

UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR

FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“PROPUESTA DE MEJORA EN EL PUESTO DE ASESOR COMERCIAL
EN BASE A LA GESTION POR COMPETENCIAS EN EL ÁREA DE
FONOLUZ DE LA EMPRESA LUZ DEL SUR S.A.A”**

TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

Para optar el Título Profesional de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PRESENTADO POR EL BACHILLER

ATAHUA CASAVARDE, GIOVANNI DANIEL

Villa El Salvador

2019

DEDICATORIA

A Dios, a mi madre Esmeralda, mi padre Daniel y a mi hermano Omar por su comprensión y sobre todo el amor que me brindan, quienes me apoyan en todo momento. Son mi inspiración y el motor que me impulsa a seguir adelante. No hubiera logrado una meta más en mi vida profesional sin su soporte moral y entusiasmo que me brindan constantemente. Los amo.

AGRADECIMIENTO

A Dios por brindarme salud y sabiduría a lo largo de mi vida.

A mis padres, por las palabras de aliento durante todo el proceso de este proyecto.

A mis maestros, por el tiempo y esfuerzo que dedicaron al compartir sus conocimientos.

A la Universidad Nacional Tecnológica de Lima Sur por abrir sus puertas para en caminarnos a mejorar nuestra calidad de vida, en base a sus enseñanzas y experiencias de quienes la conforman.

A las personas que colaboraron de manera directa e indirecta, gracias.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
INTRODUCCIÓN	viii
CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.1 Descripción de la Realidad Problemática	10
1.2 Justificación del Problema	13
1.2.1 Teórica	13
1.2.2 Metodológica	13
1.2.3 Práctica	13
1.3 Delimitación del proyecto	13
1.3.1 Teórica	13
1.3.2 Temporal	13
1.3.3 Espacial	14
1.4 Formulación del problema	14
1.4.1 Problema General	14
1.4.2 Problema específicos	14
1.5 Objetivos	15
1.5.1 Objetivo General	15
1.5.2 Objetivos Específicos	15
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	16
2.1 Antecedentes	16
2.1.1 Antecedentes Internacionales	16
2.1.2 Antecedentes Nacionales	17
2.2 Bases teóricas	18
2.2.1 Definición de Competencia	18
2.2.2 Tipos de Competencias	19
2.2.3 Clasificación de las Competencias	22
2.2.4 Gestión por Competencias	24
2.2.5 Importancia de la Gestión por competencias	25
2.2.6 Beneficios de la Gestión por Competencias	28
2.3 Definición de términos básico	30
CAPITULO III: DESARROLLO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL	31
	iv

3.1 Reseña del ente estudiado	31
3.1.1 Misión	31
3.1.2 Visión	31
3.1.3 Valores	31
3.1.4 Zona de Concesión	32
3.1.5 Organigrama	34
3.1.6 Fonoluz	35
3.1.7 Tareas a Realizarse	35
3.2 Diagnóstico de la situación actual	37
3.3 Presentación de la propuesta	38
CONCLUSIONES	50
RECOMENDACIONES	51
BIBLIOGRAFÍA	52
ANEXOS	56
Anexo 1 – Encuestas	56
Anexo 2 - Resultados	58
Anexo 2.1 - Indicador Descripción de puesto	58
Anexo 2.2 - Indicador Conocimientos	62
Anexo 2.3 - Indicador Evaluación de Desempeño	68
Anexo 3 – Fotos del área de Fonoluz	72
Anexo 3.1 - Evaluación de llamada de prueba	72
Anexo 3.2 - Foto de atención de solicitud comercial	72
Anexo 3.3 - Foto de encuesta de atención	73
Anexo 3.4 - Consultas al supervisor de turno	74
Anexo 3.5 - Área de Fonoluz	74

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Ubicación del ente estudiado</i>	14
<i>Figura 2. Modelo de Iceberg.</i>	22
<i>Figura 3. Clasificación de Competencias.</i>	23
<i>Figura 4. Sucursales.</i>	32
<i>Figura 5. Organigrama Luz del Sur.</i>	34
<i>Figura 6. Organigrama de Gerencia Comercial.</i>	34
<i>Figura 7. Icónico de identificación.</i>	35
<i>Figura 8. Icónico Oficina Virtual.</i>	36
<i>Figura 9. Modelo Propuesto</i>	38
<i>Figura 10. Perfil del puesto.</i>	58
<i>Figura 11. Requisitos del puesto.</i>	59
<i>Figura 12. Estudios de especialización.</i>	60
<i>Figura 13. Nivel de estudios.</i>	61
<i>Figura 14. Tareas propias del puesto.</i>	62
<i>Figura 15. Manejo de información.</i>	63
<i>Figura 16. Habilidades conceptuales.</i>	64
<i>Figura 17. Responsabilidades.</i>	65
<i>Figura 18. Resultados organizacionales.</i>	66
<i>Figura 19. Procesos correctos.</i>	67
<i>Figura 20. Desarrollo de habilidades.</i>	68
<i>Figura 21. Motivación.</i>	69
<i>Figura 22. Evaluación de desempeño.</i>	70
<i>Figura 23. Pensamiento analítico.</i>	71

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Zona de Concesión.</i>	33
<i>Tabla 2. Perfil del puesto.</i>	58
<i>Tabla 3. Requisitos del puesto.</i>	59
<i>Tabla 4. Estudios de especialización.</i>	60
<i>Tabla 5. Nivel de estudios.</i>	61
<i>Tabla 6. Tareas propias del puesto.</i>	62
<i>Tabla 7. Manejo de información.</i>	63
<i>Tabla 8. Habilidades conceptuales.</i>	64
<i>Tabla 9. Responsabilidades.</i>	65
<i>Tabla 10. Resultados organizacionales.</i>	66
<i>Tabla 11. Procesos correctos.</i>	67
<i>Tabla 12. Desarrollo de habilidades.</i>	68
<i>Tabla 13. Motivación.</i>	69
<i>Tabla 14. Evaluación de desempeño.</i>	70
<i>Tabla 15. Pensamiento analítico.</i>	71

INTRODUCCIÓN

El concepto de competencias emerge en la década de los 80 como una nueva filosofía de gestión humana, en estos tiempos de constante cambios, surge una nueva manera de administración, en donde la gestión por competencia se establece como una herramienta capaz de potenciar la dirección de las personas y permita una mayor productividad y sostenibilidad en las organizaciones. La gestión por competencias es la capacidad de un individuo la cual se mide en términos de desempeño en un contexto laboral y que involucra conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para poder lograr un desempeño efectivo.

