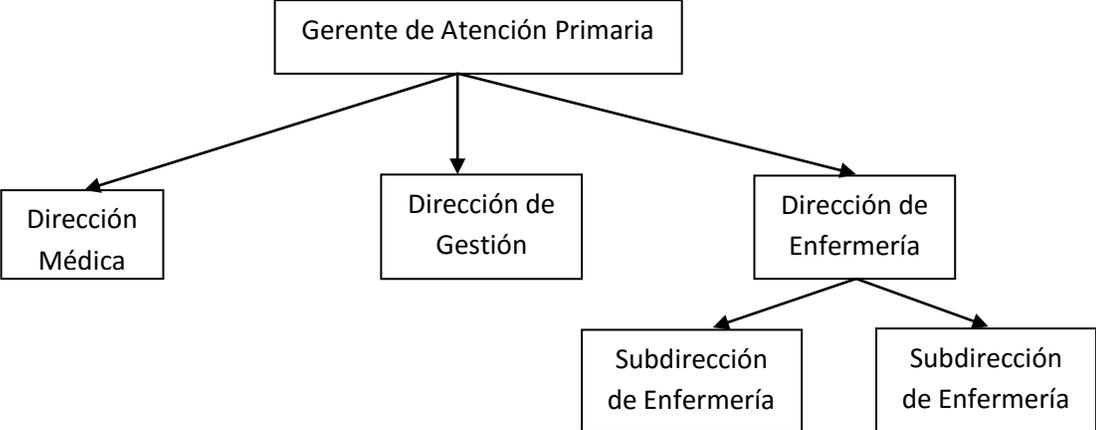
- Entrevista: el analista entrevista al ocupante del puesto.
- Cuestionario: el ocupante del puesto completa un cuestionario.
- Mixta: administración conjunta de por lo menos dos de estas variantes.

Calvo (2014), los elementos a considerar en la descripción del puesto son:

- Identificación el puesto de trabajo.
- Descripción concisa y ajustada de la misión del puesto
- Identificación de las actividades principales que hay que realizar para el cumplimiento de la misión.
- Definición de las dimensiones del puesto: número de subordinados, presupuesto que maneja, material, equipos o instalaciones a cargo o con responsabilidad directa del puesto.
- Descripción del contexto de puesto, analizando el entorno, los condicionantes y otros aspectos organizativos que afectan al puesto o se ven afectados por el mismo. (p.176)

Como ejemplo Calvo plantea el siguiente formato:

Figura 1. Formato de descripción de puesto

<b>Área/Unidad:</b> Enfermería	<b>Código:</b> 2.1 DE	<b>Nombre del puesto:</b> Director de Enfermería
<b>Puesto del superior jerárquico:</b> Gerente de atención primaria	<b>Fecha:</b> 10-10-2005	<b>Nombre/s de ocupante/s:</b>
<b>Misión:</b> Dirigir el trabajo de los profesionales pertenecientes al área de Enfermería, de acuerdo con las normas y procedimientos del Área, para garantizar un servicio excelente a los ciudadanos.		
<b>Actividades principales:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar el trabajo en el área de Enfermería</li> <li>• Formar parte de la Comisión de Dirección del Área y trabajar en equipo con los demás directivos.</li> <li>• Evaluar el desarrollo del trabajo de los profesionales</li> </ul>		
<b>Dimensiones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• N° de subordinados: 120</li> </ul>		
<b>Contexto:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organigrama</li> </ul>  <pre> graph TD     A[Gerente de Atención Primaria] --&gt; B[Dirección Médica]     A --&gt; C[Dirección de Gestión]     A --&gt; D[Dirección de Enfermería]     D --&gt; E[Subdirección de Enfermería]     D --&gt; F[Subdirección de Enfermería]     </pre>		
<b>Conocimientos requeridos:</b> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Formación básica:</b> Diplomatura en Enfermería</li> <li><b>2. Formación específica:</b> Máster o Programa de Gestión de Servicios Sanitarios de más de 300 h.</li> <li><b>3. Experiencia:</b> Puestos directivos en centros sanitarios o coordinación de unidades de Enfermería durante un periodo mínimo de 5 años.</li> </ol>		
<b>Otros:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Horario:</b> 9 a 17 horas</li> </ul>		

Fuente: Elaborado por Pablo CALVO - Gestión Por Competencias.

La entrevista

Alles (2006), es una etapa fundamental del proceso y hay distintos tipos según el caso:

- Entrevistas individuales con cada empleado.
- Entrevistas grupales cuando varios empleados ocupan el mismo puesto.
- Entrevistas con uno o más supervisores, según corresponda.

Es muy importante que el entrevistado entienda correctamente por qué se realiza la entrevista, sin confundirla con otro tipo de reuniones. Recuerde que es necesaria la colaboración de todos los involucrados. Es igualmente importante el modo en que se formulan las preguntas: concretas, sin posibilidad de diferentes respuestas, breves, preguntar una sola cosa por vez, etc. Usar un formulario como guía es el mejor consejo para estas entrevistas; se lo podrá tener en la mano y seguir su secuencia. A diferencia de un proceso de selección en el que se evalúa a las personas y ellas se sienten evaluadas, en este tipo de entrevistas el que realiza la recolección de información y la persona que ocupa el cargo sólo deben describirlo; no hay evaluado ni evaluador.

Los entrevistados tienen una fuerte tendencia a describir todo lo que hacen sin discernir su importancia relativa. En ocasiones, tareas poco relevantes ocupan un espacio importante en el relato y se describen en breves palabras tareas de alto impacto para la organización. (p. 118)

Fernández-Ríos (1995), la entrevista supone una interacción con intercambio de información entre una o más personas, llamadas entrevistadores, y una o más

llamadas entrevistados. Así pues, en el caso de la entrevista de análisis de puestos el entrevistador trata de obtener del entrevistado toda la información que necesita sobre un puesto o grupo de puestos de trabajo de los que se sabe con certeza que le entrevistado es un buen conocedor. Aunque no es usual, el entrevistador y el entrevistado puede ser un equipo de técnicos que, actuando en grupo tratan de obtener/proporcionar más información de lo que lo hubieran hecho si actuaran individualmente. Cuando planificamos llevar a cabo una entrevista o una serie de entrevistas de análisis de puestos, habrá que tener muy claramente identificados: a) los objetivos explícitos de la entrevista, b) los entrevistados que van a ser fuente de información, c) el modo como se va llevar a cabo la entrevista, d) el tipo de entrevista a realizar y e) los materiales y demás recursos necesarios para llevarla a cabo. De los diversos aspectos señalados, uno merece especial atención: entrevista estructurada vs. entrevista abierta o no estructurada. En la entrevista abierta tras una breve introducción informal por parte del entrevistador, que trata de explicar los objetivos de la entrevista y crear el “rapport” necesario para el buen desarrollo de la misma, el ocupante habla sobre un puesto, abordando de una forma más bien desorganizada cuestiones como: qué, por qué, para qué, con qué, cómo, etc., realiza las actividades que desempeña. El papel del entrevistador se limita a recoger la información emitida, mantener el “rapport”, felicitar la emisión de nueva información y evitar que el entrevistado se desvíe por temas que no son objeto de la entrevista.

La entrevista abierta se puede llevar a cabo como medio propio y único de análisis de puestos. Cuando esto ocurre, el entrevistador suele tener una guía previa

muy general que le facilita la recogida de información y le ayuda a poner un cierto orden en una información que de otro modo resultaría exageradamente desordenada. Pero la entrevista abierta también es imprescindible para diseñar y preparar el guión de la entrevista estructurada. En este caso podemos hablar de distintos tipos de entrevista de análisis de puestos dependiendo de la naturaleza y objetivos de la misma:

- Entrevista exploratoria: Trata de obtener una información amplia y general sobre la naturaleza y contenidos de puestos de cara a la elaboración de aseveraciones que puedan ser utilizadas en un cuestionario o en un checklist.
- Entrevista de verificación: persigue el chequeo y la comprobación de que todas las aseveraciones que resultaron de la exploratoria están bien planteadas y que no hemos olvidado ningún aspecto significativo del puesto de trabajo y su entorno.
- Entrevista de seguimiento y confirmación: se trata de comprobar que la forma en que quedan redactadas las aseveraciones es clara, correcta, comprensible, precisa y exacta. Para conseguirlo, este tipo de entrevista suele realizarse con varios entrevistados expertos simultáneamente.

Según el autor, la entrevista presenta ventajas y desventajas frente a otros métodos:

#### Ventajas

- Permite explicar individualmente a cada informante la importancia del objeto del análisis.
- Permite dar a cada informante un trato suficientemente singular de modo que se garantiza más fácilmente la correcta descripción del puesto.
- Es compatible con cualquier otro método o técnica que se estime conveniente utilizar.
- Siempre es susceptible de ser utilizada. Incluso cuando cualquier otro método resulta de difícil aplicación, la entrevista puede resultar muy provechosa.

#### Desventajas

- No utilizan el vocabulario específico propio de la organización en que se aplica.
- Parece muy sencilla de realizar y el analista corre el grave riesgo de no prepararla convenientemente.
- Resulta bastante costosa en tiempo, analistas y recursos económicos necesarios. (p. 164)

## El cuestionario

Alles (2006), el cuestionario constituye otro método para obtener información del puesto. A través de ellos los empleados describen las tareas, deberes y obligaciones de su empleo. Un esquema basado solamente en cuestionarios es de mucho menor costo que el basado en entrevistas. Por parte, si está bien administrado brindará información acertada. (p. 118)

Fernández-Ríos (1995), tanto los cuestionarios como los “checklist” o listas de chequeo están constituidos por conjuntos de ítems que se presentan en un determinado orden, a los que habrá que responder indicando si ese ítem está o no implicado en el puesto de trabajo objeto de análisis y, en algunos casos, en qué medida lo está.

En los mercados nacional e internacional de servicios de consultoría existen diversos cuestionarios y “checklist” que pueden ser utilizados en análisis de puestos. Uno toman como elemento central de referencia el trabajo en sí mismo y otros toman al trabajador. Existen también cuestionarios específicos concebidos para analizar un conjunto determinado de puestos.

Es recuente, sin embargo, la utilización de cuestionarios y/o específicos combinada con cuestionarios elaborados a medida, tratando de conseguir los beneficios que se derivan de ambas opciones y reducir al mínimo las desventajas. (p. 164)

## Los formularios

Alles (2006), los ítems principales de un formulario de análisis de puestos, debe contener:

- Título del puesto, división sector o gerencia.
- Sumario: breve definición de la tarea; puede haber dos posiciones con el mismo nombre y diferentes contenidos.
- Deberes y responsabilidades: las tareas a realizar.
- Capacidades y requisitos educacionales.
- Interrelaciones: relaciones específicas entre este puesto y otros de la organización o de la comunidad.
- Otras condiciones laborales: cualquier condición inusual que la posición implique, por ejemplo horarios diferentes a los generales de la compañía, viajes frecuentes, etc.
- Otros requisitos: de personalidad, competencias cuando una empresa trabaje con esta metodología.
- Preparado por; aprobado por; fecha.

## Competencia a la descripción del puesto

Si bien es cierto, la descripción del puesto hasta este punto parece completa, puesto que se han descrito las funciones, tareas, responsabilidades, etc., de cada

puesto de trabajo. Pues una vez recopilada esta información, pasamos a encajar las competencias en la descripción del puesto. (p. 119)

Alles, (2006), las competencias requeridas para un puesto de trabajo deben presentarse en grados o niveles:

Donde:

A: alto

B: muy bueno, por sobre el estándar

C: bueno, en muchos casos suele representar el nivel requerido para el puesto. No indica una subvaloración de la competencia.

D: nivel mínimo de la competencia (o, en otros casos, grado no satisfactorio)

En el grado D, se presenta dos variantes: como nivel mínimo de la competencia o como grado no satisfactorio de la competencia. En estos casos, este nivel no se aplica para la descripción de puesto, ya que si no es requerida esa competencia para el mismo, no será necesario iniciar nivel.

La diferencia entre la descripción de puestos normal y la descripción de puesto basado en competencias es que adicionalmente de responder a las preguntas ¿Qué tareas, obligaciones y responsabilidades se requieren para desempeñarse bien en el puesto?, debe responder ¿Cuáles son las competencias necesarias para ser exitoso en el puesto?

Para la autora argentina, en primer lugar se deberá tener en cuenta que las competencias cardinales aplican a todos los puestos de la organización. Luego, se deberá considerar a qué área pertenece el puesto (familia de puestos), de este modo se asignarán las competencias específicas. Por último, se deberá analizar, en función de las tareas del puesto y la importancia de éstas, el grado requerido de las competencias. Para ello se deberá leer con suma atención la descripción de cada competencia en cada grado o nivel. Existe una tendencia generalizada a asignar grados más altos que los necesarios a los diferentes puestos de trabajo. Una forma de hacerlo correctamente es analizar en profundidad la apertura en grados de la competencia y asignar sólo el grado o nivel necesario de ésta para lograr un desempeño superior o exitoso en el puesto. p. 129

Figura 2: Descriptivos de puestos: competencias

<b>Nombre de la competencia</b>	<b>A</b>	<b>B</b>	<b>C</b>	<b>D</b>
<b>Competencias cardinales</b>				
Orientación al cliente interno y externo		<b>x</b>		
Orientación a los resultados			<b>x</b>	
Calidad de trabajo		<b>x</b>		
Ética		<b>x</b>		
<b>Competencias específicas gerenciales</b>				
Liderazgo		<b>x</b>		
Conocimiento del negocio y manejo de relaciones			<b>x</b>	
Calidad de planificación y organización		<b>x</b>		
<b>Competencias específicas por área Recursos Humanos</b>				
Curriculum /Capacidad para entender a los demás	<b>x</b>			
Habilidad / Pensamiento analítico / Conceptual		<b>x</b>		
Adaptabilidad - Flexibilidad			<b>x</b>	
Negociación	<b>x</b>			
Iniciativa – Autonomía		<b>x</b>		

**Fuente:** Elaborado por Martha ALLES - Dirección estratégica de recursos humanos.

Calvo (2014), se debe identificar los perfiles de competencias del puesto. De la cual sugiere en esta fase, una vez conocidas las características del puesto, se procede a:

- Identificar las competencias técnicas asociadas al desempeño del puesto y a nivelarlas según el grado de dominio que se necesite para su desempeño eficaz.
- Para ello se analizan todas las funciones a realizar y los conocimientos y habilidades indispensables para su correcta ejecución.
- Seleccionar de entre las competencias de cualidad que se han identificado en el diccionario de competencias de la organización aquellas que condicionan un desempeño excelente y nivelarlas de acuerdo a las exigencias del puesto.

Esta fase es conocida como posicionamiento y en ella se utiliza el diccionario de competencias que ha definido los directivos de la empresa.

Definición del catálogo de competencias:

- Panel de expertos: consiste en reunir a una serie de personas con un buen conocimiento de la organización y del puesto que se va a definir, generalmente, personas de nivel directivo y de la línea jerárquica del puesto (en el caso de los perfiles de los puestos) para definir las competencias y los puestos.
- Entrevista de incidentes críticos: Discrimina entre lo que el profesional piensa o dice respecto a los motivos de lo que realmente le lleva a actuar. Para ello

se le pide al entrevistado que narre situaciones del pasado, narradas en pasado y centradas sobre su comportamiento, evitando las opiniones y los casos hipotéticos. Se le solicita que cuente tres o cuatro situaciones profesionales en las que considere que ha tenido una actuación exitosa y otras tantas que el resultado obtenido no fue el que esperaba. (p. 177)

### **2.2.5. Atracción, selección e incorporación**

#### Atracción

Alles (2006), para el éxito de la tarea de selección se debe “atraer” a los mejores candidatos, a lo que cubren el perfil requerido y no a cualquier candidato que pueda estar interesado en trabajar. Muchas personas piensan, sienten o piensan que hacer una selección los coloca en una posición de preeminencia sobre otras personas, algo así como que ellos están otorgando algo, en este caso un trabajo. ¡Y no es así!

Una organización primero identifica a su candidato, su objeto de deseo, y luego debe conquistarlo, atraerlo. En un proceso de selección los dos eligen, no sólo la empresa sino también el postulante. A su vez, para que la empresa pueda elegir debió identificar y luego atraer a varios candidatos y no sólo a uno. (p. 159)

Grados (2013), en el caso de una empresa ya establecida, con una estructura aparentemente definida, podría plantearse la siguiente pregunta: ¿Cuándo se necesita un reclutamiento? Se puede requerir en los siguientes casos:

- Cuando es un puesto de nueva creación.

- Cuando se tiene un puesto vacante por alguna baja o promoción.
- Cubrir un puesto por tiempo determinado (por incapacidad, temporada, etc.).

En el momento en que la empresa cuenta con un reclutador capacitado, éste deberá plantearse en primera instancia lo siguiente: ¿Cómo, dónde y cuándo encontraremos estos recursos humanos? El reclutador tendrá que recurrir a lugares específicos, o bien utilizar medios de difusión o comunicación para obtenerlos. A estos lugares se les denomina fuentes de reclutamiento, y a los medios de comunicación o difusión. Como su nombre lo indica, medios de reclutamiento. (p. 209)

#### Reclutamiento

Chiavenato, Idalberto (2001), al reclutamiento corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de comunicación, candidatos que cumplan los requisitos mínimos que el cargo exige. La tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien. En consecuencia, el objetivo específico del reclutamiento es suministrar la materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización. (p. 238)

Dolan (2009), el reclutamiento puede definirse como el conjunto de actividades y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas calificadas, de forma que la organización pueda seleccionar a aquellas más adecuadas para cubrir sus necesidades de trabajo. A través del reclutamiento se trata

no sólo de atraer individuos hacia la organización, sino también de aumentar la posibilidad de que éstos permanezcan una vez que han sido contratados. Naturalmente, la actividad del reclutamiento debe llevarse a cabo con el más estricto cumplimiento de la normativa que lo regula. Por lo general, el desarrollo del proceso de reclutamiento es una competencia de los departamentos de recursos humanos. Sin embargo, su iniciación depende de la decisión de la línea, es decir, es necesario que exista un “requerimiento de personas” por parte de alguna de las unidades organizativas. (p. 109)

Alles (2006), el reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para efectuarle el ofrecimiento de empleo. Dentro del reclutamiento hay que tener en cuenta la información mediante la cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Los métodos son diversos y cada vez es más necesario apelar a recursos imaginativos. La imagen institucional es un punto muy importante, las empresas muy conocidas son el objetivo principal de los buscadores de empleo y ellos se postulan en forma espontánea. (p. 168)

#### Reclutamiento interno y externo

Grados (2013), las fuentes internas se denominan así a aquellas fuentes que sin necesidad de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporcionan el

personal requerido en el momento oportuno. Entre las que desempeñan un papel importante en una empresa se encuentran las siguientes:

- Sindicatos: Por la reglamentación del contrato de trabajo, ésta es por necesidad una de las principales fuentes en lo que respecta al personal sindicalizado. Funciona en el momento que la empresa requiera personal para una vacante o vacantes que entran en el dominio del sindicato.
- Archivo o cartera de personal: Se integra con las solicitudes de los candidatos que se presentaron en periodos de reclutamiento anteriores y que fueron archivados, probablemente en una base de datos computarizada, sin haberse utilizado porque se cubrió la vacante en cuestión. También puede comprender solicitudes de candidatos que la dejaron en la empresa por iniciativa propia o de recomendados del personal interno, cuando no había alguna vacante abierta; así como de solicitudes recibidas en ferias de empleo o juntas de intercambio. Si la empresa cuenta con una bolsa de trabajo en línea, en la que personas interesadas en pertenecer a la empresa envíen sus datos, esas solicitudes también pueden formar parte de su cartera de personal. Algunas de estas solicitudes tienen las características requeridas por el puesto vacante y el reclutador deberá echar mano de ellas cuando las circunstancias lo ameriten. Desgraciadamente, es probable que esta base de datos no se encuentre actualizada desde la última vez que se consultó, y de manera específica el registro (que son los datos de la persona) podría estar caduco o simplemente es posible que la persona ya no esté disponible.

- Familiares: Se hace uso de esta fuente cuando se boletinan las vacantes entre los propios trabajadores, a fin de establecer contacto con familiares o conocidos que reúnan las características o requisitos del puesto vacante, si es que la política de la empresa lo permite.
- Promoción o transferencia de personal: Esto sucede cuando el encargado de reclutamiento estudia las plantillas, los inventarios de recursos humanos o la historia laboral del personal, con el objetivo de determinar si existe o no un candidato viable para ser promovido (ascendido en forma vertical) o transferido (en forma horizontal), según el caso, al puesto vacante. Se consideran tanto aspectos de conocimientos como de aprendizaje y responsabilidad, o, en su defecto, la capacidad de desempeñar el puesto. Es rubro también puede considerar a estudiantes que han ingresado a realizar prácticas profesionales en la empresa y que han adquirido los conocimientos necesarios para desempeñar el puesto.

Entre las externas podemos encontrar según el autor,

- Fuentes profesionales y educativas: Instituciones que se dedican a la preparación de profesionales en las diferentes áreas científicas y tecnológicas; éstas pueden ser universidades, escuelas comerciales, profesionales, tecnológicas, institutos, entre otras. Todas ellas cuentan con guías de carreras en las que el reclutador puede conocer los programas académicos y las carreras profesionales que en ellas se imparten, y de esta forma determinar si las personas que ahí se encuentran cuentan con los conocimientos necesarios

para desempeñar el puesto. Aunque en las bolsas de trabajo de las instituciones educativas puede haber profesionales que ya cuenten con experiencia, puedan servir principalmente para vacantes de becarios, practicantes, trainees o para prestadores de servicio social o prácticas profesionales, ya que en su mayoría son estudiantes o recién egresados. En algunas instituciones educativas existen también proyectos de vinculación profesional, como el verano de investigación científica, reclutamiento de principiantes, ferias del empleo y bolsas de trabajo, en las que las empresas boletinan sus vacantes y las organizaciones educativas se encargan de enviar información sobre posibles candidatos. Cabe resaltar la importancia del reclutamiento posterior a congresos y seminarios.

- Asociaciones profesionales: Cuando se requiere personal con experiencia en determinado campo científico, tecnológico o profesional, el reclutador puede tener contacto con las distintas asociaciones profesionales, que proporcionan información acerca de la experiencia y actividades que desarrollan sus miembros.
- Bolsas de trabajo: Estas organizaciones proporcionan información relacionada con las vacantes existentes en diversas empresas o centros de trabajo, y prestan sus servicios de manera gratuita al trabajador. Las empresas también pueden recurrir a ellas para solicitar candidatos o para que se publiquen sus vacantes en los boletines de las bolsas de trabajo.

- Agencias de colocación: Estas agencias no cobran al candidato sino a la empresa. La tarifa puede consistir en un mes de salario de la persona que colocan. En otros casos, como cuando el empleo es a nivel ejecutivo, cobran desde 10% hasta 30% del salario anual integrado.
- Outsourcing: Este tipo de reclutamiento tan en boga hoy en día se refiere a empresas que no sólo facilitan la obtención de personal especializado en puestos de alta tecnología, difíciles de conseguir, sino que ahora fungen como sustitutos patronales para poner a prueba laboral con dichos empleados y así tener menos gente en las plantillas, aduciendo que pertenecen a la empresa que los subcontrató. Otra modalidad del outsourcing consiste en reclutar estudiantes que están en condiciones de realizar sus prácticas profesionales o servicio social, o a estudiantes en cualquier condición. La selección del personal bajo estas condiciones facilita el acceso a personal fresco, sin vicios institucionales con amplias aptitudes, que asumirá con mayor facilidad el compromiso organizacional y cuya capacitación constituirá una excelente inversión. Es una opción de reclutamiento con alto índice de seguridad, sin compromiso en nómina, pues en ésta pueden figurar sólo los mejores y aquellos que convengan a los intereses de la empresa. (pp.210-213)

### Selección de personal

Chiavenato (2001), la selección de personal forma parte del proceso de provisión de personal, y viene luego del reclutamiento. Éste y la selección de personal son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para

la organización. El reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada, de atención, de incremento en la entrada; por tanto, es una actividad positiva y de invitación. La selección es una actividad de comparación o confrontación de selección, de opción y decisión, de filtro de entrada, de clasificación y, por consiguiente, restrictiva.

La selección de personal es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger a entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- Adecuación del hombre al cargo
- Eficiencia del hombre en el cargo

Wayne y Noe (2005), la selección es el proceso que consiste en elegir entre un grupo de solicitantes a la persona más adecuada para un puesto y organización en particular. Como se podría esperar, el éxito del reclutamiento de una empresa ejerce un impacto importante en la calidad de la decisión de selección. Cuando los esfuerzos de reclutamiento fallan en la búsqueda de solicitantes calificados, la organización debe contratar personas poco calificadas. Existen muchas formas de mejorar la productividad, pero ninguna es mejor que tomar la decisión de contratación correcta. Los empleados con alto desempeño de una organización aportar de 5 a 22 veces más valor a sus empresas que los empleados con un

desempeño medio o bajo. Una empresa que selecciona empleado de excelente calidad genera enormes beneficios que se repiten cada año que el empleado permanece en la nómina. Por otro lado, las decisiones de selección deficientes pueden ocasionar un daño irreparable. Una falla de selección puede costar en cualquier parte de dos a cinco veces el salario anual de un empleado. (p. 162)

#### Proceso de selección de personal

Bohlander (2004), en la mayoría de las organizaciones, la selección es un proceso continuo. La rotación es inevitable y deja vacantes que se deben cubrir con solicitantes de adentro o de fuera de la organización, o bien con personas cuyas aptitudes fueron evaluadas antes. Es común tener una lista de espera de solicitantes para llenar vacantes temporales o permanentes.

El número de secuencia de los pasos del proceso de selección varía, no sólo dentro de la organización sino de acuerdo con el tipo y nivel de puestos por cubrir. Cada paso debe evaluarse en términos de su aportación. Los pasos que, por lo general, constituyen el proceso de selección. No todos los solicitantes recorren todos los pasos. Algunos son rechazados después de la entrevista preliminar, otros después de las pruebas y así sucesivamente. (p. 170)

El proceso de selección de personal consta de diferentes etapas de las cuales se definen según autores:

- Planificación de necesidades de personal y vacantes:

Lopez y Casique (2011), es determinar por área las necesidades de personal, identificar las características deseables y habilidades correspondientes. Los encargados son los de cada área y departamento de recursos humanos. Para vacantes, se tiene que determinar con base en la planeación de las necesidades de personal (demanda de personal) las vacantes en las diferentes áreas y comunicar al departamento de recursos humanos. Los encargados son jefes de cada área. (p.72)

- Reclutamiento:

Wayne y Noe (2005), es el proceso que consiste en atraer personas en forma oportuna, en número suficiente y con las competencias adecuadas, así como alentarlos a solicitar empleo en una organización. Encontrar la forma adecuada de alentar a candidatos competentes a solicitar empleo es muy importante cuando una empresa necesita contratar empleados y el internet puede ser una valiosa herramienta de reclutamiento. (p. 119)

- Recepción e solicitantes:

Lopez y Casique (2011), en el reclutamiento se debe informar a los aspirantes cuál es el medio por el cual entrarán en contacto con el reclutador de la empresa a fin de iniciar su proceso de evaluación. Cuando se requiere una recepcionista para atender a personas importantes de otras organizaciones, es conveniente que las aspirantes se presenten personalmente, con el fin de valorar su apariencia, seguridad y la manera como se desenvuelven ante determinadas situaciones. (p. 83)

- Curriculum vs perfil:

Alles (2006), Cuando la búsqueda dispone de un currículum, hay aspectos comunes a todas las búsquedas de tipo formal tales como prolijidad, presentación, tipo de escritura, errores comunes y la extensión. Aspectos estructurales: edad, sexo, estudios, etc. Aspectos funcionales: dónde trabajo, qué experiencia posee, rotación o movilidad laboral. Después de leer atentamente los currículums se tendrán una lista de personas a entrevistar, el paso siguiente es la citación de los candidatos a la primera entrevista. La citación del postulante es un paso importante dentro del proceso de atracción y selección de buenos candidatos. Muchos de ellos pueden “perderse” en un mal proceso de citación, cuando la persona que realiza el llamado es diferente de la que realiza la selección. En ese caso debe ser convenientemente entrenada, para garantizar el éxito del proceso de selección. (p. 177)

- Entrevista:

Dessler (2009), una entrevista es un procedimiento diseñado para obtener información de una persona a través de respuesta orales a preguntas orales; puesto que la entrevista es una de varias herramientas de selección, es uno de los procedimientos de selección más utilizado. La mayoría de las entrevistas son de uno a uno y secuenciales. En una entrevista de uno a uno, dos personas se reúnen y una entrevista a la otra buscando respuestas orales a preguntas orales. Al mismo tiempo, el analista planea las entrevistas del candidato para

que sean secuenciales. En una entrevista secuencial o serial, varias personas entrevistan al aspirante, en secuencia y una a una, antes de tomar una decisión. En este tipo de entrevistas seriales los candidatos podrían hablar de los mismos temas una vez y otra con cada entrevistador. En una entrevista no estructurada, cada entrevistador plantea diferentes preguntas. En una entrevista secuencial estructurada, cada entrevistador califica a los aspirantes en un formato estandarizado de evaluación con preguntas estándar. (p. 254)

- Evaluaciones psicológicas:

Wayne y Noe (2005), nos indica, pruebas de interés vocacional y pruebas de personalidad. Las pruebas de interés vocacional indican la ocupación en la que una persona se interesa más y de la cual puede recibir mayor satisfacción. Estas pruebas comparan los intereses de las personas con los de empleados exitosos en un empleo específico. Aunque las pruebas de interés tienen aplicación en la selección de empleados, su uso principal ha sido en la asesoría y orientación vocacional. Las pruebas de personalidad son medidas de rasgos, temperamentos o disposiciones informadas por la propia persona. La prueba de personalidad, a diferencia de las pruebas de habilidad, no tiene límite de tiempo y no miden habilidades para la solución de problemas específicos. Estos cuestionarios investigan áreas más sencillas como el liderazgo, el trabajo en equipo y la asertividad personal. Un perfil de personalidad diseñado adecuadamente puede medir y relacionar los aspectos de la personalidad adecuados con los requisitos del puesto. Por ejemplo, la investigación que dos factores importantes de los vendedores exitosos son la

extroversión y la escrupulosidad. La capacidad para probar estos rasgos puede significar un aumento importante en la eficacia de la selección. (p. 176)

- Referencias:

Lopez, y Casique (2011), esta es una de las etapas de mayor importancia en el proceso de selección debido a que define el nivel de veracidad de la información de los aspirantes y consiste en llamar o visitar a las personas que figuran como referentes en la solicitud de empleo llenada por el aspirante, con estos propósitos: corroborar la veracidad de información sobre las experiencias laborales de los aspirantes, recabada al entrar en contacto con sus respectivos referentes; solicitar la opinión de los referentes sobre la calidad profesional y laboral del aspirante; obtener información adicional que permita tomar la mejor decisión de contratación; evitar la contratación de personal poco confiable que tergiverse la información sobre sus experiencias laborales, niveles de estudio, documentación y motivos e separación de la empresa. (p. 88)

Wayne y Noe, (2005), las investigaciones de antecedentes implican la obtención de diversas fuentes, como antiguos jefes y socios de negocios. Estas referencias profesionales son una fuente valiosa de información. La principal razón de realizar investigaciones de antecedentes es la contratación de mejores trabajadores. Sin embargo, como veremos, también existen otras razones importantes. La intensidad de las investigaciones de antecedentes depende de la naturaleza de las tareas del puesto vacante y su relación con los

clientes. Para estar seguro legalmente, los empleadores deben pedir a los solicitantes que firmen un documento de responsabilidad en el que permitan una investigación de antecedentes. (p. 189)

- Evaluaciones técnicas:

Lopez, y Casique, (2011), tienen como propósito determinar el nivel real de dominio de conocimientos como: idiomas, manejo de software, funciones y tareas; que el aspirante demuestre las habilidades que realmente tiene en el manejo de maquinaria y equipo, dominio de oficio y la experiencia adquirida en el desempeño de su ocupación o profesión. Los exámenes psicométricos ayudan a identificar las características de personalidad, intereses profesionales, actitudes, valores y aptitudes de los aspirantes, lo cual permite ampliar los criterios sobre los cuales basar las decisiones de selección del nuevo personal. (p. 87)

- Comparaciones de candidatos:

Alles (2006), la forma ideal de comparar candidatos para una misma búsqueda es preparar una hoja de trabajo con el siguiente esquema:

Figura 3: Comparación de candidatos

Perfil	Candidato A	Candidato B	Candidato C	Candidato D
Estudios				
Experiencia requerida				
Conocimientos especiales				
Idiomas requeridos				
Conocimientos de PC				
Competencias / Características personales requeridas				
Etc.				

**Fuente:** Elaborado por Martha ALLES - Dirección estratégica de recursos humanos.

La decisión sobre el mejor candidato para ocupar un puesto, la presentación de la oferta y demás aspectos sobre la contratación son responsabilidad del futuro jefe del nuevo colaborador. No es función del área de Recursos Humanos decidir sobre el mejor candidato, sino presentar la información para que a línea tome una buena decisión, el área de Recursos Humanos puede influir, pero no tomar una decisión.

Los riesgos de una mala decisión son perjudiciales para todas las partes pero como especialistas de Recursos Humanos tenemos que tener en cuenta que si bien el perjuicio de incorporar a una persona equivocada es malo para la empresa, este error lo pago siempre más caro el individuo. p. 196

Wayne y Noe (2005), una escala de calificación es útil para comparar a varios candidatos. Los mismos individuos que elaboran las preguntas de la entrevistas pueden determinar las respuestas apropiadas para cada nivel de la escala. Estas personas están muy familiarizadas con el puesto para el que se elaboró la entrevista. La escala puede tener sólo tres niveles, por ejemplo, 5 - excelente (respuestas que reflejan un éxito probable); 3 - mediocre (probable dificultad para realizar la tarea) y 1 - ineficaz (fracaso probable). Entonces, la gerencia puede obtener un puntaje total para cada solicitante. Una característica positiva de la entrevista de comportamiento es su capacidad para establecer un desempate. Esta técnica puede ayudar a seleccionar al que tiene más probabilidades de sobresalir en el empleo cuando varios candidatos parecen poseer habilidades, experiencias y calificaciones similares. (p. 185)

- Negociación:

Alles (2006), la negociación como herramienta puede aplicarse también en la actividad de empleos, con las siguientes etapas: cultivar la relación formal e informalmente. Recuerde que desde su rol de empleos deberá manejar de modo satisfactorio la relación con su cliente interno y el candidato externo; trabajo en equipo; buscar apoyo dentro de la organización en niveles

superiores y en los procedimientos de la compañía, desarrollar alternativas. En la mesa de negociaciones se debe preparar un temario, fiar la agenda, definir los temas, discutir necesidad e intereses, aclarar los temas, despejar las fantasías del candidato y centrarse en las verdaderas pretensiones, buscar la forma de satisfacer sus necesidades, chequear la viabilidad de implementación de lo pactado antes de finalizar la negociación. En la posnegociación se debe: asegurarse de que se cumpla con la implementación de todo lo pactado, crear un buen clima de trabajo, anticiparse a posibles renegociaciones por parte del candidato. (p. 199)

- Inducción:

Lopez, y Casique (2011), adaptación, integración, identificación, comunicación y arraigo del nuevo trabajador, en primera instancia, en el área de trabajo y periódicamente en el ámbito organizacional (boletín o manual de bienvenida, comunicación, fotografía y datos del nuevo empleado). Los encargados son el departamento de recursos humanos y jefes de área. (p. 73)

Werther y Davis (2008), la administración del capital humano comprende mucho más que el simple proceso de contratar personal. Una vez contratada la persona siguiendo los canales adecuados, el departamento de recursos humanos que profese una filosofía proactiva contribuye en diversas maneras a que el recién llegado se convierta en un empleado productivo y satisfecho. Desde el primer día de trabajo, cada nuevo empleado representa una considerable inversión efectuada por la empresa. Los principales objetivos de

la inducción es: alentar el sentimiento de orgullo por pertenecer a la corporación; crear conciencia con respecto a la totalidad de las operaciones corporativas, destacar la filosofía de servicio al cliente, que es la manera de obtener una ventaja competitiva decisiva; disminuir la ansiedad que crea el asumir un nuevo puesto, o sencillamente del desempeño; establecer que la responsabilidad de lograr el desarrollo personal y profesional corresponde tanto a la corporación como a cada uno de sus integrantes. (pp. 71-72)

#### **2.2.6. Evaluación de desempeño**

Wayne y Noe, (2005), se refiere a la evaluación de desempeño como un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos. Aunque la evaluación del desempeño de equipos es fundamental cuando éstos existen en una organización, el enfoque de la evaluación del desempeño en la mayoría de las empresas se centra en el empleado individual. Sin importar el énfasis, un sistema de evaluación eficaz evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos. (p. 252)

Werther y Davis (2008), la evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa. La mayor parte de los empleados procura obtener realimentación sobre la manera en que cumple sus actividades, y los administradores de las labores de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Cuando el desempeño es inferior a lo estipulado, el gerente o

supervisor debe emprender una acción correctiva; de manera similar, el desempeño satisfactorio o que excede lo esperado debe ser alentado. Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Cuando cuenta con un sistema formal y sistemático de realimentación, el departamento de recursos de capital humano puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado, y a los que no lo hacen. Asimismo, un sistema de evaluación de desempeño bien fundamentado ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección e inducción. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras del área del departamento de capital humano dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

Cuando la evaluación del desempeño se considera desde el punto de vista de un gerente, una evaluación formal del desempeño parece con frecuencia una interrupción innecesaria, después de todo, los directivos saben cómo está comportándose cada uno de sus subordinados. (p. 302)

Dessler (2009), define a la evaluación del desempeño como cualquier procedimiento que incluya 1. El establecimiento de estándares laborales, 2. La evaluación del desempeño real de los empleados en relación con esos estándares y 3. Informar a los empleados con el fin de motivarlos a superar deficiencias en su desempeño o para que continúen con su buen nivel.

Para el autor, el desempeño de los subordinados se evalúa por cuatro razones:

- Primero, desde un punto de vista práctico, la mayoría de los patrones aún basan sus decisiones de pagos y ascensos en las evaluaciones de sus empleados.
- Segundo, las evaluaciones juegan un papel integral en el proceso de administración del desempeño del patrón. No tiene mucho sentido convertir las metas estratégicas del patrón en objetivos específicos para los empleados si no se revisa periódicamente el desempeño.
- Tercero, la evaluación permite que el jefe y el subordinado desarrollen un plan para corregir cualquier deficiencia y para reforzar las cuestiones que el subordinado hace correctamente.
- Cuarto, las evaluaciones deben tener un propósito útil para la planeación de carrera; ofrecen la oportunidad de revisar los planes de carrera del empleado a partir de la manifestación de sus fortalezas y debilidades. (p. 336)

Alles (2008), el análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores de mutua comprensión y adecuado diálogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados.

Los empresarios y los empleados son escépticos en relación con las evaluaciones de desempeño. Habitualmente se cree que las evaluaciones de desempeño son o se realizan para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quiénes hay que despedir. Esto puede ser cierto en ocasiones, pero el significado de las evaluaciones de desempeño es mucho más rico y tiene otras implicaciones en la relación jefe-empleado y en la relación más perdurable entre la empresa y los empleados. En forma sintética, las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

- Tomar decisiones de promociones y remuneración.
- Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo. El grado de satisfacción que sus empleadores tienen en relación con la tarea realizada.
- La mayoría de las personas necesitan y esperan esa retroalimentación; a partir de conocer cómo hacen la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

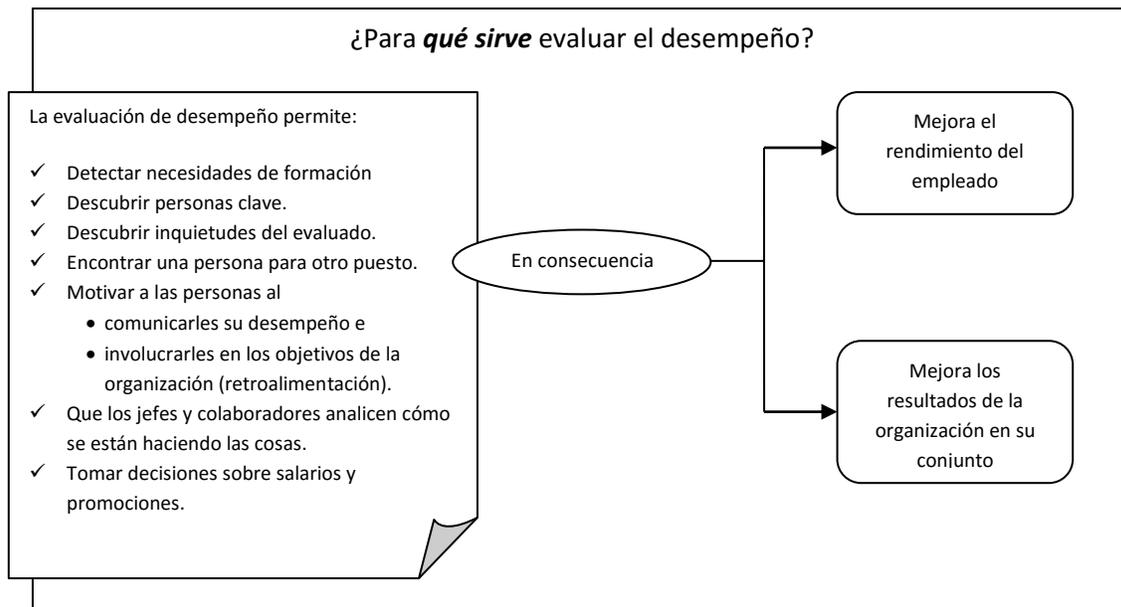
Una evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación a lo requerido por el puesto. Sólo se podrá decir que una persona se desempeña bien o mal en relación con algo, en este caso “ese algo” es el puesto que ocupa.

Confrontando el perfil de un puesto con el de la persona evaluada se establece una relación entre ambos, la adecuación persona-puesto. A partir de allí será posible evaluar el desempeño, el potencial y definir cuáles son

las estrategias de formación necesarias para la más correcta adecuación persona-puesto.

Como se ve, se puede utilizar la evaluación de desempeño para mucho más que para determinar salarios. Mejora por igual los resultados de la empresa y la actuación futura de las personas. Una correcta metodología de evaluación de desempeño es beneficiosa para ambas partes. (pp. 31-32)

Figura 4: ¿Para qué sirve el desempeño?