Se podría citar a diferentes autores tanto como Martha Alles, Spencer y Spencer, Pablo Calvo, etc. Para tratar de interpretar la gestión por competencias, pero la finalidad concuerda en un mismo enfoque, es la gestión de personas direccionándolos para poder lograr un desempeño óptimo en un contexto laboral determinado.

En sustento a lo anterior se realizó el presente trabajo que se titula “Propuesta de mejora en el puesto de Asesor Comercial en base a la gestión por competencias en el área de Fonoluz de la empresa Luz del Sur S.A.A”

Asimismo, este proyecto se encuentra dividido en 3 capítulos los cuales se describen a continuación:

El capítulo I, se denomina planteamiento del problema, en la cual se identifica la situación problemática en la que se encuentra la empresa Luz del Sur S.A.A. del área de Fonoluz, la formulación del problema general y específicos, los objetivos que se pretenden alcanzar, la justificación del trabajo y las delimitaciones del proyecto.

El capítulo II, denominado marco teórico se desarrolla los antecedentes de investigaciones anteriores tanto a nivel nacional e internacional con respecto a la Gestión por Competencias, se da a conocer las diferentes bases teóricas respaldada por diferentes autores.

El capítulo III, denominado desarrollo del trabajo de suficiencia profesional se presenta los resultados e interpretaciones de las encuestas realizadas al tema del proyecto conocido como diagnóstico, se da a realiza la reseña al ente objetivo donde se detalla todo lo relacionado a la empresa en estudio como misión, visión y valores, etc. Posterior a esto se presenta la propuesta de mejora.

Al finalizar se adjunta las conclusiones, recomendaciones y anexos respectivos.

CAPITULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la Realidad Problemática

Los recursos humanos hoy en día es un elemento clave dentro de las organizaciones, tanto para el logro de los objetivos estratégicos. A medida que el personal se desempeñe de manera idónea, tanto su conocimiento, habilidades y actitudes conducirán al éxito la organización, es por ello que deberán contar con una fuerza que sea capaz de aceptar el cambio y que siempre se encuentren con una motivación que le permita conducir a la organización a desarrollar la ventaja competitiva. Por lo tanto, es muy importante realizar un buen proceso de análisis de puesto, recluta, selección, capacitación, evaluación de desempeño y a su vez el desarrollo del recurso humano como parte principal para el logro de estas metas trazadas.

Cada vez se exige que el personal tenga un desempeño excelente en la organización y esto se puede lograr si se gestiona en las organizaciones el talento humano por competencias, estas competencias se obtienen no solamente a través de la organización sino también mediante lo aprendido en situaciones concretas de trabajo.

En pleno siglo XXI las organizaciones se enfrentan a nuevos retos en el mundo laboral, lo a que su vez demanda a que las personas apliquen sus conocimientos, habilidades y actitudes en situaciones cambiantes, para así obtener ventajas competitivas, esto a su vez permite que las organizaciones planteen un modelo contando con personas correctas en el puesto de trabajo.

Desde esta perspectiva, la gestión por competencias permite que las estrategias organizacionales vayan de la mano con los intereses de las personas frente a su desarrollo y mejoramiento individual.

Por lo tanto, dentro de esta realidad problemática el área de Fonoluz, de la empresa Luz del Sur se observa la necesidad de mejorar el recurso humano que son los Asesores Comerciales, ya que la clave en base a la gestión por competencias no es por la cantidad de recurso, sino por el personal idóneo que constituyen la organización.

El área de Fonoluz de la empresa Luz del Sur forma parte de la Gerencia Comercial, y esta es un centro de atención (call center) para los clientes de Luz del Sur cuya atención es permanente, las 24 horas del día y los 365 días del año. El trabajo que se desarrolla es la atención constante vía telefónica la cual pueden ser, atención de (consultas comerciales, solicitudes, reclamos, etc.). El área de Fonoluz está conformada por 50 Asesores Comerciales, la cual es un pilar muy importante dentro de la organización, ya que conecta la información de todos los canales de ingreso y permiten una adecuada respuesta a los usuarios que son 1´130,000 clientes a nivel nacional.

Dentro de esta realidad es de nuestro interés describir esta situación analizando cuidadosamente cómo se da las actividades en el área de Fonoluz.

La descripción del puesto no se encuentra especificado en función de la complejidad de las tareas que se realiza en Fonoluz, se efectúa siempre que haya la necesidad de cubrir un puesto o por carga laboral, esto implica que los asesores que recién ingresan a laborar no cuenten experiencia adecuada en función a las tareas a realizar, lo que genera una alta rotación del personal, y asesores que generan una baja productividad, es decir que se dedica tiempo y dinero en seleccionar, capacitar e inducción en personas que no se adecuan a las tareas que se establecen en el área de trabajo y todo esto conlleva a que terminen retirándose sin aportar a los objetivos del área de manera significativa.

Los conocimientos adquiridos en el área no son suficiente para poder brindar una información adecuada al usuario, lo cual recurren a los supervisores de turno para solventar dudas constantemente, ellos a su vez no brindan la información necesaria y suficiente es decir se realiza de manera improvisada y rápida, infieren que el asesor debe contar con dicha información. En muchas ocasiones son los mismos asesores con mayor estadía en el área los que brindan orientación a las dudas que presentan los nuevos asesores, a su vez no se cuenta con planes de capacitación e inducción que le permitan mejorar los conocimientos obtenidos para responder de manera más eficiente los procedimientos, procesos y tiempos que se manejan en Fonoluz.

Al no usar correctamente los procesos de evaluación de desempeño no se puede medir si los asesores realizan bien o no su labor en el área, estando

todos a un mismo nivel laboral, generando inconformidad y desmotivación al no reconocimiento a un trabajo bien realizado o recibir una retroalimentación al no poder manejar correctamente ciertas situaciones, en muchos casos la empresa pierda recurso humano valioso, que terminan retirándose a otras empresas del mismo rubro.

Luego del análisis de los párrafos precedentes, es fundamental estudiar la gestión por competencias y como esto permitirá mejorar el puesto del asesor comercial en el área de Fonoluz, a su vez contribuirá en el desarrollo y el crecimiento de la organización.

1.2 Justificación del Problema

1.2.1 Teórica

Este proyecto tiene como finalidad, brindar información adecuada acerca de cómo mejorar el puesto de asesor comercial en base a la gestión por competencia en el área de Fonoluz de Luz del Sur debido a las diferentes problemáticas en la empresa. El análisis se refleja en el marco de los fundamentos teóricos de gestión por competencias en las que figuran Spencer, L. y Spencer I., Allen, M., entre otros. Cuyo resultado será de gran utilidad para la organización.