**Fuente:** Elaborado por Martha ALLES - Desempeño por competencias: evaluación de 360°.

### Evaluar desempeño en gestión por competencias

Alles, (2006), nos dice que las evaluaciones siempre deben hacerse en función de cómo se ha definido el puesto. Si la compañía trabaja con el esquema de competencias, evaluará en función de las mismas. Las competencias se fijan para la

empresa en su conjunto, y luego por área y nivel de posición. En función de ellas se evaluará a la persona involucrada. Para trabajar en un modelo de competencias es imprescindible que se realice una apertura de las competencias en grados o niveles. La evaluación de desempeño tomará en cuenta las competencias relacionadas con la posición evaluada y sólo éstas, y en el grado en que son requeridas por el puesto. Cuando una empresa cuenta con definiciones de perfil por competencias se puede realizar la evaluación de desempeño por competencias. No alcanza con utilizar el término, se debe contar con un diccionario o catálogo de competencias y un diccionario o catálogo de comportamientos. (p. 269)

La autora Alles (2010) de origen argentino en otras de sus obras nos señala que más allá del conocimiento que posea, una persona puede actuar o no en relación con ese conocimiento. Por ejemplo, la habilidad para analizar un problema difiere de cómo esa misma persona pueda enfrentar y resolver una situación conflictiva, discutir persuasivamente y lograr un determinado resultado. Por lo tanto, para evaluar el desempeño por competencias, se observan los comportamientos de la personas frente a hecho reales. No alcanza saber si el empleado sabe hace tal o cual cosa, sino que interesa evaluar cómo se comportó, cómo resolvió tal o cual situación en un hecho concreto.

Este concepto, aplicado a la evaluación del desempeño, elimina los aspectos subjetivos. En función de la definición de la competencia que esa compañía haya realizado y su apertura en grados, se relacionará ese comportamiento con lo requerido para el puesto.

Para el análisis de los comportamientos, necesariamente, se debe partir de una competencia con su apertura en grados expresados no sólo a través de una palabra sino con una descripción precisa. Si la empresa ha definido las competencias cardinales y las competencias específicas por cada puesto o familia de puestos, la evaluación de desempeño por competencias será en relación con el puesto que ocupa la persona evaluada.

Figura 5: Las evaluaciones de desempeño por competencias

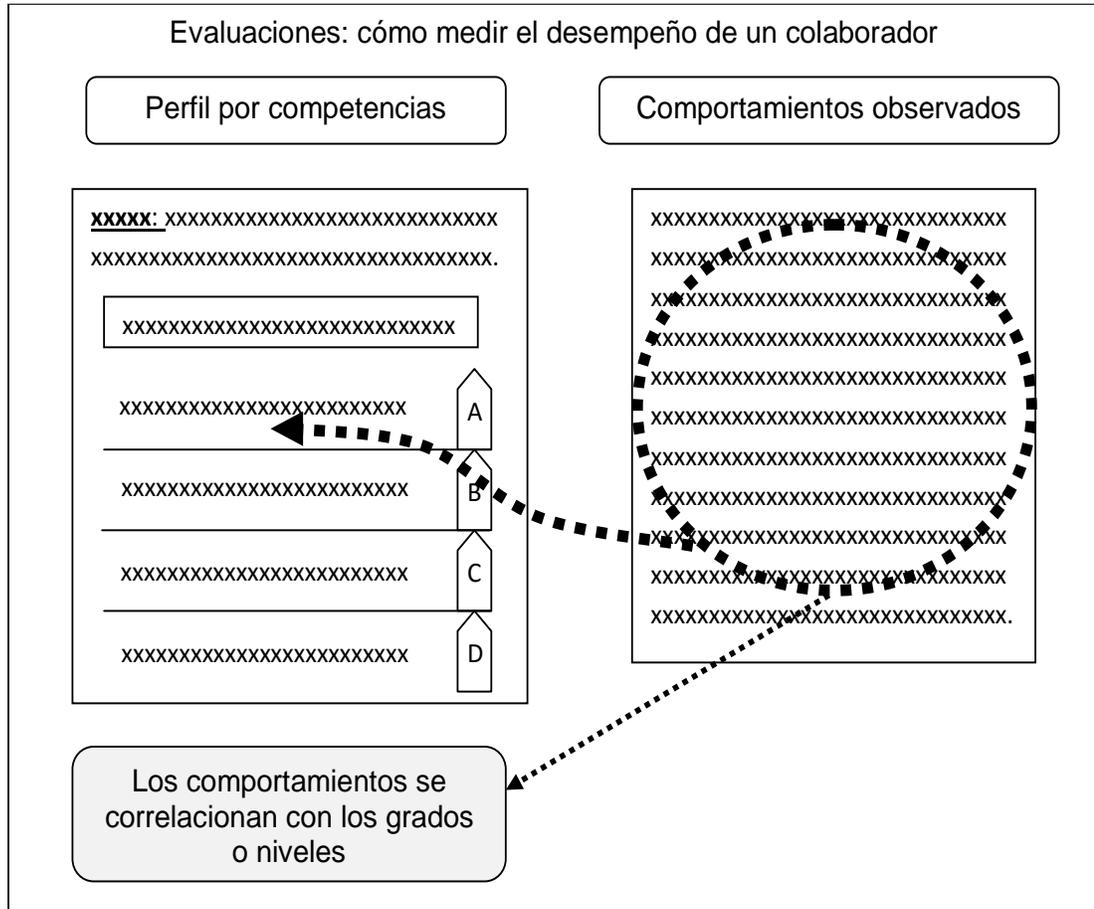


**Fuente:** Elaborado por Martha ALLES - Desempeño por competencias: evaluación de 360°.

Un colaborador realiza sus tareas de acuerdo a su descriptivo de puesto, a los objetivos que se le han fijado y a los lineamientos recibidos por parte de sus superiores, en especial de su jefe directo. Por su parte, el jefe observa los comportamientos de su colaborador durante todo el periodo en evaluación. Es importante recalcar esto último: no debe influenciarse por los últimos acontecimientos o por los más relevantes, sino que debe considerar lo actuado en

todo el periodo de evaluación. El jefe deberá observar comportamientos y determinar a qué competencia pertenecen y su grado o nivel. Para ello debe utilizar el diccionario de comportamientos de la propia organización.

Figura 6: Evaluaciones: cómo medir el desempeño de un colaborador



**Fuente:** Elaborado por Martha ALLES - Desempeño por competencias: evaluación de 360°.

Para poder analizar los comportamientos observables la autora se plantea 3 pasos clave:

- Los comportamientos sobre los que se realiza la evaluación de desempeño deben corresponder al periodo evaluado. En esto difiere de una evaluación de

potencial por competencia o una entrevista por competencias, que pueden responder a un lapso mayor.

- Una vez que se identifiquen comportamientos habrá que ponerlos en relación con competencias, determinar a cuáles pertenecen y vincularlas con sus respectivos informes descriptivos.
- Una vez que se identificó la competencia se deberá correlacionar el comportamiento con el grado. Este será el nivel de desarrollo que ese empleado tenga respecto de esa competencia. (Grado A, B, C, D o No desarrollada) (pp. 109-111)

Rojas (2015), la evaluación de desempeño no es 100% exacta porque parte de la información se basa en la percepción del o los evaluadores. Por ellos, para tener una herramienta mucho más efectiva es necesario considerar otros aspectos que contribuyan a cerrar las brechas de la percepción: los objetivos y las funciones de las personas puestas a prueba.

Resulta fundamental que los evaluadores sepan qué es una competencia y entiendan el modelo de competencias de la organización en la que laboran. Si no se tienen en cuenta estos conocimientos se corre el riesgo de tener errores de apreciación, los cuales pueden afectar negativamente los resultados de la prueba.

El autor afirma por experiencia que aparte de contar con evaluadores debidamente capacitados, también es sumamente importante sensibilizar a los colaboradores acerca del proceso de evaluación, explicando objetivos, estructura, escala de calificación y procedimiento de reclamos. Asimismo, es necesario

mencionar que no basta con llevar adecuadamente la ejecución de la evaluación, sino que es fundamental que los resultados sean analizados correctamente para que nos proporcionen una idea clara y precisa del grado de desarrollo de las competencias por parte de los colaboradores, en caso contrario nuestro esfuerzo habrá sido en vano. Los resultados de la evaluación nos servirán para elaborar el diagnóstico de necesidades de capacitación, otra herramienta del área de recursos humanos que puede estar basada en competencias.

Debemos entender que es neurálgico medir el desempeño de los colaboradores y es importante hacerlo con una perspectiva basada en competencias, lo cual significa observar las acciones que desarrollan las personas en pos de alcanzar los objetivos de la organización. Esto último es lo que va a marcar, finalmente, la diferencia entre el éxito o el fracaso de una empresa.

#### Evaluación de 360°

Werther y Davis (2008), en este sistema de evaluación del desempeño y los resultados participan las personas que tienen contacto de trabajo con el evaluado, incluyendo los compañeros de trabajo, además del supervisor. Su gran ventaja estriba en que permite la creación de planes individuales de desarrollo, porque identifica claramente las áreas en que el individuo - o el grupo - necesitan crecer y afianzarse.

El sistema 360° se empezó a utilizar a mediados de la década de 1980, principalmente para evaluar las competencias de ejecutivos de alto nivel. Su importancia radica en el rompimiento del paradigma de que “el supervisor es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados” ya que se toma en

cuenta la opinión de otras personas con las que interactúan con el empleado, como sus pares, sus subordinados, sus clientes internos y proveedores. El objetivo es la creación de una herramienta objetiva que permita al superior y a sus colaboradores combinar los objetivos institucionales con los personales, llevando al progreso y enriquecimiento del empleado en el proceso, mediante la creación de planes individuales de desarrollo.

El método 360° es una manera sistematizada de obtener opiniones de diferentes personas respecto al desempeño de un individuo en particular, de un departamento o de toda una organización. Esta característica permite que el método se utilice de muy diferentes maneras para mejorar el desempeño individual o del grupo, maximizando los resultados integrales de la empresa.

El método deriva su nombre del hecho de cubrir los 360° grados del compás, que simbólicamente representan todas las vinculaciones relevantes de una persona con su entorno laboral. Se usa también para que los empleados proporcionen realimentación al jefe o supervisor, sobre su desempeño como dirigente.

Asimismo, el factor humano busca obtener una abierta y propositiva realimentación sobre su desempeño laboral, y a su vez tienen la oportunidad de externar su percepción sobre el desempeño de los demás. Una ventaja adicional es que el proceso evita generar algún tipo de diferencia o fricciones que puedan dificultar las actividades e interacciones futuras.

El modelo de evaluación 360° propicia el establecimiento de políticas más claras de reclutamiento interno, basado en los resultados de evaluación, lo que permite:

- Asegurar que el candidato sea el adecuado para el puesto solicitado.
- Define los planes de capacitación y desarrollo de las personas con base en los resultados individuales y grupales en el puesto. De la misma manera, contribuye al desarrollo de la carrera profesional.
- Identifica con mayor facilidad a las personas exitosas y con potencial, lo cual a su vez es esencial para reforzar, reconocer y estimular los resultados de este grupo.
- Permite una evaluación sistemática del desempeño, porque proporciona realimentación proveniente de varias fuentes o perspectivas.
- Proporciona información objetiva y cuantificada respecto de áreas clave del desempeño “difíciles de medir” como el liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, administración del tiempo, solución de problemas, habilidad para desarrollar a otros, etc. (pp. 227-228)

Bohlander (2004), nos dice que muchas varias fuentes de información sobre la evaluación del desempeño para crear sistemas integrales de evaluación y retroalimentación. Los puestos tienen diversas facetas y cada persona ve cosas distintas. Como el nombre lo indica, la evaluación integral o de 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño lo más adecuada posible, al obtener

aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, etc. Si bien en sus inicios los sistemas integrales se enfocaban en el desarrollo, y se limitaban al desarrollo de los ejecutivos y profesionales, han pasado a formar parte de las evaluaciones del desempeño y de otras aplicaciones administrativas. Una encuesta recién descubrió que más de 90% de las empresas que aparecen en la lista Fortuna 1000 han instrumentado alguna forma del sistema integral de retroalimentación para el desarrollo profesional, evaluar el desempeño o ambos. Como el sistema combina más información que una evaluación del desempeño típica podría resultar administrativamente muy compleja. Por consiguiente, las organizaciones han comenzado a utilizar la tecnología de la red para recabar y aumentar la información.

A continuación el autor plantea los pros y contras de la evaluación de 360°:

Pros:

- El sistema es más amplio porque se reúnen respuestas provenientes de muchas perspectivas.
- La calidad de la información es mayor. (La calidad de los entrevistados es más importante que la cantidad).
- Complementa las iniciativas de la administración de la calidad total porque hace hincapié en los clientes y los equipos, internos y externos.
- Puede reducir los sesgos y prejuicios porque muchas personas proporcionan la retroalimentación y no sólo una.

- La retroalimentación de compañeros y terceros puede estimular el desarrollo personal de los empleados.

Contras:

- El sistema es complejo porque combina todas las respuestas.
- La retroalimentación puede ser intimidante y producir resentimientos si el empleado siente que los entrevistados se han “confabulado”.
- Puede haber opiniones encontradas, a pesar de que todas ellas sean exactas de acuerdo con el punto de vista de quien lo emite.
- El sistema requiere de capacitación para funcionar correctamente.
- Los empleados podrían coludirse o “jugar” con el sistema mediante evaluaciones mutuas que carecen de validez.
- Los evaluadores podrían no asumir la responsabilidad de sus actos si sus evaluaciones son anónimas.

En una evaluación de 360°, según Alles (2010), los posibles evaluadores son:

- Clientes: este proceso da la oportunidad a los clientes internos y externos de tener voz y voto en el proceso de evaluación.
- Empleados: participan en un proceso que tiene un fuerte impacto en sus carreras garantiza su imparcialidad; ellos pueden de este modo seleccionar el criterio para juzgar su performance.

- Miembros del equipo: es muy importante, ya que este tipo de evaluación permite identificar realmente a los equipos y mejorar su rendimiento.
- Supervisores: el proceso amplía la mirada del supervisor y le permite disminuir a la mitad o menos el tiempo que utilizaba en las evaluaciones individuales.
- Managers: les permite a los líderes tener mayor información sobre la organización y comprender mejor sus fortalezas y debilidades, conocer detalles y recibir sugerencias de otros participantes. Cada manager puede darle, a su vez, la utilización que considere más efectiva.
- El papel de la empresa: las empresas se tornan más creíbles al implementar estos procesos, la información marca fortalezas y debilidades, y permite conocer discrepancias en las relaciones y determinar necesidades de entretenimiento. (pp. 222-223)

#### Capacitación de los evaluadores

Werther y Davis (2008), los evaluadores necesitan conocimientos sobre el sistema y de objetivo que se plantea. El mero hecho de saber si una evaluación se empleará para tomar una decisión sobre compensación o si se utilizará para una promoción puede cambiar una actitud y una evaluación.

Dos aspectos esenciales consisten en asegurar la comprensión del evaluador del proceso que se lleva a cabo y su congruencia con el sistema adoptado. Algunos departamentos de capital humano proporcionan a los evaluadores un manual que

describe en detalle los métodos y políticas en vigor. A menudo se incluyen en esos manuales, pautas para la conducción de las evaluaciones o para que el evaluador pueda obtener realimentación, así como definiciones objetivas de parámetros esenciales y deseables en la conducta del empleado, en categorías como “muestra iniciativa” o “proporciona ayuda oportuna”.

Por lo común, las sesiones de capacitación para evaluadores se proponen la explicación del procedimiento, la mecánica de las aplicaciones, los posibles errores o fuentes de distorsión y las respuestas a las preguntas que pudieran surgir. Durante el proceso se puede proceder a evaluaciones que los asistentes efectúan uno de otro, para proporcionar experiencia a los futuros evaluadores.

En las sesiones de capacitación para evaluadores también suele comentarse la periodicidad de la práctica. La mayor parte de las compañías latinoamericanas suele practicar de una a dos evaluaciones formales a cada empleado al año. En el caso de los nuevos empleados o de los que tienen problemas de desempeño, las evaluaciones pueden llevarse a cabo con mayor frecuencia. Numerosas compañías revisan sus niveles de compensación una o dos veces al año, exactamente antes de conceder los aumentos anuales o semestrales, dependiendo de la política de la organización. Otras compañías se inclinan por practicar una evaluación anual, con frecuencia de manera que coincida con la fecha del aniversario del ingreso del empleado de la organización.

Cuando se concluye el periodo de capacitación puede iniciarse la fase de las evaluaciones. Los resultados de estas últimas, sin embargo, ejercen escaso influjo en la mejora del desempeño de los empleados, menos que se les proporcione realimentación durante la entrevista de evaluación. (p. 332)

Latham y Wexley (1994), la importancia de la capacitación en la evaluación del desempeño al observar que, sea que las evaluaciones provengan de muchos evaluadores o sólo del superior inmediato, todo ellos deben recibir capacitación a efecto de que disminuyen los errores de opinión que ocurren cuando una persona evalúa a otra. Esta capacitación es necesaria porque en la medida que una evaluación del desempeño esté sesgada, distorsionada o sea inexacta, a probabilidad de aumentar la productividad del empleado disminuirá enormemente. Es más, se podrían tomar decisiones equivocadas respecto a quién ascender, conservar o sustituir, las cuales, a su vez impondrían una sanción a la línea de fondo de la organización. Además cuando la evaluación del desempeño se hace mediante la calificación de los errores, el empleado podría tener derecho para presentar una denuncia judicial por discriminación. (p. 137)

### **2.3. Marco conceptual**

Para plasmar el proyecto de investigación, se ha percibido la importancia de definir algunos términos:

- A. Competencias: Son aquellas capacidades, comportamientos, o características de la personalidad de una persona.
- B. Diccionario de competencias: Es un diccionario donde se encuentran descritos las competencias de los puestos toda la organización. Este diccionario o catálogo de competencias es elaborado por la alta jerarquía de la empresa.

- C. Comportamiento: Es la forma de actuar de una persona frente a un estímulo. Un comportamiento puede ser bueno o malo, dependiendo de la sociedad en la que se encuentra inmerso el individuo.
- D. Diccionario de comportamientos: Es un diccionario donde se encuentran las competencias de cada puesto, definidas por niveles. Desde el mayor nivel al menor nivel A, B, C, D, entendiéndose que D no es incapacidad sino un menor nivel.
- E. Recursos Humanos: Son todos los colaboradores con los que cuenta una empresa para desarrollar las diferentes actividades y tareas, y que actúan alineando sus objetivos de acuerdo a los objetivos de la empresa. Se le denomina también como área de una empresa, siendo ésta la encargada de planificar los recursos humanos de la empresa.
- F. Gestión por competencias: Es la gestión que se enfoca en la comprensión por parte de los directivos de la empresa en integrar a las personas y dirigirlos hacia el logro de objetivos que se describen en cada puesto de trabajo.
- G. Descripción de puesto: Es una técnica que consiste en consignar de forma ordenada la descripción de cada puesto de trabajo, y se apoya en diferentes herramientas que ayuden a obtener la mayor cantidad de información.
- H. Reclutamiento: Es el proceso que realiza el área de recursos humanos, en atraer al personal más idóneo para cubrir un puesto de trabajo, a través de una búsqueda interna o externa.

- I. Selección de personal: Es el proceso que realiza el área de recursos humanos, y se basa en el éxito del reclutamiento, para poder seleccionar a la persona que cubra perfectamente el perfil del puesto de trabajo, este proceso se apoya en diferentes técnicas que ayudan a elegir al futuro trabajador.
  
- J. Evaluación de desempeño: Es aquel proceso que consiste en evaluar al personal basado en lo que se espera de ellos, en cada puesto de trabajo. Y ayuda en la toma de decisiones.

## **CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1. Tipo y nivel de investigación**

#### **3.1.1. Tipo de investigación**

APLICADA:

Aplicada, porque estudia el comportamiento del fenómeno social para poderlo controlar.

#### **3.1.2. Nivel de investigación**

Descriptivo, porque:

- Reúne los resultados de la observación en una exposición relacionada de los rasgos del fenómeno que estudia.
- Convierte los hechos verificados en datos susceptibles de medida y comparación.

- Presenta los hechos tal como ocurren, agrupan y convierten información, hechos y eventos que caracterizan la realidad observada.

### **3.2. Método y diseño de la investigación**

#### **3.2.1 Método de la Investigación**

Científica

#### **3.2.2 Diseño de la Investigación**

El diagrama simbólico es:

M O

Donde M es la muestra, y O la observación relevante sobre Gestión por Competencias.

### 3.3. Técnicas, Instrumentos y Fuentes de Recolección de Datos

#### 3.3.1 Población / Muestra

Figura 7: Colaboradores de TCONTACTO SAC

<b>TCONTACTO SAC</b>	<b>TOTAL</b>
Ejecutivos de Venta	95
Asesor Corporativo	18
Helpdesk	3
Administrativos	19
Supervisores	9
Jefes	3
Gerentes	6
<b>Total</b>	<b>153</b>

**Fuente:** Elaboración propia.

Para el presente proyecto de investigación la población es de 153 colaboradores, de la cual se ha determinado conveniente realizar la encuesta a todos los colaboradores para tener una mayor confiabilidad de la información final.

#### 3.3.2 Técnicas

Se utilizaron las siguientes herramientas:

Observación: Tiene como principal ventaja, que los datos se recogen directamente del objeto de investigación.

Encuesta: La información es recogida a través de la aplicación del cuestionario donde están inscritas una cantidad de preguntas a cada colaborador.

Entrevista: Se utiliza para recabar información en forma verbal, a través de preguntas que propone e investigador. Consiste en una o más personas en la cual uno es el entrevistador y el otro son los entrevistados o informantes clave.

### **3.3.3 Instrumentos de Recolección de Datos**

Cuestionario: En el caso del presente proyecto de investigación se diseñará a colaboradores (ejecutivos de ventas, asesor corporativo, helpdesk y administrativos) y el otro cuestionario dirigido a jefes y gerentes.

### **3.3.4 Validez y confiabilidad del instrumento**

Margen de confiabilidad: 100%

### **3.3.5 Fuentes de Recolección de Datos**

Fuente primaria: El gerente general y los colaboradores de la empresa TCONTACTO SAC, que colaboraron brindando información en la encuesta realizada.

Fuente secundaria: Los libros, revistas, tesis nacionales e internacionales.

## **CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

### **4.1. Análisis de los resultados**

Se diseñaron 2 cuestionarios, uno dirigido a los colaboradores (Anexo F) y el otro fue diseñado para los jefes y gerentes (Anexo G).

#### 4.1.1. Encuesta dirigida a colaboradores:

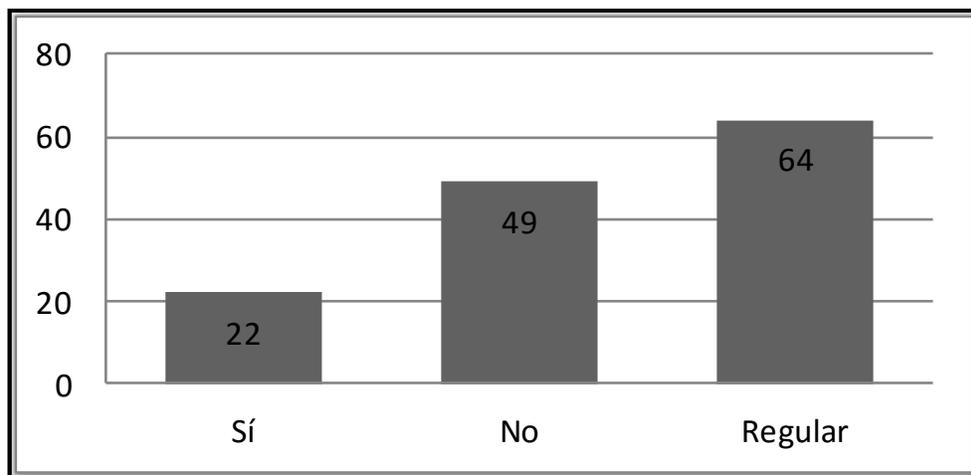
1. Considerar si tiene conocimiento sobre las competencias requeridas para el puesto.

Cuadro 1: Sobre las competencias requeridas para el puesto.

Sí	22
No	49
Regular	64
Total	135

Fuente: Elaboración propia

Gráfico 1: Resultado de si tiene conocimiento sobre las competencias requeridas para el puesto.



Fuente: Elaboración propia.

## Análisis e interpretación de resultados

El análisis de resultados que se obtuvo de la pregunta ¿Ud. tiene conocimiento sobre las competencias que requiere su puesto de trabajo? que pertenece a Descripción de puesto, el 16% de los colaboradores manifestó que SÍ tiene conocimiento sobre las competencias que se requieren para el puesto, mientras que el 36% respondió que NO, y un 47% contestó que REGULAR. Siendo la mayoría de las respuestas negativas ante la interrogante, muchos de los colaboradores tampoco están seguros sobre las competencias que se requieren para desenvolverse en el puesto de trabajo que se encuentran.

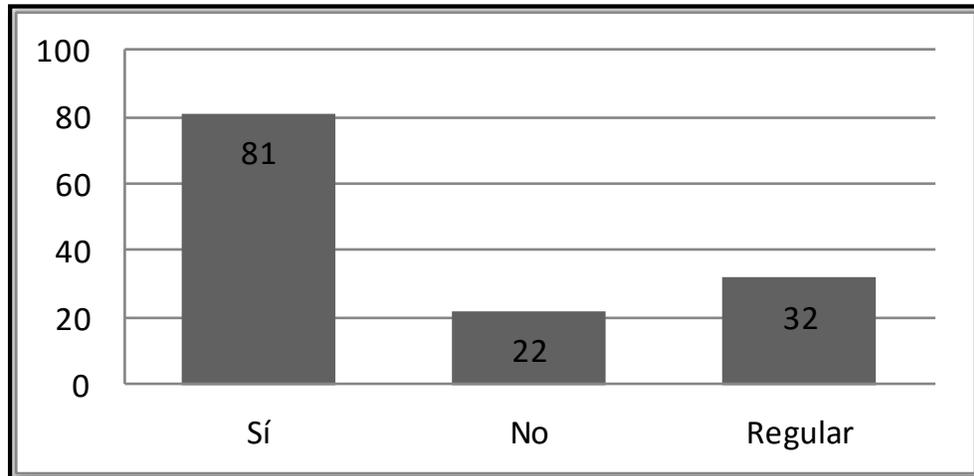
2. Considerar si se tiene claro las funciones del puesto de trabajo.

Cuadro 2: Resultado de si se tiene claro las funciones del puesto de trabajo.

Sí	81
No	22
Regular	32
Total	135

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 2: Resultado de si se tiene claro las funciones del puesto de trabajo.



Fuente: elaboración propia.

#### Análisis e interpretación de resultados

En relación a la pregunta de Descripción de puesto, ¿Se tiene claro que funciones le corresponden en el puesto de trabajo?, un 60% respondió que SÍ, un 16% que NO y un 24% REGULAR. De acuerdo a la mayoría de colaboradores son ejecutivos de venta, por lo cual las funciones que realizan los ejecutivos de venta es menor con respecto a los administrativos, por ello se deduce que la mayoría de ellos tienen en claro las funciones que corresponden en su puesto, también cabe destacar que 54 respondieron entre un NO, y REGULAR, como contraparte, ellos respondieron que no se tiene claro las funciones a cumplir en sus puestos y otros simplemente respondieron con una negativa.

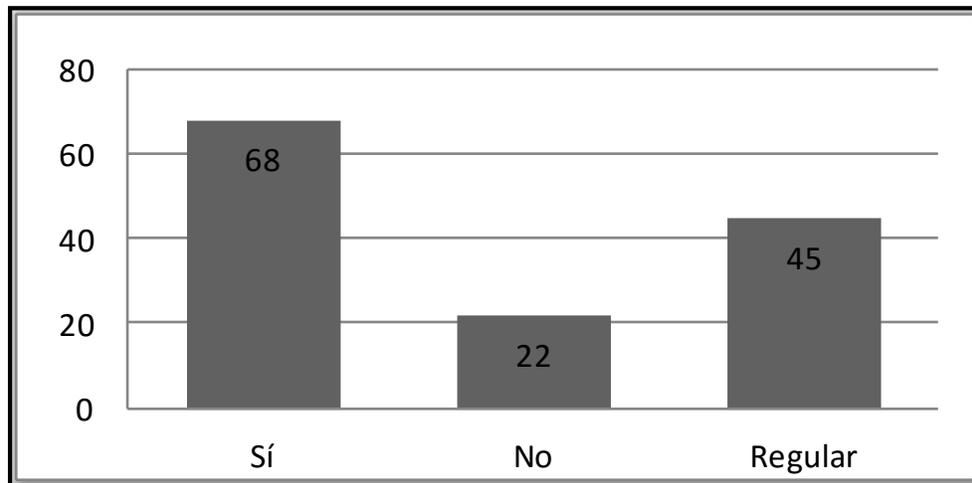
3. Considerar si es consciente del desempeño que se espera de su puesto de trabajo.

Cuadro 3: Resultado de si es consciente del desempeño que se espera de su puesto de trabajo.

Sí	68
No	22
Regular	45
Total	135

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 3: Resultado de si es consciente del desempeño que se espera de su puesto de trabajo.



Fuente: elaboración propia.

#### Análisis e interpretación de resultados

Con respecto a la pregunta de Descripción de puesto, ¿Ud. es consciente del desempeño que se espera en su puesto de trabajo?, un 50% señaló que SÍ, un

16% que NO, y un 33% que REGULAR. De ello se deduce que hay una gran cantidad de colaboradores que no tienen conocimiento sobre el desempeño que se espera, lo cual es perjudicial para ellos puesto que no saben si se están desempeñando bien o no.

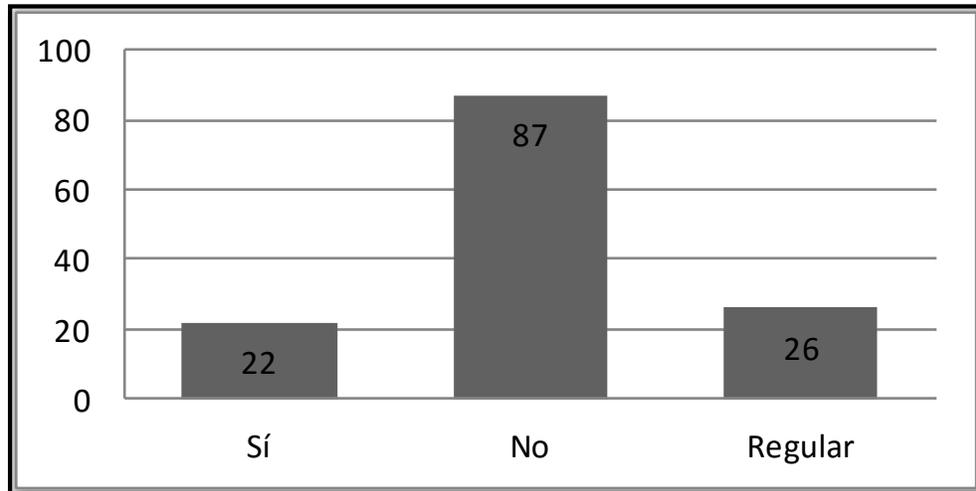
4. Considerar si existen más funciones que realiza, y que no realizan otros empleados en la misma línea.

Cuadro 4: Resultado de si existen más funciones que realiza, y que no realizan otros empleados en la misma línea.

Sí	22
No	87
Regular	26
Total	135

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 4: Resultado de si existen más funciones que realiza, y que no realizan otros empleados en la misma línea.



Fuente: elaboración propia.

#### Análisis e interpretación de resultados

De la pregunta, ¿Existen más funciones que Ud. realiza, y que no realiza otros empleados en la misma línea? perteneciente a Descripción de puesto, un 16% percibe que SI tienen más funciones que sus compañeros que poseen el mismo cargo, mientras que un 64%, percibe que NO, por último el 19% de los colaboradores consideró como respuesta la opción REGULAR. Si bien es cierto una gran cantidad de colaboradores respondió NO, todavía existe una cantidad considerable que respondió tanto SI y REGULAR, no debería existir esta percepción por parte de los colaboradores, ya que una adecuada descripción de puestos implica un orden, puesto que no debe existir colaboradores que tengan menos o más funciones con respecto a sus compañeros que están ocupando el mismo puesto.

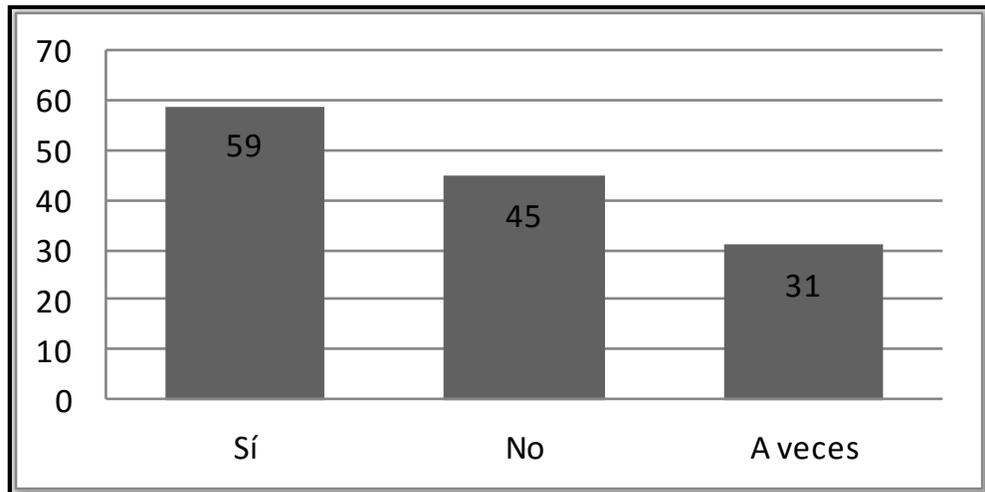
5. Considerar si existen duplicidad de funciones en el área donde se encuentra.

Cuadro 5: Resultado de si existen duplicidad de funciones en el área donde se encuentra.

Sí	59
No	45
A veces	31
Total	135

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 5: Resultado de si existen duplicidad de funciones en el área donde se encuentra.



Fuente: elaboración propia.

#### Análisis e interpretación de resultados

De la pregunta perteneciente a Descripción de puesto, ¿Existe duplicidad de funciones en el área dónde Ud. se encuentra?, un 44% percibe que SI hay duplicidad de funciones en el área que se encuentra, mientras que un 33%,

percibe que NO, por último el 23% de los colaboradores consideró como respuesta la opción REGULAR. Al igual que la anterior pregunta, la descripción de puestos ayuda a que justamente no haya duplicidad de funciones porque crea desorden, baja la capacidad de respuesta, entre otros, los cual se debe evitar realizando una adecuada descripción de puestos.

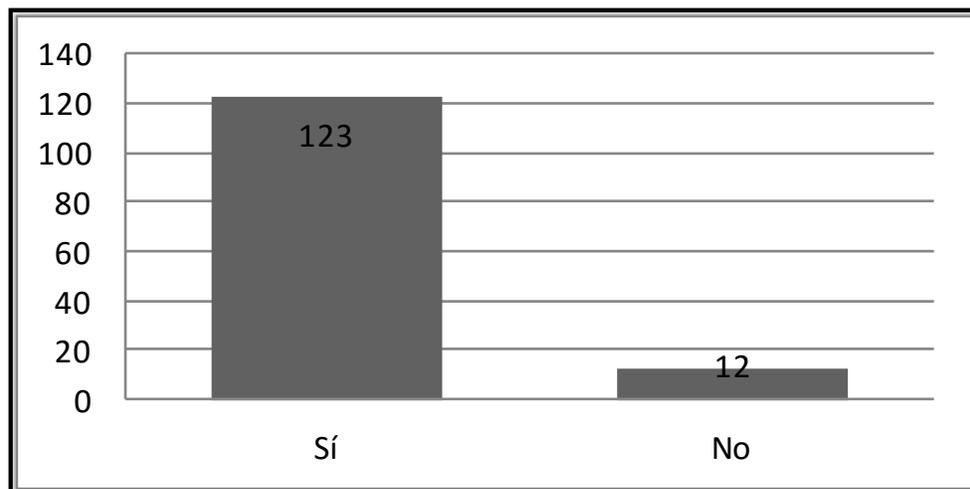
6. Considerar si cuando fue convocado se realizó alguna entrevista.

Cuadro 6: Resultado de si cuando fue convocado se realizó alguna entrevista.

Sí	123
No	12
Total	135

Fuente: elaboración propia

Gráfico 6: Resultado de si cuando fue convocado se realizó alguna entrevista.



Fuente: elaboración propia.

## Análisis e interpretación de resultados

De acuerdo a Atracción, selección e incorporación los resultados de la pregunta, ¿Cuándo Ud. fue convocado a la empresa, se le realizó una entrevista?, el 91% de los colaboradores respondió que SÍ, y siendo un porcentaje de 9% respondió que NO. Si bien es cierto, el número de colaboradores que respondió que SÍ, es mayoritario, en realidad de acuerdo a la Gestión por competencias, todos los colaboradores debieron hacer pasado por el proceso regular para identificar mediante la observación comportamientos antes de ser contratados y no darse con sorpresas cuando el colaborador ya se encuentre laborando.

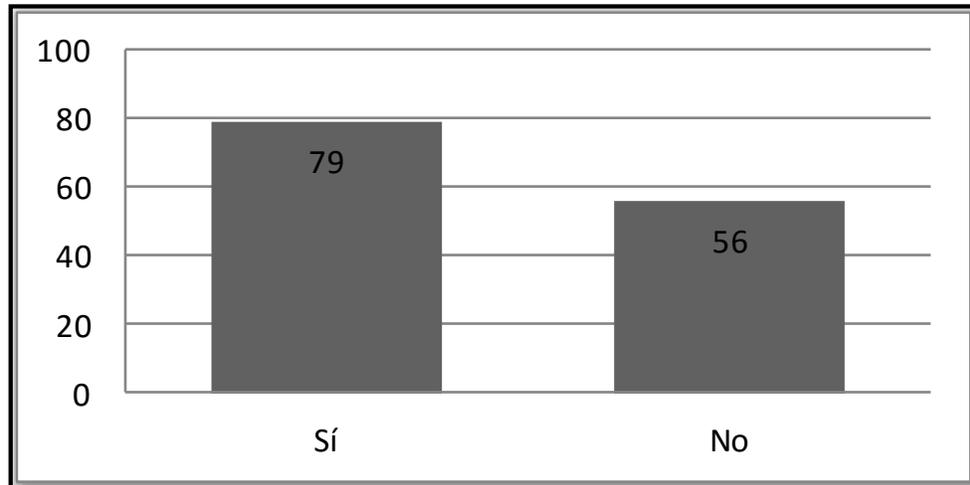
7. Considerar si cuando fue convocado a la empresa, se le realizó evaluaciones psicológicas.

Cuadro 7: Resultado de si cuando fue convocado a la empresa, se le realizó evaluaciones psicológicas.

Sí	79
No	56
Total	135

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 7: Resultado de si cuando fue convocado a la empresa, se le realizó evaluaciones psicológicas.



Fuente: elaboración propia.

#### Análisis e interpretación de resultados

De acuerdo a Atracción, selección e incorporación los resultados de la pregunta, ¿Cuando Ud. fue convocado a la empresa, se le realizó evaluaciones psicológicas?, un 59% respondió SÍ, mientras que un 41% respondió que NO, con ello se puede denotar que un poco menos de la mitad de la empresa no ha pasado por evaluaciones psicológicas, al igual que la pregunta anterior, el 100% de los colaboradores debieron haber pasado mínimamente por evaluaciones psicológicas que esto correspondería a un adecuada selección de personal.

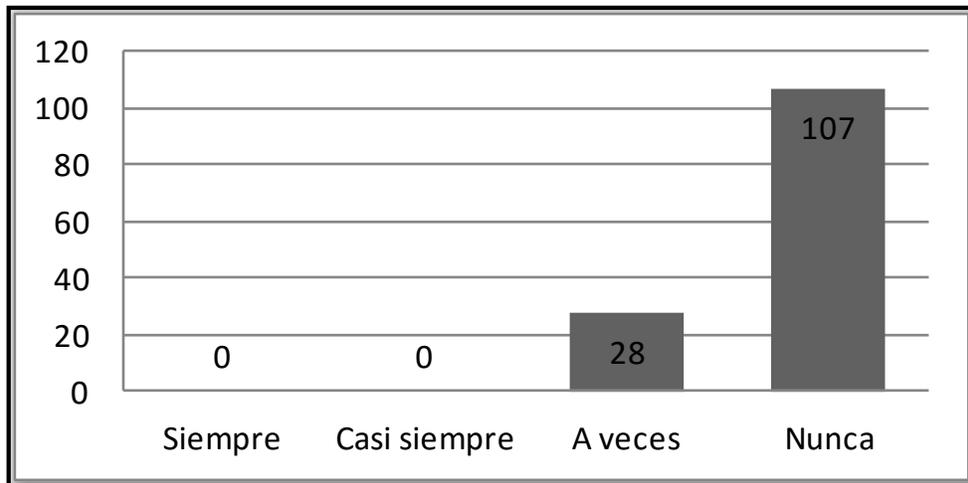
8. Considerar si se realiza convocatorias internas para nuevos puestos de trabajo.

Cuadro 8: Resultado de si se realiza convocatorias internas para nuevos puestos de trabajo.

Siempre	0
Casi siempre	0
A veces	28
Nunca	107
Total	135

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 8: Resultado de si se realiza convocatorias internas para nuevos puestos de trabajo.



Fuente: elaboración propia.

#### Análisis e interpretación de resultados

De acuerdo a Atracción, selección e incorporación los resultados de la pregunta, ¿Se realiza convocatorias internas para nuevos puestos de trabajo?,

ninguno de los colaboradores respondió que SIEMPRE, ni CASI SIEMPRE. Un 21% respondió que A VECES, seguido de un 79% indicó que NUNCA. Con ello se concluye que es casi nulo las convocatorias internas dentro de la empresa, y que el área de Recursos Humanos sólo realiza convocatorias externas para los diferentes puestos de trabajo, también se puede deducir que no hay línea de carrera, puesto que también para los cargos de jefes o gerencia sólo se reciben personas externas a la empresa.

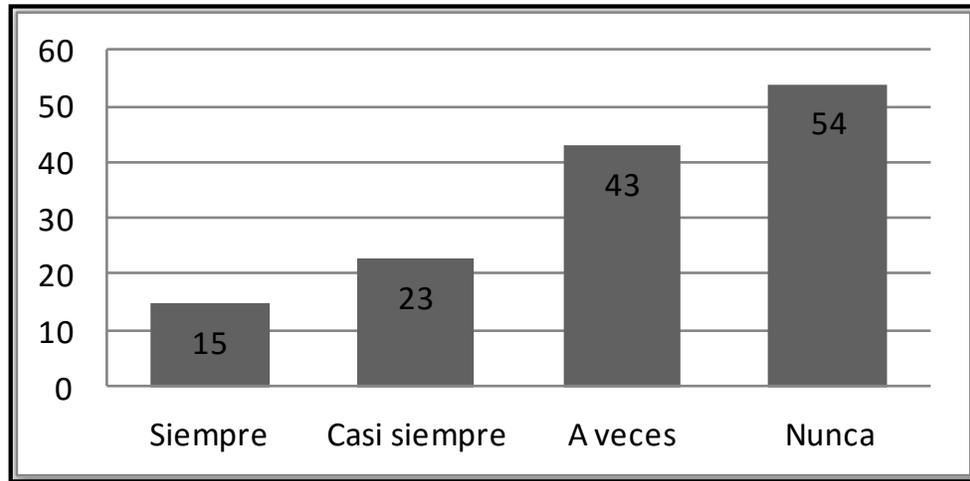
9. Considerar si se suele contratar personal idóneo que corresponda con el puesto de trabajo a desarrollar.