1.2.2 Metodológica

Este proyecto se desarrolla aplicando el método científico, generalmente aceptado, en el nivel de conocimiento descriptivo que permite reunir los resultados relacionados a los rasgos del fenómeno que se estudia.

1.2.3 Práctica

A través de los conocimientos obtenidos del proyecto se brindará una descripción más detallada al puesto de asesor comercial que contribuya al mejoramiento de la performance del área Fonoluz. Además, el estudio servirá de fuente de información a otras empresas, así como referencia para estudios posteriores.

1.3 Delimitación del proyecto

1.3.1 Teórica

El presente proyecto se organiza en los fundamentos teóricos de Alles, Martha en base a la gestión por competencias.

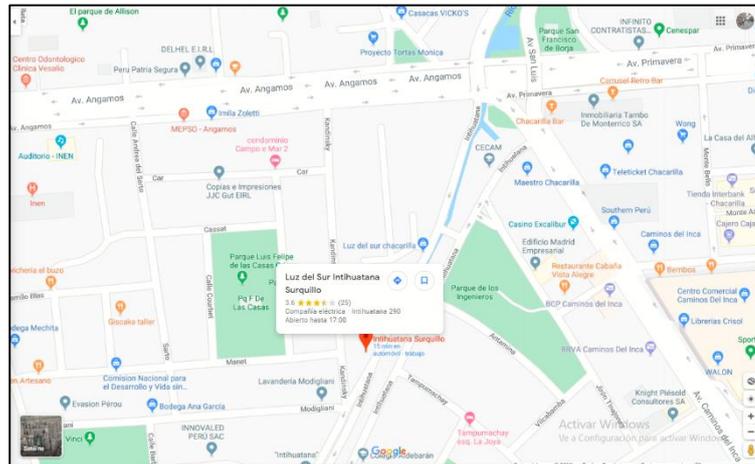
1.3.2 Temporal

La realización de este proyecto está comprendida del periodo 2019.

1.3.3 Espacial

Este proyecto se desarrolla en Sucursal de Chacarillas, en el área Fonoluz en la empresa Luz del Sur S.A.A Kandinsky 277, Distrito de Lima – Surquillo.

Figura 1. Ubicación del ente estudiado



Fuente: "Google Maps", (2015)

1.4 Formulación del problema

1.4.1 Problema General

¿Cómo mejorar el puesto del Asesor Comercial en base a la gestión por competencias en el área de Fonoluz de la empresa Luz del Sur S.A.A?

1.4.2 Problema específicos

¿Cómo mejorar la descripción del puesto del Asesor Comercial del área de Fonoluz de la empresa Luz del Sur S.A.A?

¿Cómo mejorar el nivel de conocimientos del Asesor Comercial del área de Fonoluz de la empresa Luz del Sur S.A.A?

¿Cómo mejorar la evaluación de desempeño del Asesor Comercial del área de Fonoluz de la empresa Luz del Sur S.A.A?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General

Elaborar una propuesta de mejora en el puesto de Asesor Comercial en base a la gestión por competencias en el área Fonoluz de la Empresa Luz del Sur S.A.A

1.5.2 Objetivos Específicos

Proponer un modelo para la descripción del puesto del Asesor Comercial del área de Fonoluz de la empresa Luz del Sur S.A.A.

Proponer un plan de capacitación para potenciar los conocimientos del Asesor Comercial del área de Fonoluz de la empresa Luz del Sur S.A.A.

Elaborar un instrumento de evaluación de desempeño por competencias para el Asesor Comercial del área de Fonoluz de la empresa Luz del Sur S.A.A.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

2.1.1 Antecedentes Internacionales

Guambuquete (2015), con su tesis *“Modelo de gestión por competencias para lograr calidad en los servicios de la empresa la Esperanza Comercializadora Wholesaleinn S.A.A” de la Universidad Regional Autónoma de los Andes Uniandes, Ambato – Ecuador*. Identificó las competencias presentes y esperadas del personal de la empresa Esperanza, aplicando una herramienta de evaluación que permitió crear indicadores de gestión con que evaluó el desempeño de los trabajadores y a su vez corregir las carencias principales que tenían.

Galarza (2016), con su tesis *“Análisis de la Gestión del Talento Humano en las Pymes Medianas del Sector Manufacturero de Quito y Propuesta de un esquema mejorado” de la Escuela Politécnica Nacional, Quito - Ecuador*. Diagnosticó el manejo del talento humano en las Pymes, determinando que al no contar con un plan para el desarrollo las competencias del personal, muchos de ellos se retiraban al no ser reconocidos por el trabajo bien realizado, proponiendo un plan capacitaciones para mejorar la contribución del desarrollo en las Pymes.

Gómez & Mendoza (2016), con su proyecto *“Modelo de Gestión por Competencias para la Empresa Acmed S.A.S” de la Universidad de Cartagena, Cartagena – Colombia*. Propuso planes de capacitación pertinentes para potencializar las competencias del personal, lo que permitió mejorar el proceso de reclutamiento y selección a los aspirantes nuevos al cargo, y la organización gestione, potenciase y desarrolle el talento humano con que cuenta.

2.1.2 Antecedentes Nacionales

Lozano (2017), con su tema “*Diseño de un modelo de Gestión por Competencia para los procedimientos de Selección de la Sede del Gobierno Regional Amazonas 2016*” de la Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo - Perú. Detectó las competencias necesarias para cada cargo y/o función de los que intervienen en los procedimientos de selección de la sede del Gobierno Regional Amazonas 2016, a su vez indicó que las carreras profesionales o técnicas dirigidas al sector público no son un factor predominante para ejercer funciones relacionadas con contrataciones con el estado.

Marcillo (2014), con su tesis “*Modelo de Gestión por Competencias para optimizar el rendimiento del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados en del Sur Manabí*” de la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo - Perú. Determinó el grado de actividad laboral de los servidores públicos y la poca importancia que le brinda al talento humano por la ausencia de un plan de mejora en función al desempeño de los servidores públicos, con la finalidad que el personal se encuentre motivado y comprometido con la institución.

Peñaloza (2016), con su tema “*Propuesta de un Modelo de Gestión por Competencias para el Área de Logística de una Empresa Prestadora de Servicio de Saneamiento*” de la Universidad Católica de Santa María, Arequipa - Lima. Diagnosticó las funciones por puesto del departamento de logística, determinado que las competencias requeridas para el puesto no estaban enfocadas en el manual de organizaciones y funciones, diseñando un modelo para cada puesto según competencias.