Cuadro 9: Resultado de si se suele contratar personal idóneo que corresponda con el puesto de trabajo a desarrollar.

Siempre	15
Casi siempre	23
A veces	43
Nunca	54
Total	135

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 9: Resultado de si se suele contratar personal idóneo que corresponda con el puesto de trabajo a desarrollar.



Fuente: elaboración propia.

#### Análisis e interpretación de resultados

De acuerdo a Atracción, selección e incorporación los resultados de la pregunta, ¿Se suele contratar a personal idóneo que corresponda con el puesto de trabajo a desarrollar?, un 11% respondió que SIEMPRE, seguido de un 17% que indicó que CASI SIEMPRE, un 32% señaló que A VECES y por último un 40% que NUNCA. Con ello se ve reflejado que bajo la percepción de los colaboradores no se está haciendo una correcta selección de personal, es decir hay muchos colaboradores que no rinden lo que se espera de ellos.

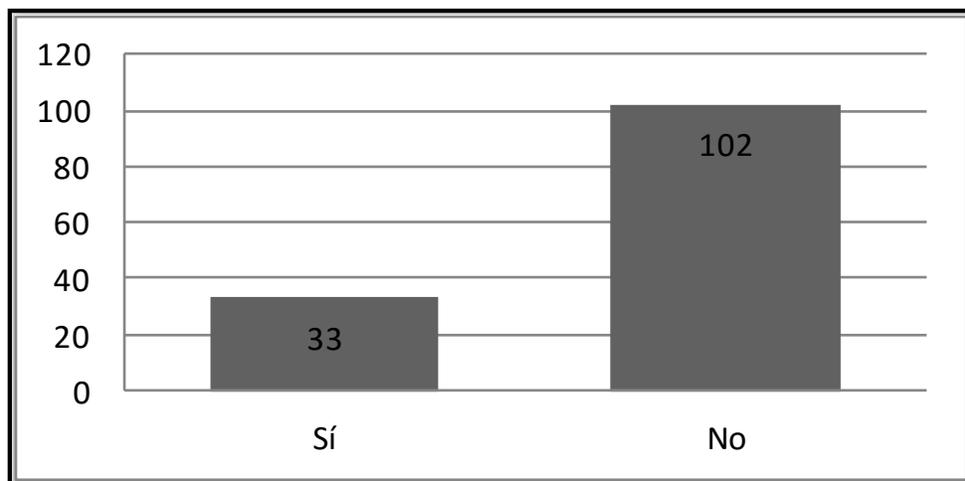
10. Considerar de cuando ingresó a la empresa, fue partícipe de la inducción.

Cuadro 10: Resultado de cuando ingresó a la empresa, fue partícipe de la inducción.

Sí	33
No	102
Total	135

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 10: Resultado de si ingresó a la empresa, fue partícipe de la inducción.



Fuente: elaboración propia.

#### Análisis e interpretación de resultados

De acuerdo a Atracción, selección e incorporación los resultados de la pregunta, ¿Cuando Ud. ingresó a la empresa, fue partícipe de la inducción?, un 24% respondió que SÍ y un 76% señaló que NO. Para una correcta incorporación del personal es necesario que la totalidad de nuevos colaboradores pasen por una

inducción, en este proceso se orienta, ubica y se le informa sobre las políticas de la empresa.

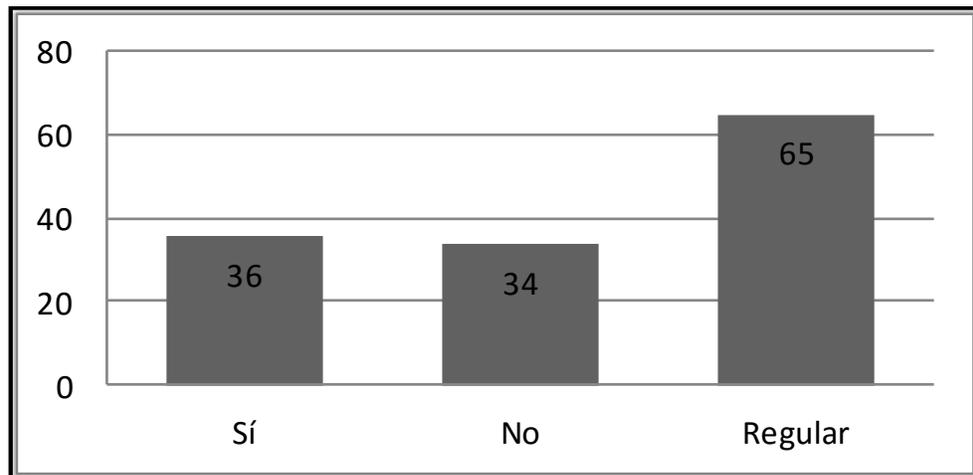
11. Considere si las evaluaciones de desempeño son necesarias

Cuadro 11: Resultado de si las evaluaciones de desempeño son necesarias.

Sí	36
No	34
Regular	65
Total	135

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 11: Resultado de si las evaluaciones de desempeño son necesarias.



Fuente: elaboración propia.

Análisis e interpretación de resultados

En relación a Evaluación de desempeño se realizó la pregunta, ¿Las evaluaciones de desempeño son necesarias?, para saber la percepción que tiene el personal en general sobre si creen que las evaluaciones son necesarias, respondiendo que SÍ, un 27%, por otro lado un 25% respondió que NO, y un 48% indicó que REGULAR. Con el resultado de esta interrogante se puede deducir que tanto los que respondieron SI y NO, representan un porcentaje similar. Por otro lado existe una gran cantidad de colaboradores que no están seguros, si bien es cierto esta falta de seguridad al contestar a la pregunta pueden ser convencido a través de buenas prácticas de evaluación de desempeño que es para su beneficio y el de la empresa.

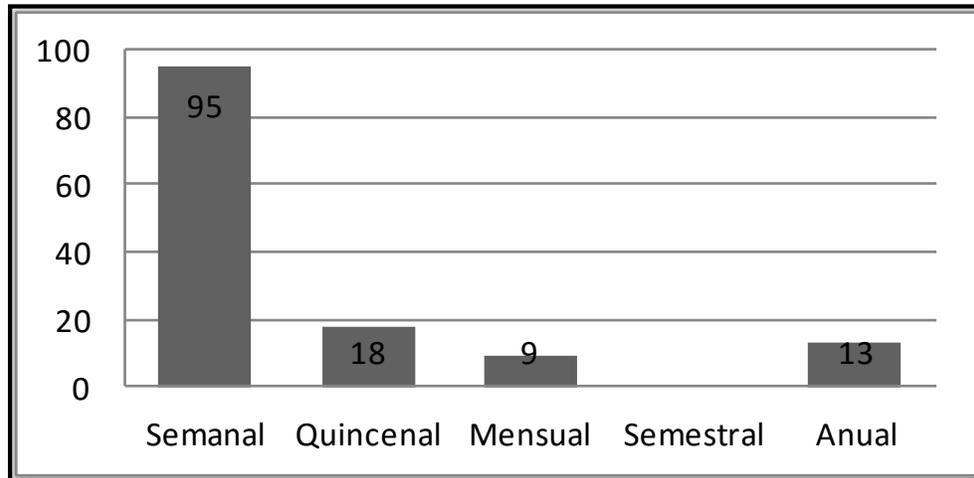
12. Considere con qué frecuencia se suele evaluar el desempeño en relación al puesto de trabajo.

Cuadro 12: Resultado de con qué frecuencia se suele evaluar el desempeño en relación al puesto de trabajo.

Semanal	95
Quincenal	18
Mensual	9
Semestral	0
Anual	13
Total	135

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 12: Resultado de con qué frecuencia se suele evaluar el desempeño en relación al puesto de trabajo.



Fuente: elaboración propia.

#### Análisis e interpretación de resultados

En relación a Evaluación de desempeño se realizó la pregunta, ¿Con qué frecuencia se suele evaluar su desempeño en relación a su puesto de trabajo?, un 70% indicó que SEMANAL, seguido de un 13% QUINCENAL, 7% indicó que MENSUAL, ninguno de los colaboradores indicó que SEMESTRAL, y por último un 10% ANUAL. La gran cantidad de colaboradores que respondieron SEMANAL, se debe en gran parte a la cantidad de ejecutivos de venta que presentan números ante sus respectivos jefes, otros colaboradores como administrativos y personal que labora en sistemas, señalaron entre ANUAL y MENSUAL, algunos de los administrativos que apoyan a jefes de ventas, son evaluados MENSUAL y QUINCENAL, por la cantidad de tareas realizadas.

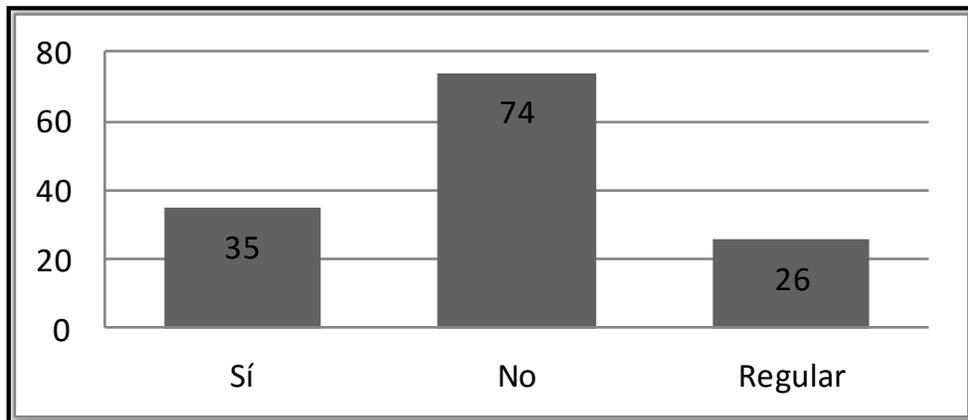
13. Considere si existen capacitaciones que desarrollen sus habilidades para complementar el trabajo.

Cuadro 13: Resultado de si existen capacitaciones que desarrollen sus habilidades para complementar el trabajo.

Sí	35
No	74
Regular	26
Total	135

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 13: Resultado de si existen capacitaciones que desarrollen sus habilidades para complementar el trabajo.



Fuente: elaboración propia.

#### Análisis e interpretación de resultados

En relación a Evaluación de desempeño se realizó la pregunta, ¿Existen capacitaciones que desarrollen sus habilidades para complementar su trabajo?, un 26% respondió que SÍ, un 55% señaló que NO, y por último un 19% indicó

que REGULAR. Las capacitaciones son importante que se lleven a cabo en la empresa para tener colaboradores altamente competitivos, de acuerdo al resultado a la interrogante se puede deducir que sólo 35 personas percibieron que las capacitaciones complementaban su trabajo, y una gran mayoría indicó que NO.

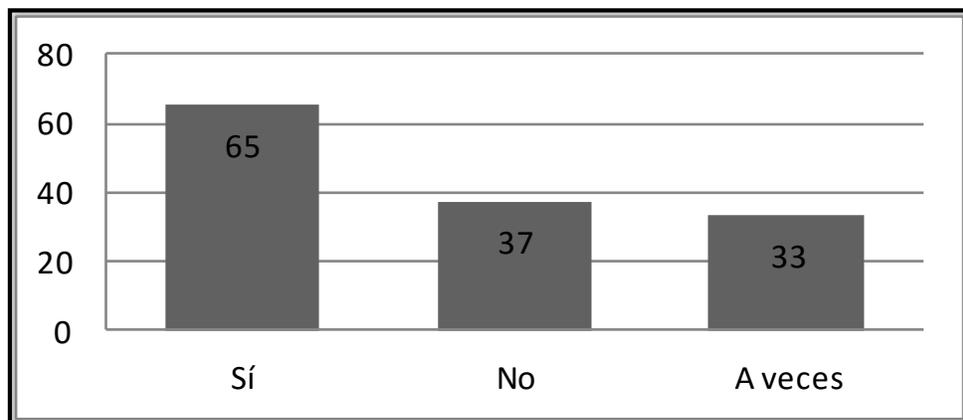
14. Considere si se suele evaluar imparcialmente a colaboradores.

Cuadro 14: Resultado de si se suele evaluar imparcialmente a colaboradores.

Sí	65
No	37
A veces	33
Total	135

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 14: Resultado de si se suele evaluar imparcialmente a colaboradores.



Fuente: elaboración propia.

## Análisis e interpretación de resultados

En relación a Evaluación de desempeño se realizó la pregunta, ¿Se suele evaluar imparcialmente a todos los colaboradores?, del total de colaboradores un 48% indicó que SÍ, seguidamente un 27% respondió que NO, y un 24% restante indicó que A VECES. De acuerdo a los resultados hay una cantidad considerable que percibe que las evaluaciones no se realizan imparcialmente o que sólo se hacen de esta forma A VECES. De acuerdo a una gestión por competencias los colaboradores deben ser evaluados imparcialmente y sin preferencias.

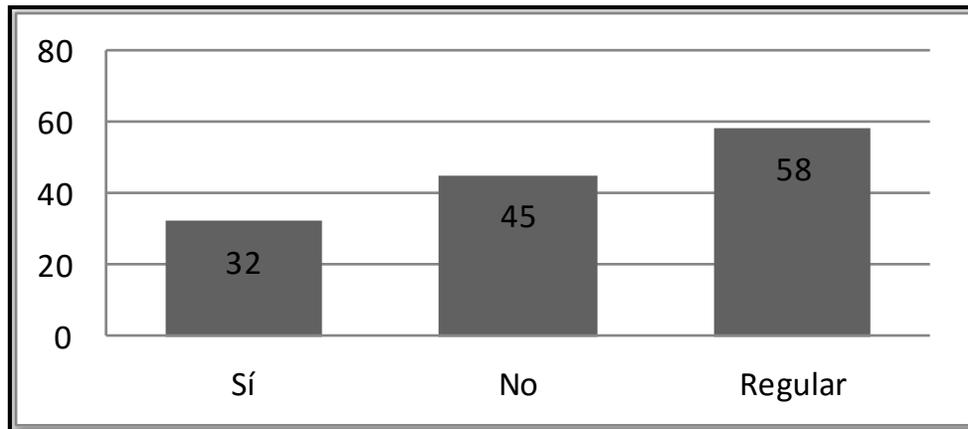
15. Considere si se encuentra motivado en su puesto de trabajo

Cuadro 15: Resultado de si se encuentra motivado en su puesto de trabajo.

Sí	32
No	45
Regular	58
Total	135

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 15: Resultado de si se encuentra motivado en su puesto de trabajo.



Fuente: elaboración propia.

En relación a Evaluación de desempeño se realizó la pregunta, ¿Se encuentra motivado en su puesto de trabajo?, del total de colaboradores un 24%, indicó que SÍ, seguido de un 33% respondió que NO, y el 43% restante señaló que REGULAR. Esta interrogante está relacionada con las anteriores preguntas. Lo cual como resultado es que los colaboradores que se encuentran motivados son muy pocos, hay otros que respondieron con una negativa, y por último otros que no estaban seguros o que regularmente se encuentran motivados. En ninguna empresa este resultado es buen síntoma, puesto que cuando los colaboradores manifiestan desmotivación en su centro de labores lo que suelen hacer es buscarse otro empleo.

#### 4.1.2. Encuesta dirigida a jefes y gerentes

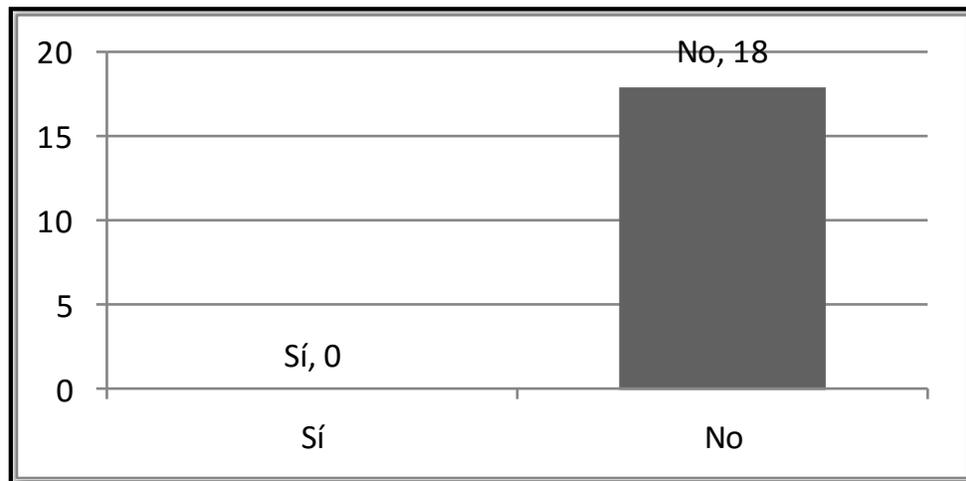
1. Considere si se tiene un diccionario de competencias

Cuadro 16: Resultado de se tiene un diccionario de competencias.

Sí	0
No	18
Total	18

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 16: Resultado de si tiene un diccionario de competencias.



Fuente: elaboración propia.

#### Análisis e interpretación de resultados

En relación a Descripción de puestos se realizó la pregunta, ¿Se tiene un diccionario de competencias?, el 100% de los colaboradores respondió que NO. Para poder iniciar una gestión por competencias es necesario que se establezca con la ayuda de los jefes y directivos un diccionario de competencias.

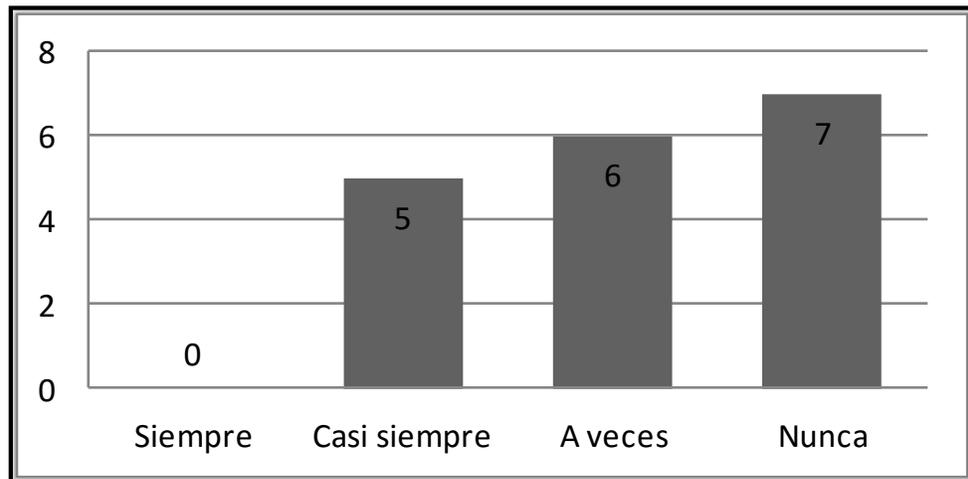
2. Considere si se coordinan entre las diferentes áreas para la descripción de puestos.

Cuadro 17: Resultado de si se coordina entre las diferentes áreas para la descripción de puestos.

Siempre	0
Casi siempre	5
A veces	6
Nunca	7
Total	18

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 17: Resultado de si se coordina entre las diferentes áreas para la descripción de puestos.



Fuente: elaboración propia.

## Análisis e interpretación de resultados

En relación a Descripción de puestos se realizó la pregunta, ¿Coordinan entre las diferentes áreas para la descripción de puestos?, del total de colaboradores que participaron en la encuesta, ninguno respondió que SIEMPRE, por otro lado un 28% indicó que CASI SIEMPRE realizan la coordinación para la descripción de puestos, otro 33% respondió que A VECES, y por último un 39% que NUNCA se realizan coordinaciones para la descripción de puestos de sus subordinados.

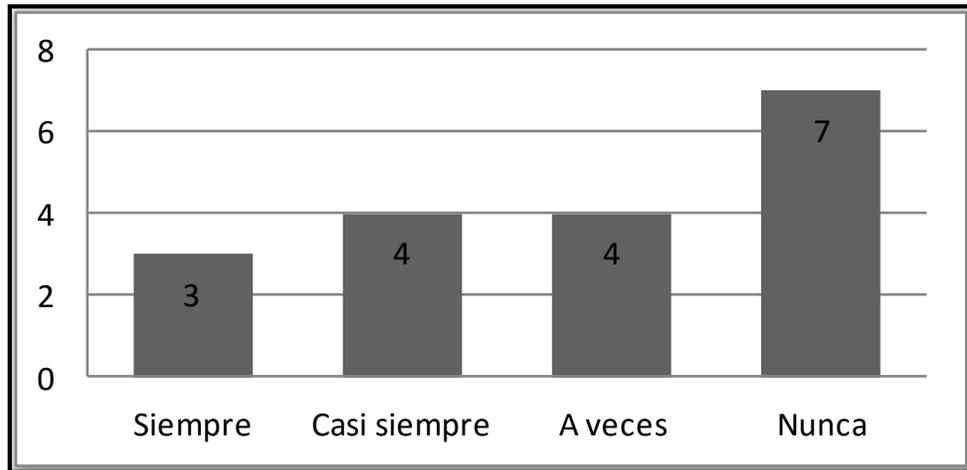
3. Considere si los puestos de trabajo son analizados con su equipo.