Álvarez (2015), con su tesis “*Propuesta para determinar los Perfiles de puesto por Competencias en la Gerencia de Infraestructura orientada a mejorar la Gerencia de Infraestructura orientado a mejorar la Gestión de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Namora*” de la Universidad Nacional de Cajamarca, Cajamarca – Lima. Analizó cada uno

de los perfiles de puestos de la Gerencia y elaboró cada perfil para que sirva como base para los procesos de reclutamiento, selección e inducción a si mismo contar con una herramienta útil que le permita no solo evaluar conocimientos, sino también las habilidades, experiencia y en base a los resultados del colaborador.

Hernández & Holguín (2018), con su tesis *“Gestión del Talento Humano y su influencia en las Competencias Laborales de los Colaboradores de la Empresa Green Project S.A.C Huamachuco I Semestre 2018”*, de la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo – Perú. Identificó las competencias laborales de los colaboradores de la empresa y cómo influye una buena gestión del talento humano aplicando un programa de capacitación y mejorando los indicadores.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Definición de Competencia

Según Jimenez (2007), Cita a McClelland “la competencia se define como una característica personal relativamente estable relacionado con los resultados superiores en un puesto de la organización”. (p. 94)

Nuevamente con Jimenez (2007), “las competencias son repertorio de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hacen especialmente eficaces en una situación determinada.” (p. 95)

Citando a Alles (2006), “el termino competencia hace referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que contribuyen a un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos”. (p. 45)

Desde el punto de vista de Alles (2006), indica que:

La competencia es una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionado con un estándar de efectividad y/o 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 y quien pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. Ejemplo de criterios: el volumen de ventas en dólares para vendedores o el número de clientes que compran el servicio. (p. 23)

Según Blanco (2007), “las competencias, por tanto, más que hacer referencia a lo que una persona hace habitualmente en cualquier situación, centran su objetivo en lo que una persona sería capaz de hacer cuando se le demande”. (p. 22)

Como expresa Calvo (2014), “las competencias se puede definir como características personales que están causalmente relacionadas con los resultados superiores en el entorno de una organización y en un determinado puesto de trabajo”. (p. 171)

2.2.2 Tipos de Competencias

Según Alles (2006), manifiesta que son cinco las principales tipos de competencias:

Motivación: los objetivos que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones y lo alejan de otras.

Ejemplo: las personas motivadas que desean el éxito se imponen constantemente objetivos, asumen responsabilidades para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.

Características: las características físicas y las respuestas consistentes a situaciones o información.

Ejemplo: el tiempo de reacción y la 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, incluso bajo estrés. Estas competencias son características de los gerentes exitosos.

Conceptos propios o conceptos de sí mismo: las actitudes, los valores o la imagen que una persona tiene de sí.

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 en situaciones como las que se presentarán en la práctica. En primer lugar, muchas evaluaciones de conocimiento miden la memoria, cuando lo que realmente importa es la información. Memorizar hechos específicos es menos importante que saber cuáles son los datos 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, entre una variedad de respuestas, cual es la adecuada, pero no miden la aptitud de una persona para actuar en base de conocimiento. Por ejemplo, la habilidad para encontrar el mejor argumento es muy diferente a la habilidad para enfrentar una situación conflictiva y discutir persuasivamente. Por último, el conocimiento predice lo que una persona puede hacer, no lo que realmente hará.

Habilidad. La capacidad de desempeñar una tarea física o intelectual.

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 lógico secuencial.

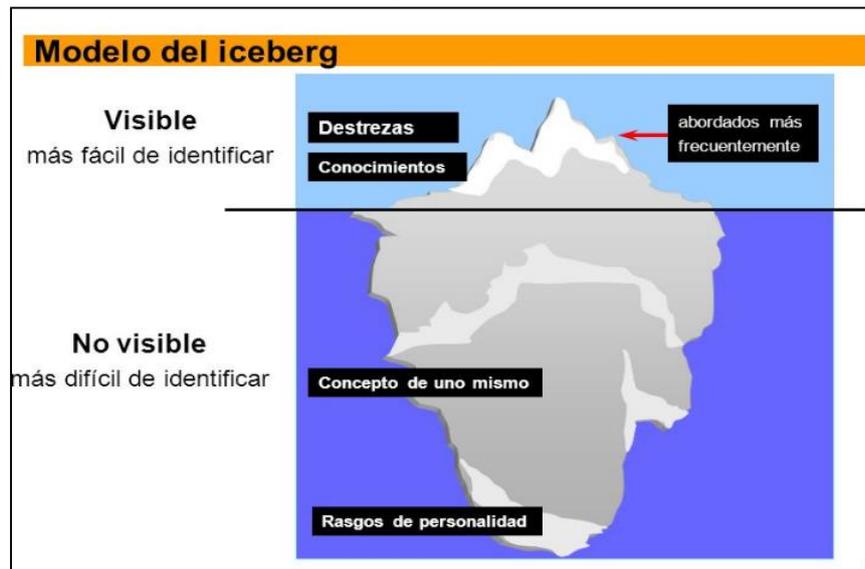
Las competencias intelectuales o cognoscitivas abarcan el pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos y planos) y el pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos).

El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar, la manera más económica de hacerlo es brindar capacitación.

Las competencias de motivación y características son, desde el punto de vista la personalidad, más difíciles de evaluar y desarrollar.

El Modelo del Iceberg, donde muy gráficamente divide las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos difíciles de detectar y después desarrollar, como el concepto de sí mismo, las actitudes y los valores y el núcleo mismo de la personalidad. De acuerdo con este modelo, existen competencias centrales y superficiales (por estar en la superficie). (pp. 23-26)

Figura 2. Modelo de Iceberg.



Fuente: "Diccionario de Preguntas Gestión por Competencias", (Alles, 2006)

Según Alles (2006), "los conocimientos, destrezas y habilidades están más en la superficie y son más fáciles de detectar; en cambio, las actitudes y valores, el concepto de sí mismo y los rasgos más profundo de personalidad, según el Modelo del Iceberg, están debajo de la superficie y son más difíciles de evaluar". (p. 27)

2.2.3 Clasificación de las Competencias

De Alles (2006), "las competencias se pueden clasificar 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