Cuadro 18: Resultado de si los puestos de trabajo son analizados con su equipo.

Siempre	3
Casi siempre	4
A veces	4
Nunca	7
Total	18

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 18: Resultado de si los puestos de trabajo son analizados con su equipo.



Fuente: elaboración propia.

#### Análisis e interpretación de resultados

En relación a Descripción de puestos se realizó la pregunta, ¿Los puestos de trabajo son analizados con su equipo de trabajo?, con respecto a los resultados un 17% respondió que SIEMPRE, seguido de un 22% que respondieron CASI SIEMPRE, por otro lado un 22% señaló que A VECES y por último un 39% NUNCA. Con esta interrogante se quiere saber qué tanto coordina el jefe con sus subordinados con respecto a las funciones que realiza. Siendo mayoritario que muchos de ellos NUNCA lo hacen.

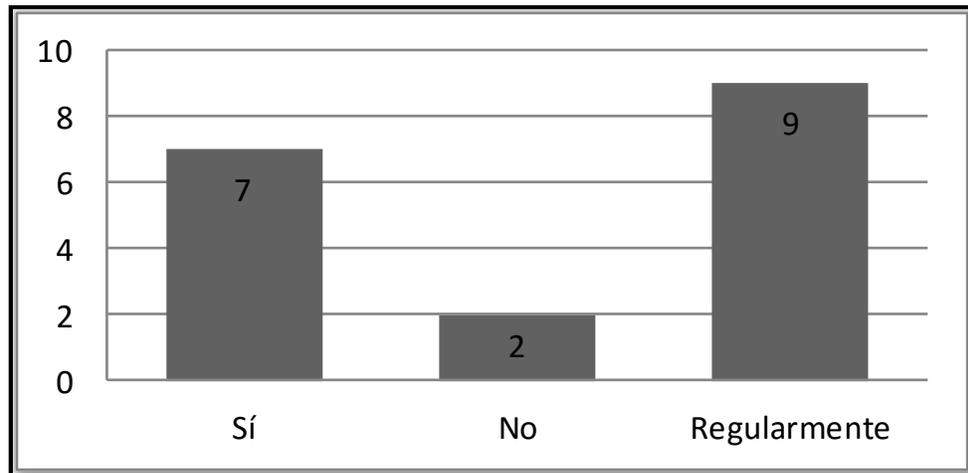
4. Considere si conoce las competencias que deben tener sus subordinados.

Cuadro 19: Resultado de si conoce las competencias que deben tener sus subordinados.

Sí	7
No	2
Regularmente	9
Total	18

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 19: Resultado de si conoce las competencias que deben tener sus subordinados.



Fuente: elaboración propia.

#### Análisis e interpretación de resultados

En relación a Descripción de puestos se realizó la pregunta, ¿Conoce las competencias que deben tener sus subordinados?, del total de colaboradores un 39% respondió que SÍ, un 11% que NO, y por último un 50% que

REGULARMENTE, de los resultados se extrae que la mayoría de los jefes no conoce a profundidad las competencias de sus subordinados.

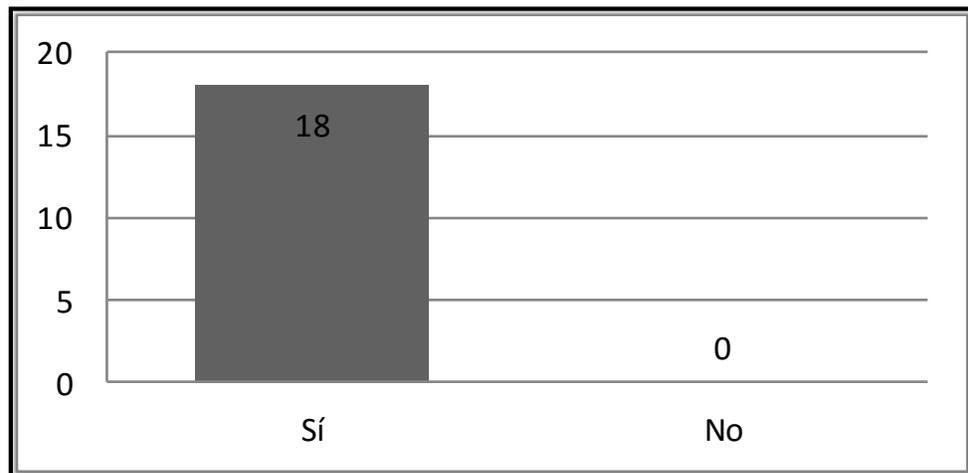
5. Considere si es necesario tener una descripción de puestos de todos los colaboradores de la empresa.

Cuadro 20: Resultado de si es necesario tener una descripción de puestos de todos los colaboradores de la empresa.

Sí	18
No	0
Total	18

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 20: Resultado de si es necesario tener una descripción de puestos de todos los colaboradores de la empresa.



Fuente: elaboración propia.

## Análisis e interpretación de resultados

En relación a Descripción de puestos se realizó la pregunta, ¿Es necesario tener una descripción de puestos de todos los colaboradores de la empresa?, del total un 100% respondió que SÍ y ninguno NO. Con esta pregunta se evalúa que tan importante consideran los jefes en tener una descripción de puestos de todos los colaboradores de la empresa, siendo afirmativa la respuesta.

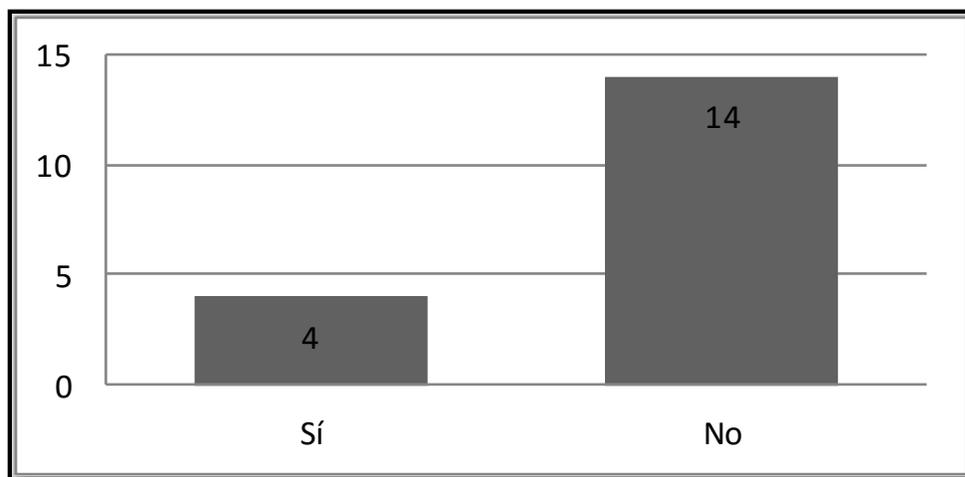
6. Considere si se realiza una planificación de puestos.

Cuadro 21: Resultado de si se realiza una planificación de puestos.

Sí	4
No	14
Total	18

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 21: Resultado de si se realiza una planificación de puestos.



Fuente: elaboración propia.

## Análisis e interpretación de resultados

En relación a Atracción, selección e incorporación se realizó la pregunta, ¿Se realiza una planificación de los puestos de personal?, un 22% considera SÍ y un 78% considera que NO. Con la interrogante prácticamente se concluye que el tema de selección de personal se ve en el día a día y no se toma el tiempo necesario para planificar y no se tienen indicadores que deben ser cumplidos.

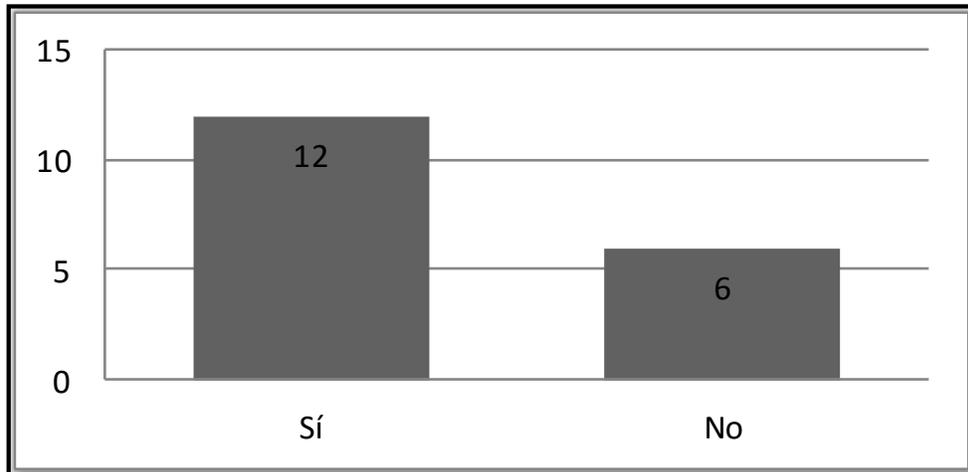
7. Considere si se tiene un formato para requerimiento de nuevo personal.

Cuadro 22: Resultado de si se tiene un formato para requerimiento de nuevo personal.

Sí	12
No	6
Total	18

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 22: Resultado de si tiene un formato para requerimiento de nuevo personal.



Fuente: elaboración propia.

#### Análisis e interpretación de resultados

En relación a Atracción, selección e incorporación se realizó la pregunta, ¿Se tiene un formato del cual hacen uso para requerimiento de nuevo personal?, la mayoría respondió que SÍ siendo un 67%, y un total de 6 jefes que representan un 33% respondieron que NO. De los resultados se deduce que no hay un formato que haya sido elaborado por parte de Recursos Humanos que deban utilizar todos los jefes para un mejor orden de requerimiento.

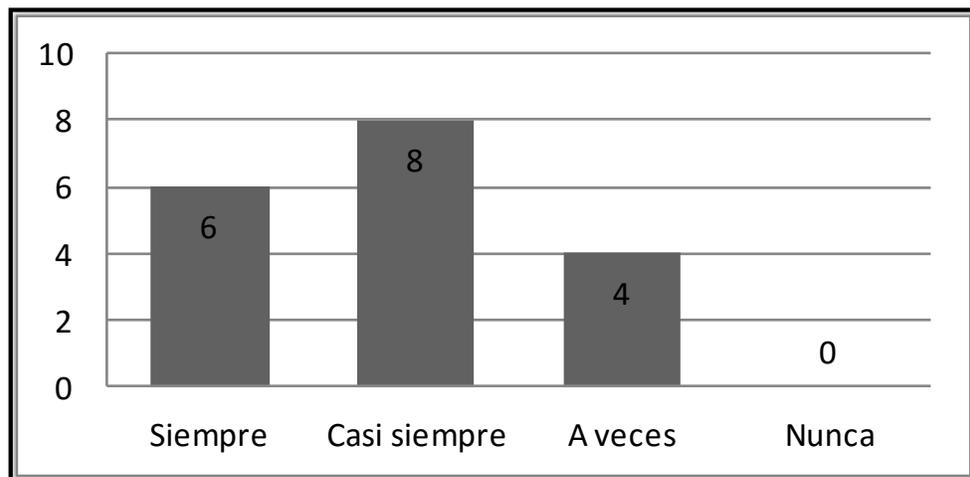
8. Considere si existe un proceso sistemático que se sigue para la contratación de personal.

Cuadro 23: Resultado de si existe un proceso sistemático que se sigue para la contratación de personal.

Siempre	6
Casi siempre	8
A veces	4
Nunca	0
Total	18

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 23: Resultado de si existe un proceso sistemático que se sigue para la contratación de personal.



Fuente: elaboración propia.

Análisis e interpretación de resultados

En relación a Atracción, selección e incorporación se realizó la pregunta, ¿Existe un proceso sistemático que se sigue para la contratación de personal?, un 33% señaló que SIEMPRE, otro 44% respondió que CASI SIEMPRE, seguido de un 22% que A VECES y ninguno consideró que NUNCA. Si bien es cierto la gestión por competencias ayuda a ordenar los procesos que se manejan, el proceso de selección de personal es clave para tener un personal que cumpla con el perfil y competencias requeridas, por ello el proceso debe ser respetado desde los que conforman en la alta jerarquía hasta las demás áreas.

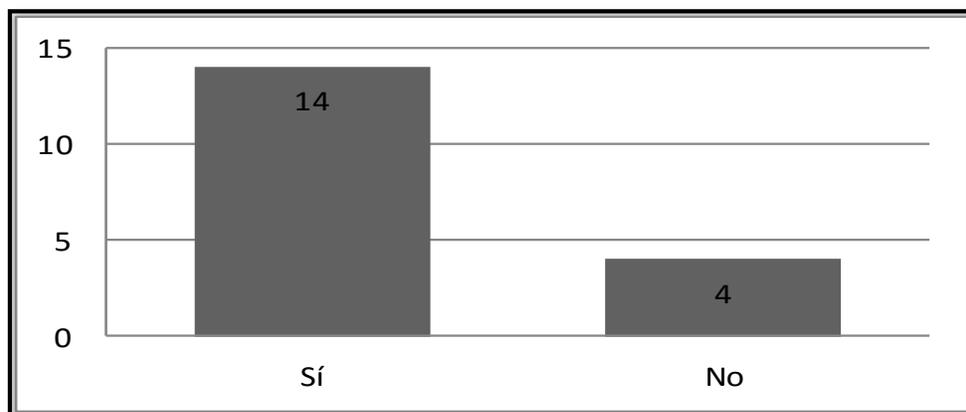
9. Considere si al contratar personal se le da más importancia a la experiencia.

Cuadro 24: Resultado de si se le da más importancia a la experiencia.

Sí	14
No	4
Total	18

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 24: Resultado de si se le da más importancia a la experiencia.



Fuente: elaboración propia.

## Análisis e interpretación de resultados

En relación a Atracción, selección e incorporación se realizó la pregunta, ¿Al seleccionar el personal se da más importancia a la experiencia?, un 78% respondió que SÍ, y un 22% que NO. Es decir la mayoría de los jefes considera que es muy importante la adquisición de experiencia para ocupar los puestos de trabajo en TCONTACTO SAC.

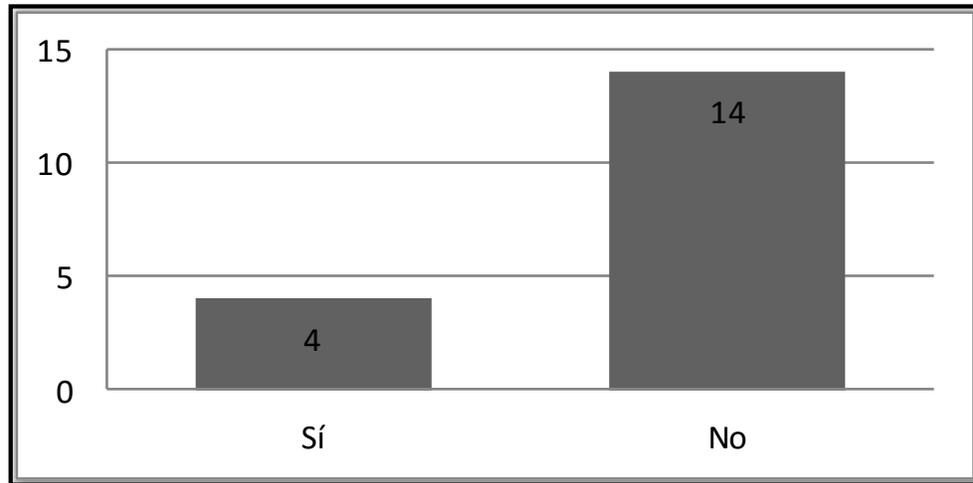
10. Considere si al contratar personal se le da más importancia a los conocimientos.

Cuadro 25: Resultado de si al contratar personal se le da más importancia a los conocimientos.

Sí	4
No	14
Total	18

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 25: Resultado de si al contratar personal se le da más importancia a los conocimientos.



Fuente: elaboración propia.

#### Análisis e interpretación de resultados

En relación a Atracción, selección e incorporación se realizó la pregunta, ¿Al seleccionar el personal se da más importancia a los conocimientos?, un 22% respondió que SI, y un 78% que NO. Esta interrogante está relacionada con la pregunta anterior. Los jefes consideran que más importante es la experiencia en relación a los conocimientos que han adquirido los postulantes. En una empresa de estos tiempos, tanto los conocimientos como la experiencia son muy importantes, el conocimiento respalda a una empresa moderna que quiere seguir compitiendo en el mercado porque tiene personal competitivo.

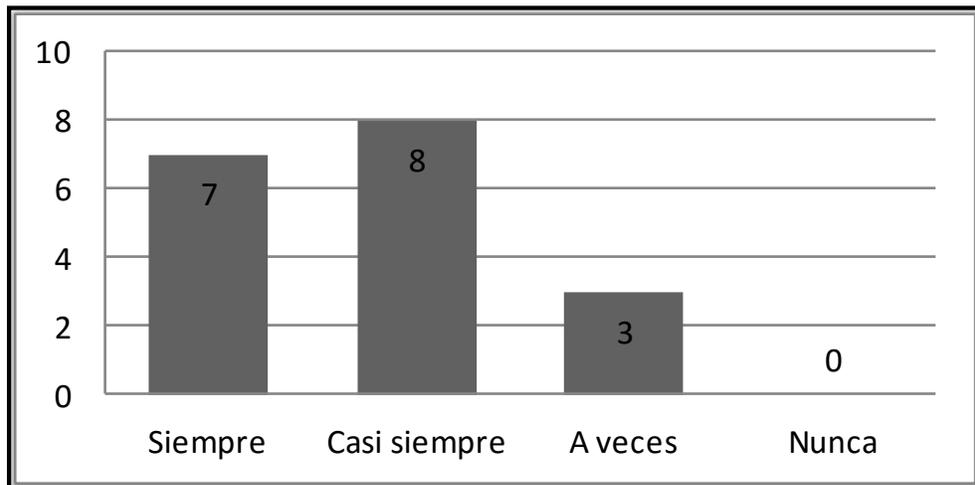
11. Considere si después de contratar a un nuevo colaborador se realiza la inducción.

Cuadro 26: Resultado de si después de contratar a un nuevo colaborador se realiza la inducción.

Siempre	7
Casi siempre	8
A veces	3
Nunca	0
Total	18

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 26: Resultado de si después de contratar a un nuevo colaborador se realiza la inducción.



Fuente: elaboración propia.

## Análisis e interpretación de resultados

En relación a Atracción, selección e incorporación se realizó la pregunta, ¿Después de contratar a un nuevo colaborador se realiza la inducción?, un 39% señaló que SIEMPRE, un 44% indicó que CASI SIEMPRE, seguido de un 17% respondió que A VECES, y ninguno NUNCA. De acuerdo a los resultados la mayoría de jefes realiza la inducción con los nuevos colaboradores, pero debería aplicarse a todos los colaboradores para que se sientan identificados con la nueva empresa que representan.

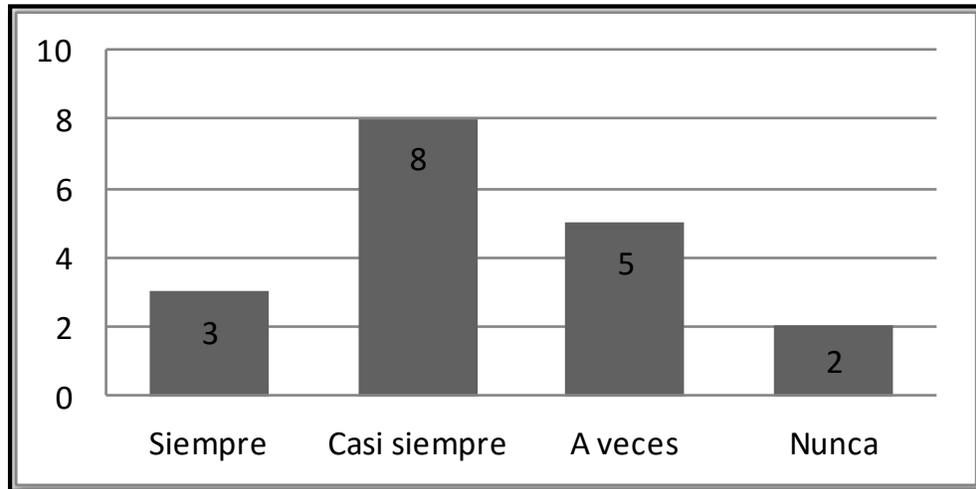
12. Considere si se realiza de forma sistemática la evaluación de desempeño de los colaboradores.

Cuadro 27: Resultado de si se realiza de forma sistemática la evaluación de desempeño de los colaboradores.

Siempre	3
Casi siempre	8
A veces	5
Nunca	2
Total	18

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 27: Resultado de si se realiza de forma sistemática la evaluación de desempeño de los colaboradores.



Fuente: elaboración propia.

#### Análisis e interpretación de resultados

En relación a Evaluación de desempeño, se realizó la pregunta, ¿Se realiza de forma sistemática la evaluación de desempeño de los colaboradores?, un 17 % respondió que SIEMPRE, seguido de un 44% indicó que CASI SIEMPRE, otro grupo de 28% respondió que A VECES y un 11% respondió que NUNCA. La evaluación de desempeño es importante realizarla porque de ésta manera la empresa tiene conocimiento sobre las habilidades y capacidades de sus colaboradores y qué debe reforzar.