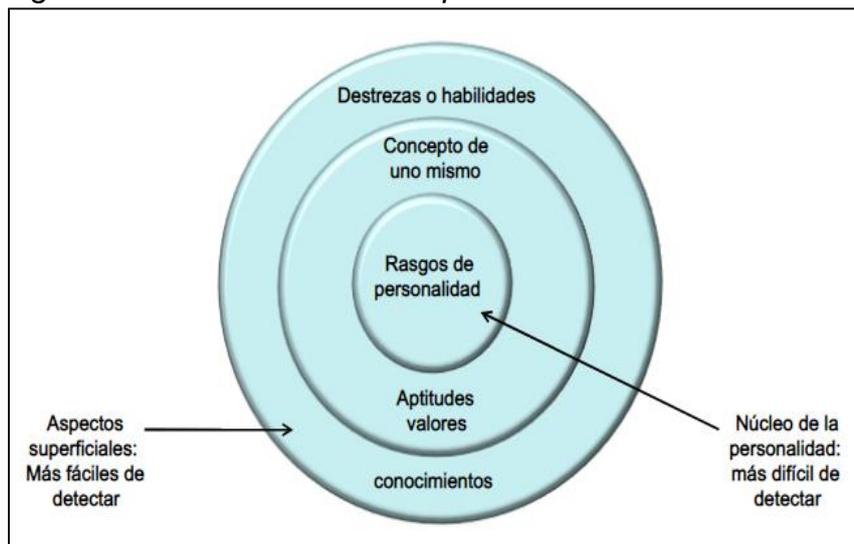
Competencias cognoscitivas

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

Competencias de eficacia personal

- Autocontrol
- Confianza en sí mismo
- Comportamiento ante los fracasos
- Flexibilidad (p. 28)

Figura 3. Clasificación de Competencias.



Fuente: "Diccionario de Preguntas Gestión por Competencias", (Alles, 2006)

Citando a Alles (2015), clasifica las competencias en 3 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 en particular, por ejemplo: Producción o finanzas. (pp. 99-100)

2.2.4 Gestión por Competencias

Con base Alles (2007), “cuando se habla de gestión por competencias se hace referencia a un modelo de management de gestión, una manera de manejar los recursos humanos de una organización para lograr alinearlos a la estrategia de negocios. Cuando esta modelización se hace correctamente, conforma un sistema de ganar - ganar, ya que es beneficiosa tanto para la empresa como para sus empleados”. (p. 68)

Como señala Alles (2012), “la gestión por competencias permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) en pos de los objetivos estratégico. Para que sea más eficaz la Gestión por Competencias, esta se lleva a cabo a través de un

modelo sistémico en el cual todos los subsistemas de Recursos Humanos de la organización las consideren”. (p. 67)

Como plantea Rábago (2011), “la gestión por competencias parte de la determinación de las competencias laborales exigidas por los diferentes cargos, de modo que el desempeño de las personas en los mismos sea exitoso. Esas competencias laborales se expresan en los perfiles del cargo”. (p. 251)

Como expresa Gonzáles (2006), “gestión por competencias como un modelo integral de Gestión de Recursos Humanos que contribuye a esta, con un nuevo enfoque, detectando, adquiriendo, potenciando y desarrollando las competencias que dan valor agregado a la empresa brindándoles la diferenciación como una ventaja competitiva”. (p. 35)

Según Jiménez (2013), “la gestión por competencias puede llegar a ser el cemento que integre y operativice o instrumento todo los nuevos, y no tan nuevos, conceptos del management, la organización y la gestión de las personas en el entorno laboral”. (p. 159)

De acuerdo con las definiciones que se ha podido reunir de diversos autores, podemos sostener que la Gestión por Competencias es un proceso que permite determinar las capacidades de las personas a través de perfiles que sean medibles y cuantificables, necesarias para alcanzar un desempeño de resultados exitosos. Estas capacidades contienen tanto destrezas, conocimientos, actitudes, motivación y compromiso.

2.2.5 Importancia de la Gestión por competencias

Como expresa Alles (2006), “el reconocimiento de las diferentes competencias tiene mucha importancia en la implementación de los procesos de recursos humanos. Para capacitar o evaluar al personal podrá ser de gran ayuda comprender las diferencias entre unas y otras, ya que pueden requerir diferentes caminos o soluciones a desarrollar”. (p. 36)

Citando a Alles (2007), indica cómo es que se debe aplicar la gestión por competencias en cada proceso de Recursos Humanos:

- Análisis y descripción de puestos

Cuando una empresa desea implementar un esquema de gestión por competencias, este es el proceso se deberá encarar, es decir describir los puestos por competencias y disponer así del personal necesario, en cantidad y calidad.

- Reclutamiento y selección

Para la selección de personal lo primero que se debe hacer es confeccionar los perfiles y las descripciones de puestos por competencias, es decir el puesto que se cubrirá requiere tanto de conocimientos y competencias, para poder hacer una correcta selección. Así mismo en el reclutamiento se debe centrar en aquellos postulantes que cubran las exigencias requeridas.

- Evaluaciones de competencias

Para detectar como se encuentra el personal, actualmente es necesario preguntarse cómo se están las competencias definidas y desarrolladas en ellos, y si es posible medir las competencias a través de herramientas como por ejemplo: entrevistas por incidentes críticos, fichas de evaluación y una evaluación del desempeño por competencias; esto no servirá para que la empresa cambie de inmediato su personal si el resultado de la medición no es lo esperado, ante ello se debería tomar medidas para mejorar las competencias de los propios colaboradores.

- Planes de carrera y sucesión

Los planes de carrera y sucesión se deberán combinar con los requerimientos de conocimientos y competencias del puesto a ocupar, y se debe analizar en relación a como el individuo se desempeña en su puesto y poder promoverlo en un futuro.

- Formación

Para lograr formar al personal, se debe tomar en cuenta tres vías para poner en marcha la formación: autodesarrollo, entrenamiento experto y desarrollo, pero se debe tener noción de las competencias que posee el personal, cuales no posee y en qué nivel se presentan.

- Evaluación del desempeño

Lo primero es tener en cuenta la descripción de puesto por competencias, y contar con evaluadores entrenados y capacitados, y para evaluar que se tomara es la evaluación de 360º, el cual dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, es decir la valoración de un grupo de personas a otros grupos por medios de una serie de ítems.

- Compensaciones

Para compensar por competencias se deberá implementar sistemas de remuneración variables, es decir en relación al puesto y al desempeño que demuestren en las actividades que realicen. (pp. 91-93)

La gestión por competencia es importante ya que en medida que el líder de la importancia necesaria a este nuevo modelo, su desempeño y eficacia de su organización tendrá una mejora que lo llevara a cumplir los objetivos y a su vez desarrollar cada día a sus trabajadores, convirtiéndola empleable, competente y eficaz.

A su vez la organización se verá beneficiada en un crecimiento en su productividad, también creará más puestos de trabajo para personas idóneas que requieran ocupar dichos puestos.

2.2.6 Beneficios de la Gestión por Competencias

Según Alles (2015), se mencionan los beneficios que aporta la Gestión por Competencias en los caracteres siguientes:

a) Beneficios de carácter estratégico

Distribución óptima de las aportaciones necesarias para cubrir las actividades clave de la organización

Se debe tener presente la estructura profesional con la que se cuenta para agrupar y distribuir en forma racional las aportaciones que se realizarán en cada uno de los procesos, y no se debe perder de vista las estrategias, la misión, los objetivos; de este modo las competencias definidas tendrán una proyección a futuro y serán válidos por un tiempo determinado y poder así obtener los resultados deseados.

Mayor adaptabilidad y capacidad de anticipación a los cambios

Resulta ideal que cuanto más profesionalizada este la plantilla de la empresa y cuenten con competencias desarrolladas, se obtendrá un ámbito de conocimientos y actuaciones mucho más sencillas a los cambios que acontezcan en el entorno, pero el beneficio para la organización es que se obtendrá una respuesta con mayor rapidez a las demandas de los usuarios.

Mayor flexibilidad y uso eficiente de los recursos

Se debe permitir la utilización de los recursos humanos de manera flexible, es decir que el ámbito de actuación del personal se realice en varios puestos de trabajo a fines y poder así tener una mejor respuesta a circunstancias que se presenten.

Incremento de la aportación de las personas a la organización

Es el aporte que cada colaborador está dispuesto a entregar a la organización con el fin de mejorar el logro de los objetivos.

Cambio de cultura y estilo de liderazgo

Es un cambio en el estilo de liderazgo de los directivos y mandos de la empresa, y así poder fomentar la comunicación y un mejor dialogo con los colaboradores, es decir fomentar una cultura organización más abierta y participativa; y que sea más valorada por toda la organización

b) Beneficios para el trabajador

Mayor ocupabilidad interna y externa basad en el desarrollo de competencias profesionales

Es decir, formar al colaborador en competencias de significación para él, respondiendo a las necesidades reales de la organización y aumentar así la ocupabilidad del colaborador dentro de la organización, logrando así una mayor satisfacción y mejores desempeños

Crecimiento profesional sostenido: la actualización de los conocimientos y habilidades

La organización debe contar con suficiente visión proyectiva, que permita a los colaboradores ampliar su campo de actividades y competencias, a través de la actualización de sus conocimientos y habilidades, permitiendo así un crecimiento profesional y evitar la obsolencia de los mismos que repercutirán dentro de la organización. (pp. 32-36)

Citando a Gonzáles (2006), acerca de la gestión por competencia genera múltiples beneficios a las personas y las organizaciones:

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.

- El gerenciamiento del desempeño con base en objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimación de los resultados.
- La concienciación de los equipos para que asuman las corresponsabilidades de su autodesarrollo. Tornándose un proceso de ganar – ganar desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.
- Cuando se instala la gerencia por competencias se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo. (pp. 35-36)

2.3 Definición de términos básico

Actitud: puede ser definida como la manifestación de un estado de ánimo o bien como una tendencia a actuar de un modo determinado.

Competencia: es la capacidad, habilidad y destreza con las que cuenta una persona para ejecutar una actividad de la mejor manera posible

Conocimiento: es en forma simplificada el resultado del proceso de aprendizaje.

Experiencia: conocimiento de las cosas adquirido con la práctica.

Habilidad: se entiende la habilidad como la capacidad de alguien para desempeñar de manera correcta y con facilidad una tarea o actividad determinada.

Management: gestión de empresas y técnicas de dirección.

CAPITULO III: DESARROLLO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

3.1 Reseña del ente estudiado

3.1.1 Misión

Somos una empresa de energía sólida y rentable, con acertadas inversiones y una prudente administración de costos y riesgo, que mejora la calidad de vida de nuestros clientes y que aumenta el valor para los accionistas.

Contamos con principios éticos y de responsabilidad social, fomentamos el desarrollo y el bienestar de nuestros empleados con el compromiso continuo de mantener la seguridad en nuestras operaciones y el respeto al medio ambiente.

3.1.2 Visión

Ser la empresa de energía más eficaz e innovadora, con los más altos estándares de seguridad de Latinoamérica.

3.1.3 Valores

Ética - Hacer lo correcto

- Actúa con honestidad e integridad.
- Sé transparente y justo.
- Cumple con nuestros compromisos.
- Gana la confianza de las personas.

Respeto - Valora a las personas

- Escucha, comunícate claramente, sé sincero.
- Apoya la diversidad de la gente y respeta su punto de vista.
- Contribuye individualmente para tener éxito como equipo.
- Haz de la seguridad un estilo de vida.

Excelente Desempeño - Brindar resultados sobresalientes

- Establece metas difíciles y lógralas, actúa con sentido de urgencia.
- Premia el desempeño sobresaliente y reconoce el éxito ajeno.
- Continúa aprendiendo y mejorando.
- Asume tus responsabilidades.

Visión del Futuro - Define el futuro

- Sé crítico y estratégico en tu forma de pensar.
- Anticipa las necesidades del mercado.
- Sé una persona proactiva.
- Implementa con disciplina y administra los riesgos.

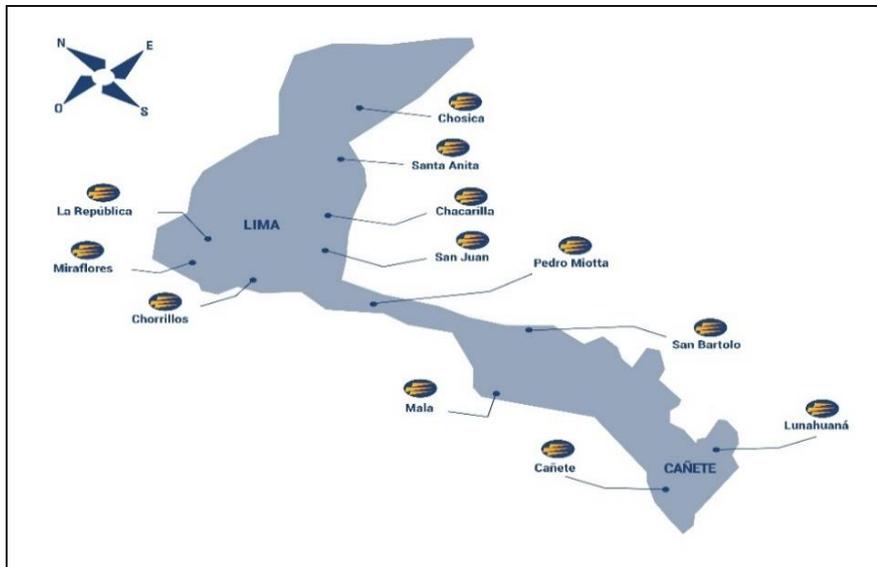
Líder Responsable

- Crear relaciones positivas
- Involucrarse, recibir opiniones, colaborar.
- Apoyar a nuestras comunidades.
- Ser un líder responsable de la conservación ambiental.
- Ser consecuente con las acciones.