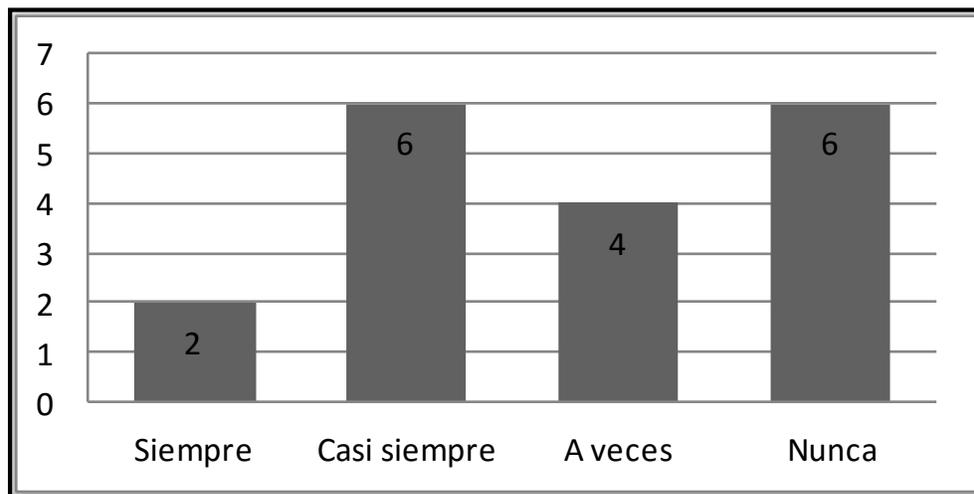
13. Considere si se realiza una retroalimentación después de la evaluación de desempeño.

Cuadro 28: Resultado de si se realiza una retroalimentación después de la evaluación de desempeño.

Siempre	2
Casi siempre	6
A veces	4
Nunca	6
Total	18

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 28: Resultado de si se realiza una retroalimentación después de la evaluación de desempeño.



Fuente: elaboración propia.

## Análisis e interpretación de resultados

En relación a Evaluación de desempeño, se realizó la pregunta, ¿Se hace una retroalimentación después de la evaluación de desempeño?, un 11% señaló que SIEMPRE, un 33% que CASI SIEMPRE, seguido de un 22% indicó que A VECES y 33% que NUNCA. La retroalimentación es un elemento clave después de la evaluación de desempeño, puesto que los colaboradores necesitan y esperan que sus jefes les comuniquen qué comportamientos deben cambiar dentro de sus puestos de trabajo.

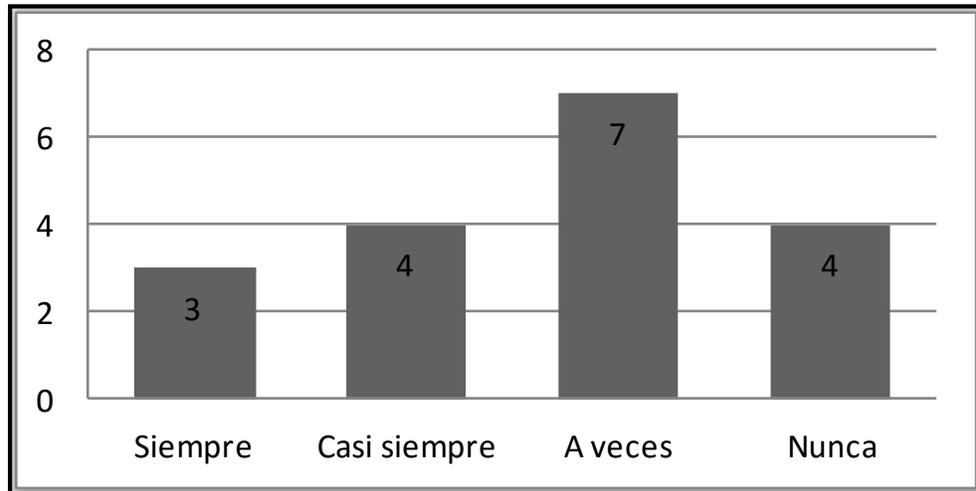
14. Considere si se toma medidas correctivas después de la evaluación de desempeño.

Cuadro 29: Resultado de si se toma medidas correctivas después de la evaluación de desempeño.

Siempre	3
Casi siempre	4
A veces	7
Nunca	4
Total	18

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 29: Resultado de si se toma medidas correctivas después de la evaluación de desempeño.



Fuente: elaboración propia.

#### Análisis e interpretación de resultados

En relación a Evaluación de desempeño, se realizó la pregunta, ¿Se toma medidas correctivas después de la evaluación de desempeño?, un 17% considera que SIEMPRE, un 22% CASI SIEMPRE, seguido de un 39% que señaló A VECES y último un 22% considera NUNCA. Es importante que después de realizada la evaluación de desempeño se tome las medidas correctivas correspondientes, de esta forma estamos formando a nuestros colaboradores y guiándolos para que puedan desempeñarse adecuadamente.

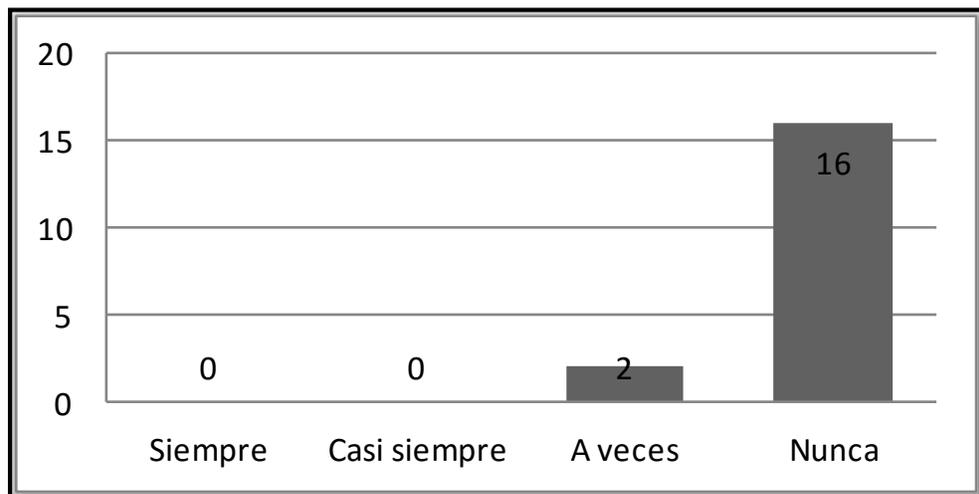
15. Considere si se toma decisiones de capacitación después de la evaluación de desempeño.

Cuadro 30: Resultado de si se toma decisiones de capacitación después de la evaluación de desempeño.

Siempre	0
Casi siempre	0
A veces	2
Nunca	16
Total	18

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 30: Resultado de si se toma decisiones de capacitación después de la evaluación de desempeño.



Fuente: elaboración propia.

## Análisis e interpretación de resultados

En relación a Evaluación de desempeño, se realizó la pregunta, ¿Se toma decisiones de capacitación después de evaluación de desempeño?, ninguno de los encuestados respondió SIEMPRE Y CASI SIEMPRE, un 11% respondió que A VECES seguido de un 89% que señaló NUNCA. Al igual que la pregunta anterior, los colaboradores no pueden corregirse si es que no se les hace notar y mucho menos si es que no se les capacita para que tengan un mejor desempeño.

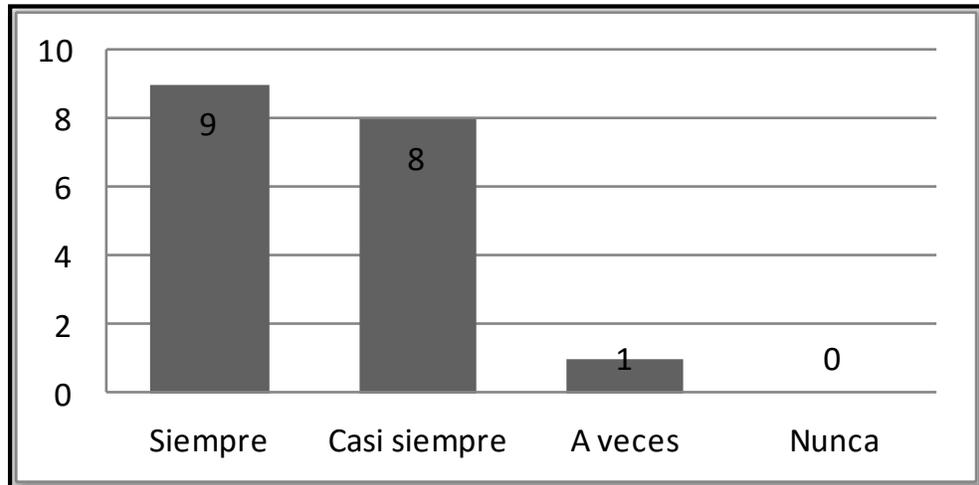
16. Considere si se evalúa al trabajador en base a las tareas que desarrolla.

Cuadro 31: Resultado de si se evalúa al trabajador en base a las tareas que desarrolla eficientemente.

Siempre	9
Casi siempre	8
A veces	1
Nunca	0
Total	18

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 31: Resultado de si se evalúa al trabajador en base a las tareas que desarrolla eficientemente.



Fuente: elaboración propia.

#### Análisis e interpretación de resultados

En relación a Evaluación de desempeño, se realizó la pregunta, ¿Se evalúa al trabajador en base a las tareas que desarrolla eficientemente?, un 50% indicó que SIEMPRE, un 44% que CASI SIEMPRE, seguido de 6% A VECES y por último ninguno contestó que NUNCA. Muchas empresas suelen darle mucho énfasis a las tareas que realizan eficientemente los colaboradores, y dejar de lado a las competencias.

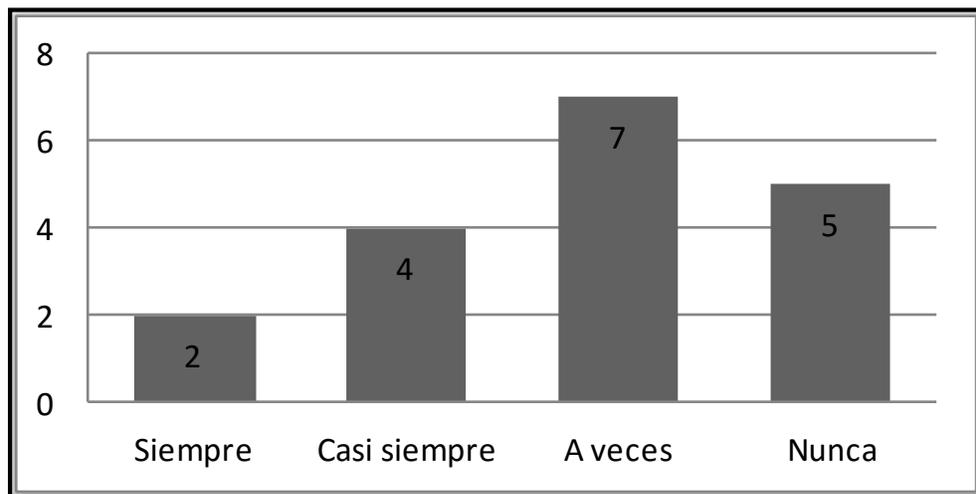
17. Considere si se evalúa al trabajador en base a los comportamientos que se adecúan al puesto.

Cuadro 32: Resultado de si se evalúa al trabajador en base a los comportamientos que se adecúan al puesto.

Siempre	2
Casi siempre	4
A veces	7
Nunca	5
Total	18

Fuente: elaboración propia.

Gráfico 32: Resultado de si se evalúa al trabajador en base a los comportamientos que se adecúan al puesto.



Fuente: elaboración propia.

## Análisis e interpretación de resultados

En relación a Evaluación de desempeño, se realizó la pregunta, ¿Se evalúa al trabajador en base a los comportamientos que se adecúan al puesto?, un 11% respondió que SIEMPRE, un 22% que CASI SIEMPRE, seguido de un 39% indicó que A VECES y por último un 28% que NUNCA. El desconocimiento que se tiene con respecto a las competencias, comportamientos se puede denotar en los resultados, donde los jefes no lo consideran importante.

### **4.2. Discusión de los resultados**

Del análisis de los resultados del proyecto de investigación, se obtuvo lo siguiente:

PRIMERO: De las encuestas aplicadas dirigidas tanto a los colaboradores como a los jefes y gerentes. Existe una relación directa, puesto que las preguntas fueron diseñadas para contrastar la información.

SEGUNDO: Se ha encontrado que existe deficiencias, carencias y limitaciones en la descripción de puestos, correspondiendo a los Cuadros del 1 al 5 y del 16 al 20, de los cuales se corroboran con mayor énfasis el Cuadro 1, 3, 5, 16, 17 y 19.

Se ha encontrado que existe deficiencias, carencias y limitaciones en el proceso de la atracción, selección e incorporación, correspondiendo los Cuadros 6 al 10 y 21 al 26, de los cuales corroboran con mayor énfasis los Cuadros 7, 8, 9, 10, 21, 22, 23, 24, 25 y 26.

Se ha encontrado que existe deficiencias, carencias y limitaciones en el proceso de la evaluación de desempeño, corresponde a los cuadros del 11 al 15 y del 27 al 32, los cuales corroboran con mayor énfasis los Cuadros 11, 13, 15, 27, 28, 29, 31 y 32.

TERCERO: Según señala Alles (2006), para implementar la gestión por competencias es necesario comenzar por el inicio, desde la visión y misión y la definición de las competencias consolidado en un diccionario de competencias (Cuadro 16), donde el 100% indica que no se tiene un diccionario de competencias en la empresa; otro Cuadro 18 y 19 que sustenta es el análisis de las competencias del personal, que no se tiene un completo conocimiento sobre las competencias requeridas para el puesto.

CUARTO: Se considera importante la relación entre los cuadros 6, 7 y 23. Los mismos jefes expresan que no realizan de forma sistemática el proceso de selección de personal lo cual es corroborado por los mismos colaboradores, que cuando ingresan a la empresa muchos de ellos no pasan por un proceso regular, y que se tiene excepciones con algunos postulantes.

QUINTO: En los cuadros 10 y 26, la diferencia es muy grande con respecto a la inducción que es la adaptación, integración, identificación y comunicación (como lo afirma López y Casique 2011), puesto que muchos colaboradores (76%) expresó que no fue partícipe de la inducción, sin embargo por parte de los jefes respondieron un (83%) afirmativamente entre un SIEMPRE y CASI SIEMPRE, aplicar la inducción a un nuevo colaborador.

SEXTO: según Werther & Davis (2008),-Para muchos colaboradores, la evaluación de desempeño resulta una situación difícil y tiende a estresarlos con respecto a los resultados que se puede obtener, - sin embargo, de acuerdo a los resultados del Cuadro 11 un 27% respondió que sí y un 48% respondió REGULAR, es decir que del 48% (65) colaboradores, considera REGULAR las evaluaciones de desempeño, y este resultado guarda relación con el Cuadro 14, en el que se corrobora que existe una cantidad considerable de colaboradores (37) indicando que no se evalúa imparcialmente.

SÉPTIMO: Según Dessler (2009), define a la evaluación del desempeño como cualquier procedimiento que incluya

1. El establecimiento de estándares laborales - Cuadro 2,
2. La evaluación del desempeño real de los empleados en relación con esos estándares - Cuadro 3 y
3. Informar a los empleados con el fin de motivarlos a superar deficiencias en su desempeño o para que continúen con su buen nivel, - Cuadros 15, 28, y 29.

## CONCLUSIONES

1. Se ha encontrado que hay deficiencia de gestión en TCONTACTO SAC, debido a la ausencia de un proceso de planificación, ejecución y control de la gestión por competencias.
2. La investigación ha encontrado, que hay deficiencias, carencias y limitaciones en la gestión de la descripción de puestos, debido a que no se cuenta con personal competente para gestionarlos o los instrumentos de política para gestionarlos. De los cuales, no tienen conocimiento sobre las competencias requeridas para el puesto, un (36%); no tienen conocimiento del desempeño que se espera de sus respectivos puestos de trabajo un (16%), y el (24%) no está seguro; ésta situación corresponde a que los colaboradores no se les informa desde un inicio sobre las funciones a cumplir. Existe duplicidad de funciones en un (44%), la duplicidad de funciones genera consecuencias negativas, una baja capacidad de respuesta y desorden. Cabe señalar que una empresa que gestiona por competencias, la descripción de puestos es de vital importancia, y se rige bajo la misma gestión. Por otro lado los jefes indicaron que no se tiene un diccionario de competencias, no se suele planificar o coordinar ni entre jefes ni con sus equipos de trabajo sobre la descripción de puestos, y no saben las competencias que poseen sus subordinados, sin embargo todos estuvieron de acuerdo en que era necesario tener una descripción de puestos en la empresa.
3. La investigación ha encontrado que hay deficiencias, carencias y limitaciones en el proceso de atracción, selección e incorporación, debido a que no se cuenta con políticas y personal competente para gestionarlo. De acuerdo a los resultados muchos colaboradores respondieron, que un (9%) no pasó por una entrevista, un (41%) no pasó por evaluaciones psicológicas, un (79%) indicó que no se realizan convocatorias internas y un (40%) que no

se contrata personal idóneo para los diferentes puestos de trabajo, por último un (76%) dijo que nunca pasaron por la inducción. Es necesario señalar, que los jefes no planifican los puestos de personal, no se ciñen a un sólo formato para el requerimiento de personal causando desorden y que no cumplen con un proceso de selección establecido, también indicaron que la mayoría de los jefes consideran más importante que un postulante tenga más experiencia que conocimientos para el puesto de trabajo y por último que no siempre realizan la inducción. De acuerdo a la gestión por competencias, estos aspectos son consecuencias negativas de un proceso de selección deficiente, puesto que debe existir un orden y ser específicos cuando se contrata a un nuevo personal. No deben existir excepciones con respecto a las fases del proceso de selección, pues todas son de importancia, y de seguir esta situación, conlleva a conservar recursos humanos que no se alinean a los objetivos de la empresa y resulte más costoso conservarlos. La selección por competencias, es importante porque incorpora colaboradores que estén comprometidos con los objetivos de la empresa, puesto que las competencias requeridas por parte del puesto están alineadas con la visión, misión y objetivos de la empresa.

4. La investigación ha encontrado que hay deficiencias, carencias y limitaciones en la evaluación de desempeño. De los resultados, los colaboradores señalaron que, un 27% percibe preferencias cuando se realizan las evaluaciones de desempeño, un 55% que no se realizan capacitaciones que desarrollen sus habilidades para complementar el trabajo y que un (33%) no se encuentra motivado, sin embargo un 27% considera que son necesarias las evaluaciones de desempeño. Por otro lado, no hay un proceso de evaluación sistemático de la cual los jefes se rijan para seguirlo, un (33%) indicó que no suelen realizar retroalimentaciones a sus subordinados, un (39%) dijo que A VECES se toma medidas

correctivas después de la evaluación de desempeño y un 89% indica que no se toman decisiones de capacitación después de la evaluación de desempeño, y por último suelen evaluar al trabajador en base a las tareas que realizan eficientemente y no en base a sus comportamientos como lo indica la gestión por competencias. En una gestión por competencias, la evaluación de desempeño es uno de los procesos más importantes, porque se corrigen los comportamientos inadecuados que pudieran tener los colaboradores, se evalúa y se realiza una retroalimentación por parte de los jefes, que se encargan de planificar las capacitaciones que ayuden a los colaboradores a desempeñarse mejor en sus puestos de trabajo, así tendremos una empresa que aprende, y que se vuelve competitiva porque sus recursos humanos lo son.

## RECOMENDACIONES

1. Después del análisis, se recomienda implementar la gestión por competencias, cabe resaltar que se requiere de la voluntad, energía de los directivos de la empresa para poder nutrir y sostener una vez que ya sido implementado, puesto que este enfoque sistémico requiere que cada cierto tiempo la información que lo compone sea actualizada.
2. Se recomienda planificar, ejecutar y controlar el proceso de descripción de puestos en el marco de la gestión por competencias. Establecer un diccionario de competencias y comportamientos por grados (Anexo B) que estén alineados a la visión, misión y objetivos que se ha propuesto TCONTACTO SAC, de acuerdo al diccionario de competencias, se establece la descripción de puestos en base a las competencias requeridas en cada puesto de trabajo (Anexo C), es necesario realizar una investigación con ayuda de los colaboradores para recabar toda la información relevante que contribuya a obtener la descripción de puesto más exacta. La descripción de puesto ayudará a ordenar y alinear los puestos de trabajo con la visión y misión de la empresa, siendo necesario que una vez terminado este documento realizar una retroalimentación a cada trabajador y entregar una copia o colocarlo al alcance de ellos; y cambiar la actual situación.
3. Es necesario planificar, ejecutar y controlar el proceso de atracción, selección e incorporación para todo el personal que será incorporado en el marco de la gestión por competencias (Anexo D), y que los jefes a cargo sean concientizados sobre la importancia de cada fase dentro de la selección de personal desde el reclutamiento hasta la inducción del colaborador, una empresa que tiene un personal que cumple con los

requisitos del puesto, es un personal que aporta a la empresa y se vuelve valioso. Es recomendable que las convocatorias de nuevos puestos de trabajo sean comunicadas también al personal, ya que pueden ayudar al área de reclutamiento a realizar esta labor antes de tiempo, y sientan los colaboradores, que los puestos de trabajo en general están abiertos para ellos, y que también pueden aspirar crecer dentro de la empresa. Es recomendable que los jefes coordinen constantemente con el área de recursos humanos, y que realicen el requerimiento de personal a través de un formato único (Anexo E). Es necesario que los jefes se rijan al perfil que requiere cada puesto, y que comprendan de que tanto la experiencia como el conocimiento son importantes, cabe señalar que una empresa que quiere ser competitiva en el mercado y sostenerse en el tiempo necesita que sus recursos humanos sean competitivos.