3.1.4 Zona de Concesión

La empresa Luz del Sur brinda energía eléctrica a más de 1´130,000 usuarios a nivel nacional, al contar con una zona de concesión de 3,900 km², que abarca 65 distritos de Lima, Huarochirí y Cañete, los que en grupo superan los 4.9 millones de habitantes.

Figura 4. Sucursales.



Fuente: "Página Web", (Luz del Sur 2017)

Tabla 1. Zona de Concesión.

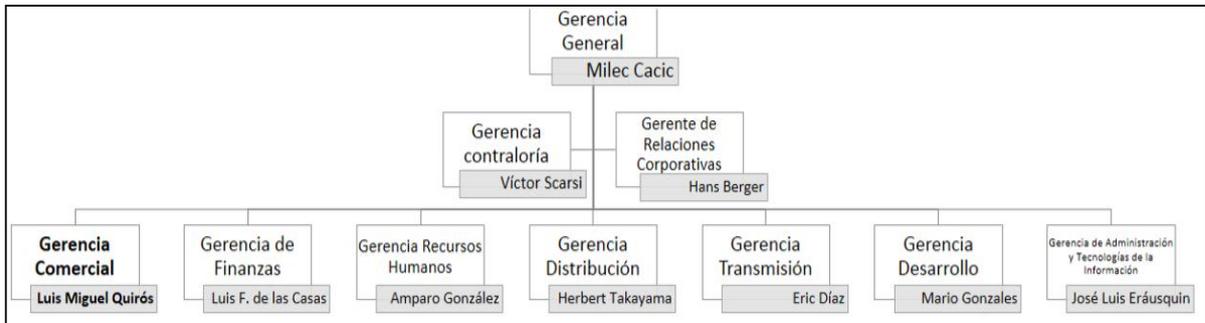
Lima	Huarocharí	Cañete
Lima Cercado (*)	Antioquía	Mala
Ate - Vitarte	Chicla	Santa Cruz de Flores
Barranco	Callahuanca	Calango
Chaclacayo	Carampoma	Asia
Chorrillos	Surco	Chilca
El Agustino (*)	San Bartolomé	San Antonio
Jesús María (*)	Matucana	Coayllo
La Molina	San Mateo	Zúñiga
La Victoria (*)	Santa Eulalia	Pacarán
Lince	Ricardo Palma	Lunahuaná
Lurigancho - Chosica	Santa Cruz de Cocachacra	Nuevo Imperial
Lurín	Huanza	San Vicente de Cañete
Miraflores	Laraos	Imperial
Pachacamac	San Juan de Iris	Cerro Azul
Pucusana	San Mateo de Otao	San Luis de Cañete
Punta Negra	San Antonio de Chacla	Quilmaná
Punta Hermosa	San Pedro de Casta	
San Bartolo	Santiago de Tuna	
San Isidro (*)	Huachupampa	
San Juan de Miraflores	Santo Domingo de los Olleros	
San Luis		
Santiago de Surco		
Surquillo		
Villa María del Triunfo	(*) Parcialmente en este distrito.	
Santa María del Mar		
Cieneguilla		
San Borja		
Villa El Salvador		
Santa Anita		

Fuente: "Página Web", (Luz del Sur 2017)

3.1.5 Organigrama

El Departamento de Fonoluz forma parte de Subgerencia Servicio al Cliente de la Gerencia Comercial. A continuación, se representa el Organigrama de la organización con sus respectivos representantes.

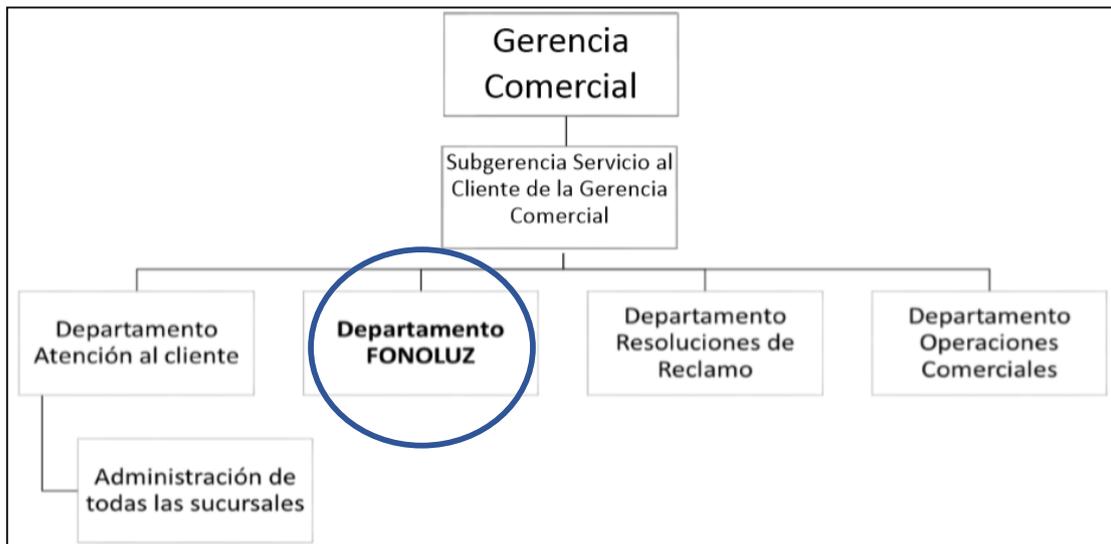
Figura 5. Organigrama Luz del Sur.



Fuente: "Página Web", (Luz del Sur 2017)

Como se indicó anteriormente dentro de la Gerencia Comercial encontramos el Departamento de Fonoluz.

Figura 6. Organigrama de Gerencia Comercial.



Fuente: Elaboración Propia.

3.1.6 Fonoluz

FONOLUZ, llamado así de manera comercial, centro de atención para los clientes de Luz del Sur cuya atención es totalmente permanente, es decir, las 24 horas del día y los 365 días del año. Se creó como una fuente adicional de atención al cliente de manera clave para mejorar el servicio al que se brindaba por medio tradicional, generando una sinergia con las sucursales, el trabajo que se desarrolla es el de mantener el mejoramiento constante de las atenciones que se brindan a nuestros usuarios.