4. Se recomienda planificar, ejecutar y controlar el proceso de evaluación de desempeño en el marco de la gestión por competencias. De esta manera, que los jefes den un periodo de tiempo exclusivo a planificar la evaluación de desempeño de todos los colaboradores de la empresa, donde se fijen objetivos, procedimientos, y medidas correctivas o capacitación después de la evaluación así como también que cada jefe realice la retroalimentación a cada colaborador con la finalidad de hacerle saber su situación actual y la forma en que la empresa actuará para mejorar la situación en beneficio de todos, con ello se motiva al colaborador, se le hace saber cuál es su contribución que aporta en la empresa, si el colaborador supera las expectativas es necesario que sea felicitado y si está por debajo de lo que se requiere, necesita ser orientado para que tenga un mejor desempeño.

## BIBLIOGRAFÍA

Alles, M., (2006). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Argentina. Ediciones Granica.

Alles, M., (2009). *Diccionario de competencias*, Argentina. Ediciones Granica.

Angeles, L., (2015). *Consolidación de las mejores prácticas de RRHH de las medianas empresas e el sector textil rubro confecciones en Lima para la propuesta de un modelo de éxito basado en la gestión por procesos y por competencias*. (Tesis de pregrado). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Lima, Perú.

Arenas, C. y Suarez Z. (2008). *Modelo de gestión por competencias para el departamento de contabilidad del rectorado de la Universidad de Oriente*. (Tesis de pregrado). Universidad de Oriente Núcleo de Sucre. Cumaná, Colombia.

Blas, F., (2014). *Competencias profesionales en la formación profesional*. Larousse - Alianza Editorial.

Bohlander, G., (2004). *Administración de recursos humanos*. México. Cengage Learning Editores.

Calvo, P., (2014). *Gestión por competencias*. España. Ediciones Díaz de Santo.

Chiavenato, I., (2001). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia. Makron Books.

Cuadros, J. (2012). *Modelo para el diseño de perfil de puesto basado en competencias: caso puestos administrativos de una universidad pública*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional de Ingeniería. Lima, Perú.

Dessler, G., (2009). *Administración de recursos humanos*. México. Pearson Educación.

Díaz, C., (2013). *Efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente de una institución dedicada a la enseñanza de Idioma*. (Tesis de maestría).

Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima, Perú.

Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. (2007). Larousse Editorial, S.L.

Dolan, S., (2009). *La gestión de los recursos humanos: como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación*. España. McGraw-Hill.

Fernández - Ríos, M., (1995). *Análisis y descripción de puestos de trabajo: teoría, métodos y ejercicios*. España. Ediciones Díaz de Santos.

Freire, L. (2008). *Diseño de un modelo de gestión por competencias aplicado en la empresa Provemovil S.A*. Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Gan, F. y Jaume, T. (2012). *Selección de personal*. España. Ediciones Díaz de Santos.

Grados, J., (2013) *Reclutamiento: selección, contratación e inducción del personal*. México. Editorial El Manual Moderno.

Guerrero, A. (2014). *Gestión del talento humano basado en competencias*. (Tesis de maestría). Universidad Autónoma de Querétaro. Querétaro, México.

Latham, G. y Wexley, K., (1994). *Increasing productivity through performance appraisal*. Pretince Hall.

Jiménez, A., (2013). *Competencias*. España. Ediciones Díaz de Santos.

Levy-Leboyer, C., (1992) *La gestión des competences*. Les editions d'organisation. Paris

Lopez, F. y Casique, A., (2011). *La administración de recursos humanos en las pyme*. México. Pearson Educación.

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

Mosquera, K., (2012). *Desarrollo de un modelo de gestión de recursos humanos por competencias para la empresa Esacontrol S.A.* (Tesis de maestría). Escuela Politécnica Nacional. Quito, Ecuador.

Rodríguez, A. y Quelal D. (2010). *Diseño y propuesta de un modelo de gestión para la selección y contratación del personal en las empresas pequeñas y medianas del distrito metropolitano de Quito, basados en competencias. Caso Lanzoty, concesionaria de automóviles Mazda*. (Tesis de pregrado). Escuela Politécnica Nacional. Ecuador.

Spencer, L. y Spencer, I., (1993). *Competence at work, models for a superior performance*. John Wiley & Sons, Inc. U.S.A

Tejada, A., (2003). *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias*. Colombia. Red de Psicología desde el Caribe.

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

Wayne M. y Noe, R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México. Pearson Educación.

Werther, W. y Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. México. Mc Graw-Hill Interamericana.

Rojas, W. (2015). *La evaluación de desempeño basada en competencias*. Recuperado, el 01 de junio del 2016, de Conexión ESAN Sitio web: <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2015/05/08/evaluacion-desempeno-basada-competencias/>

## ANEXOS

### A. MATRIZ DE CONSISTENCIA

TITULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	VARIABLE	CONCLUSIONES
<p>Análisis de la gestión por competencias de la empresa TONTAKTO SAC, periodo 2015.</p> <p style="text-align: center;"><b>PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b></p> <p><b>General</b> ¿Cuál es la situación de la gestión por competencias en TCONTAKTO SAC periodo 2015?</p> <p><b>Específicas</b> 1.- ¿Cuál es la situación de la descripción de puestos en TCONTAKTO SAC periodo 2015? 2.- ¿Cuál es la situación de atracción, selección e incorporación en TCONTAKTO SAC periodo 2015? 3.- ¿Cuál es la situación de evaluación de desempeño en TCONTAKTO SAC periodo 2015?</p> <p style="text-align: center;"><b>OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN</b></p> <p><b>General</b> Describir la situación de la gestión por competencias en TCONTAKTO SAC periodo 2015.</p> <p><b>Específicas</b> 1.- Describir la situación de la descripción de puestos en TCONTAKTO SAC periodo 2015. 2.- Describir la situación de atracción, selección e incorporación en TCONTAKTO SAC periodo 2015. 3.- Describir la situación de evaluación de desempeño en TCONTAKTO SAC periodo 2015.</p>	<p><b>Independiente</b> Gestión por competencias</p> <p><b>Indicadores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción de puestos</li> <li>• Atracción, Selección e Incorporación</li> <li>• Evaluación de desempeño</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN</b></p> <p><b>Tipo:</b> Aplicada, porque estudia el comportamiento del fenómeno social para poderlo controlar. <b>Nivel:</b> Descriptivo, porque:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reúne los resultados de la observación del fenómeno que estudia.</li> <li>• Convierte los hechos verificados en datos susceptibles de medida y comparación.</li> <li>• Presentar los hechos tal como ocurren, hechos y eventos que caracterizan la realidad observada.</li> </ul> <p><b>Diseño:</b> El diagrama simbólico es: M O Donde M, es la muestra, y O, la observación relevante sobre Gestión por Competencias.</p> <p><b>Técnicas :</b> -Observación y encuesta</p> <p><b>Instrumentos:</b> -Cuestionario</p> <p>Validez: margen de confiabilidad 100%</p> <p><b>Fuentes:</b> Primaria, Gerente General y colaboradores de TCONTAKTO SAC. Secundaria, libros revistas, tesis nacionales e internacionales.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se ha encontrado que hay deficiencia de gestión en TCONTAKTO SAC, debido a la ausencia de un proceso de planificación, ejecución y control de la gestión por competencias.</li> <li>2. La investigación ha encontrado, que hay deficiencias, carencias y limitaciones en la gestión de la descripción de puestos, debido a que no se cuenta con personal competente para gestionarlos o los instrumentos de política para gestionarlos.</li> <li>3. La investigación ha encontrado que hay deficiencias, carencias y limitaciones en el proceso de atracción, selección e incorporación, debido a que no se cuenta con políticas y personal competente para gestionarlo.</li> <li>4. La investigación ha encontrado que hay deficiencias, carencias y limitaciones en la evaluación de desempeño.</li> </ol>

B. MODELO Y FORMATO DE DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Y  
COMPORTAMIENTOS

	<b>MODELO DE DICCIONARIO DE COMPETENCIAS Y COMPORTAMIENTOS</b>
<b><i>Adaptabilidad a los cambios del entorno</i></b>	
<p>Capacidad para identificar y comprender ágilmente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo; transformar las debilidades en fortalezas, y potenciar éstas últimas a través de planes de acción propensos a asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Implica la capacidad para conducir la empresa en épocas difíciles, en las que las condiciones para operar son restrictivas y afectan tanto al propio sector de negocios como a todos en general, aprovechar una interpretación anticipada de las tendencias en juego</p>	
<b>A</b>	<p>Capacidad para diseñar la estrategia y las políticas organizacionales destinadas a promover en otros la habilidad de identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo. Capacidad para diseñar planes de acción que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Capacidad para conducir la organización en épocas difíciles, aprovechar una interpretación anticipada de las tendencias en juego, y, al mismo tiempo, dar aliento a los colaboradores.</p>
<b>B</b>	<p>Capacidad para promover en otros la habilidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo. Capacidad para diseñar y proponer planes de acción que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para asegurar en el mediano plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Capacidad para conducir el área a cargo en épocas difíciles y dar aliento a los colaboradores.</p>
<b>C</b>	<p>Capacidad para identificar y comprender los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo. Capacidad para proponer planes de acción que permitan transformar debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Capacidad para conducir a los colaboradores en épocas difíciles y dar aliento.</p>
<b>D</b>	<p>Capacidad para comprender los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo y proponer acciones en relación con las tareas a su cargo que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para alcanzar metas deseadas. Capacidad para seguir trabajando con el ritmo habitual en épocas difíciles.</p>

El grado D, indica que la competencia está desarrollada al mínimo.

*(Nombre de la competencia 1)*

Descripción:

<p><b>A</b> <b>(100%)</b></p>	<p>Mayor nivel de la competencia:</p> 
<p><b>B</b> <b>(75%)</b></p>	
<p><b>C</b> <b>(50%)</b></p>	
<p><b>D</b> <b>(25%)</b></p>	<p>Menor nivel de la competencia.</p> 

### C. FORMATO DE DESCRIPCIÓN DE PUESTO

 <b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO</b>		
Nombre del cargo: Analista Junior de RRHH	Fecha de elaboración: 01-06-2016	Fecha de revisión: 08-06-2016
Código: ARRHH-001		
Departamento: Contrataciones	Área: Recursos Humanos	Reporta a: Gerente de Adm. y Finanzas
<p>Resumen:</p> <p>El analista junior de RRHH, debe analizar la información que recibe el área, realizar informes, enviar reportes y dar atención a los colaboradores de la empresa.</p>		
<p>Tareas y responsabilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Registrar huellas a personal nuevo.</li> <li>➤ Registrar al personal nuevo en el sistema interno</li> <li>➤ Realizar reportes semanales de asistencia para los Supervisores.</li> <li>➤ Emitir reporte de asistencia para campaña BBVA diariamente, y hacer firmar a cada supervisor y gerentes.</li> <li>➤ Consolidar información de asistencia por semana.</li> <li>➤ Enviar la asistencia mensual al Gerente de Administración y Finanzas.</li> <li>➤ Realizar reporte de seguimiento semanal del personal nuevo para los Gerentes.</li> <li>➤ Consolidar información de sábados laborados por cada supervisor.</li> <li>➤ Dar de baja y eliminación de huellas en el sistema interno a personal que ya no labora.</li> <li>➤ Enviar reporte de tardanzas y faltas para emisión de Memorandums.</li> <li>➤ Realizar reporte de asistencia para dotación de BBVA y renovaciones de contrato.</li> <li>➤ Mantener en orden los archivadores de diversos documentos formales y legales. (CTS, Renta de 5ta, Seguros, Comprobantes de pago de contratos del Ministerio de Trabajo, Citas Médicas y Descansos Médicos, Comprobantes de Pago de Contratos, Boletas de pago, Contratos, Contratos Bajas, Utilidades, T-Registro).</li> <li>➤ Mantener archivadores del personal activo actualizado y en orden.</li> <li>➤ Llevar el control de la asistencia firmada del personal Outsourcing.</li> <li>➤ Visitas a personal Outsourcing.</li> <li>➤ Revisar el buzón de sugerencias y entregar al Gerente de Administración y Finanzas.</li> <li>➤ Entregar boletas de pago, contratos, pago de CTS, cheques de pago, solicitudes de vacaciones, renovaciones de contratos al personal.</li> </ul>		

- Hacer firmar al personal nuevo los documentos de ingreso y explicación de políticas de la empresa.
- Preparar documentos para pago de liquidaciones. (Boletas, Carta CTS, Certificados de trabajo, Detalle de Liquidación, Renta de 5ta, Indemnización, etc.)
- Realizar pagos y trámites del Área.
- Actualizar Base de Datos de seguimiento de Memorandums y Justificaciones.
- Emitir certificados de capacitación a ingresos nuevo de campaña BBVA.
- Registrar en la base de datos del Personal Activo, estudios y datos adicionales.
- Registrar las Altas y Bajas en el T-Registro.
- Registrar a derechohabientes en el T-Registro
- Enviar Bajas quincenalmente al área de Soporte e Infraestructura.
- Entregar a todo personal nuevo el acta compromiso de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Dar atención inmediata al personal en caso de emergencia.
- Programar reuniones del Área de Administración y Finanzas.
- Otras que solicite el Gerente de Administración y Finanzas.

#### **ANÁLISIS DE PUESTO:**

*Conocimientos requeridos:*

**Educación:**

Egresado o estudiante de VII de la carrera profesional de Administración de Empresas o afines

Dominar Excel nivel intermedio

Dominar Word nivel avanzado

**Experiencia:**

Mínimo 6 meses en puestos similares como Asistente de Recursos Humanos, Asistente de Planillas, Asistente Administrativo en empresas de Callcenter.

*Condiciones de trabajo*

Se le asignará una computadora para sus labores diarias, movilidad en caso de visitas a instituciones (Ministerio de Trabajo, Essalud, etc.)

**Horario de trabajo:** lunes a viernes de 09:00 - 18:00, tiene una hora de almuerzo.

*Competencias*

Nombre de la competencia	A	B	C	D
Competencias cardinales				
Compromiso	<b>x</b>			
Ética	<b>x</b>			
Orientación al cliente	<b>x</b>			

Calidad del trabajo	<b>x</b>			
Iniciativa		<b>x</b>		
Empowerment		<b>x</b>		
Autocontrol	<b>x</b>			
Competencias específicas gerenciales				
Dinamismo energía	<b>x</b>			
Adaptabilidad	<b>x</b>			
Relaciones públicas	<b>x</b>			
Liderazgo		<b>x</b>		
Modalidad de contacto		<b>x</b>		
Competencias específicas por área Recursos Humanos				
Habilidad analítica		<b>x</b>		
Comunicación	<b>x</b>			
Trabajo en equipo	<b>x</b>			
Aprendizaje continuo	<b>x</b>			
Desarrollo de relaciones		<b>x</b>		

#### D. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL



E. FORMATO DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL

 <b>FORMATO DE REQUERIMIENTO DE PERSONAL</b>		
Gerencia de: _____		Fecha de req. : _____/_____/_____
Cargo: _____		Campaña: _____
Modalidad Terceros ( ) Part Time ( ) Full Time ( )	Sueldo: S/.....	Horario de trabajo: .....
Duración de contrato: .....	N° de vacantes: .....	<b>Beneficios:</b> Alimentación ( ) EPS ( ) Comisiones ( ) Hospedaje ( ) Movilidad ( ) Otros: .....
Observaciones:   		
Fecha límite de recepción de CV: _____/_____/_____		
Fecha de evaluación: _____/_____/_____		
Fecha de contratación: _____/_____/_____		
_____ <b>Área solicitante</b>		_____ <b>Recursos Humanos</b>

F. CUESTIONARIO PARA COLABORADORES

 <b>CUESTIONARIO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS</b>	
<p><i>Estimado colaborador de TCONTACTO SAC, estamos realizando una encuesta para poder analizar la gestión por competencias de la empresa. Por favor responder con la mayor veracidad posible las siguientes preguntas. Gracias por tu colaboración</i></p>	
<b>Descripción de puesto</b>	<p>1.- ¿Ud. tiene conocimiento sobre las competencias que requiere su puesto de trabajo?</p> <p>a) Sí b) No c) Regular</p>
	<p>2.- ¿Se tiene claro qué funciones le corresponden en el puesto de trabajo?</p> <p>a) Sí b) No c) Regular</p>
	<p>3.- ¿Ud. es consciente del desempeño que se espera en su puesto de trabajo?</p> <p>a) Sí b) No c) Regular</p>
	<p>4.- ¿Existen más funciones que Ud. realiza, y que no realiza otros empleados en la misma línea?</p> <p>a) Sí b) No c) Regular</p>
	<p>5.- ¿Existe duplicidad de funciones en el área dónde Ud. se encuentra?</p> <p>a) Sí b) No</p>

	C)A veces
<b>Atracción, selección e incorporación</b>	6.- ¿Cuando Ud. fue convocado a la empresa, se le realizó una entrevista?  a)Sí b)No
	7.- ¿Cuando Ud. fue convocado a la empresa, se le realizó evaluaciones psicológicas?  a)Sí b)No
	8.- ¿Se realiza convocatorias internas para nuevos puestos de trabajo?  a)Siempre b)Casi siempre c)A veces d)Nunca
	9.- ¿Se suele contratar a personal idóneo que corresponda con el puesto de trabajo a desarrollar?  a)Siempre b)Casi siempre c)A veces d)Nunca
	10.- ¿Cuando Ud. ingresó a la empresa, fue partícipe de la inducción (Orientación, ubicación e información general de la empresa, al momento que ingresó a trabajar)?  a)Sí b)No
<b>Evaluación de desempeño</b>	11.- ¿Las evaluaciones de desempeño son necesarias?  a)Sí b)No C)Regular

<p>12.- ¿Con qué frecuencia se suele evaluar su desempeño en relación a su puesto de trabajo?</p> <p>a) Semanal b) Quincenal c) Mensual d) Semestral e) Anual</p>
<p>13.- ¿Existen capacitaciones que desarrollen sus habilidades para complementar su trabajo?</p> <p>a) Sí b) No C) Regular</p>
<p>14.- ¿Se suele evaluar imparcialmente a todos los trabajadores?</p> <p>a) Sí b) No C) A veces</p>
<p>15.- ¿Se encuentra motivado en su puesto de trabajo?</p> <p>a) Sí b) No C) Regular</p>

G. CUESTIONARIO PARA JEFES Y GERENTES.

 <b>CUESTIONARIO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS</b>	
<p><i>Estimado colaborador de TCONTACTO SAC, estamos realizando una encuesta para poder analizar la gestión por competencias de la empresa. Por favor responder con la mayor veracidad posible las siguientes preguntas. Gracias por tu colaboración</i></p>	
<b>Descripción de puesto</b>	<p>1.- ¿Se tiene un diccionario de competencias?</p> <p>a) Sí b) No</p>
	<p>2.- ¿Coordinan entre las diferentes áreas para la descripción de puestos?</p> <p>a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Nunca</p>
	<p>3.- ¿Los puestos de trabajo son analizados con su equipo de trabajo?</p> <p>a) Siempre b) Casi siempre c) A veces d) Nunca</p>
	<p>4.- ¿Conoce las competencias que deben tener sus subordinados?</p> <p>a) Sí b) No c) Regularmente</p>
	<p>5.- ¿Es necesario tener una descripción de puestos de todos los colaboradores de la empresa?</p> <p>a) Sí b) No</p>

<b>Atracción, selección e incorporación</b>	<p>6.- ¿Se realiza una planificación de los puestos de personal?</p> <p>a)Sí b)No</p>
	<p>7.- ¿Se tiene un formato del cual hacen uso para requerimiento de nuevo personal?</p> <p>a)Sí b)No</p>
	<p>8.- ¿Existe un proceso sistemático que se sigue para la contratación de personal?</p> <p>a)Siempre b)Casi siempre c)A veces d)Nunca</p>
	<p>9.- ¿Al seleccionar el personal se da más importancia a la experiencia?</p> <p>a)SÍ b)No</p>
	<p>10.- ¿Al seleccionar el personal se da más importancia a los conocimientos?</p> <p>a)Sí b)No</p>
	<p>11.- ¿Después de contratar a un nuevo colaborador, se realiza la inducción?</p> <p>a)Siempre b)Casi siempre c)A veces d)Nunca</p>
<b>Evaluación de desempeño</b>	<p>12.- ¿Se realiza de forma sistemática la evaluación de desempeño de los colaboradores?</p> <p>a)Siempre b)Casi siempre</p>

	<p>c)A veces d)Nunca</p>
	<p>13.- ¿Se hace una retroalimentación después de la evaluación de desempeño?</p> <p>a)Siempre b)Casi siempre c)A veces d)Nunca</p>
	<p>14.- ¿Se toman medidas correctivas después de la evaluación de desempeño?</p> <p>a)Siempre b)Casi siempre c)A veces d)Nunca</p>
	<p>15.- ¿Se toman decisiones de capacitación después de evaluación de desempeño?</p> <p>a)Siempre b)Casi siempre c)A veces d)Nunca</p>
	<p>16.- ¿Se evalúa al colaborador en base a las tareas que desarrolla eficientemente?</p> <p>a)Siempre b)Casi siempre c)A veces d)Nunca</p>
	<p>17.- ¿Se evalúa al colaborador en base a los comportamientos que se adecúan al puesto?</p> <p>a)Siempre b)Casi siempre c)A veces d)Nunca</p>