Este departamento está capacitado para la atención de consultas, solicitudes y reclamos que son ingresadas por los diversos canales de FONOLUZ. Los canales son las llamadas que nuestros usuarios realizan, el correo electrónico del departamento (fonoluz@luzdelsur.com.pe) y el chat; medios que son atendidos con una constante supervisión.

Figura 7. Icónico de identificación.



Fuente: "Página Web", (Luz del Sur 2017)

3.1.7 Tareas a Realizarse

- Atenciones de llamadas técnicas, respecto a la calidad de tensión en el suministro, redes, conexión, medidores, equipos eléctricos, postes, alumbrado público y otros.
- Atenciones de llamadas comerciales, engloba las consultas generales de suministro, facturación, CNR (Consumo no registrado), recaudación.
- Atenciones de requisitos de solicitudes técnicas, comerciales, llamadas de consultas específicas.
- Asistencia a las denuncias relacionado a CNR, control de pérdida y terceros.
- Registrar las diversas observaciones clasificadas en atención al cliente, alumbrado público, cortes programados, cortes y reconexiones,

emergencias, facturación, medidores, nuevas conexiones, agradecimientos y sugerencias.

- Seguimiento, atención y finalización de proyectos, observaciones, obras y solicitudes para ser más exactos.
- Efectuar llamadas a usuarios con posibles intenciones de reclamos, registros de estos y análisis de situaciones.
- Revisar, analizar, registrar y responder correos electrónicos de acuerdo al caso que han sido solicitado por ese medio.
- Atender mediante el chat habilitado en la página web de la empresa con un horario correspondiente de lunes a sábado desde las 08:00 hasta las 20:00 horas.
- Recepción, análisis, proceso y respuesta de solicitudes comerciales presentadas por usuarios.

Figura 8. Icónico Oficina Virtual.



Fuente: "Página Web", (Luz del Sur 2017)

3.2 Diagnóstico de la situación actual

De los resultados que nos brinda las encuestas acerca del indicador descripción de puesto (según el Anexo 2.1), podemos deducir que al no contar con un análisis y descripción de puesto adecuado en el área, no se permite desempeñar tareas determinadas y contar con asesores que puedan lograr desempeñar esas tareas de manera eficiente, el puesto de asesor comercial es considerado de carácter muy importante en la organización, en base a las funciones que ellos realizan debe estar acorde con el perfil del puesto y en muchos casos no lo está, poder superar el resultado del desempeño actual y el que podría lograrse con un descripción de perfil de forma adecuada.

De los resultados que nos brinda las encuestas acerca del indicador conocimientos (según el Anexo 2.2), verificamos que los asesores comerciales cuentan con un nivel de conocimiento de manera empírica es decir aprendizaje del día a día, mas no por conocimientos adquiridos por la organización, esto nos da a entender que el nivel de conocimientos obtenidos no son los adecuados para el manejo a ciertas situaciones críticas y no permite o dificultan la toma de decisiones en ciertas circunstancias.

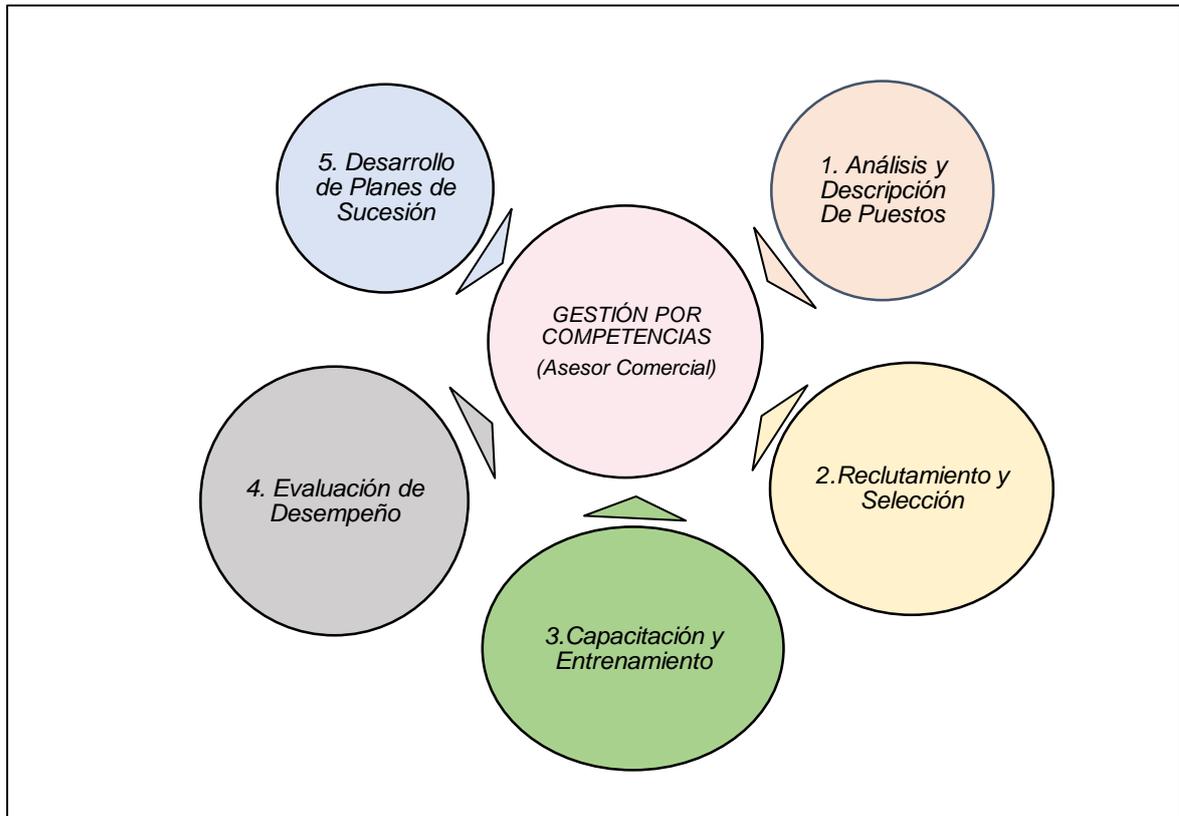
De los resultados que nos brinda las encuestas acerca del indicador evaluación de desempeño (según el Anexo 2.3), se verifica que si se ejecuta las evaluaciones en el área, pero estas no se encuentran direccionadas al logro de las ventajas competitivas la cual no permite obtener resultados concretos en relación al puesto de trabajo, que esto a su vez se refleja si el personal se encuentra motivado o no por el trabajo realizado, la cual se tiene que potencializar para un mejor desarrollo.

Todos estos resultados encontrados mediante las encuestas giran entorno en mejorar el puesto del asesor comercial y como en base a estos criterios podremos obtener un personal direccionados a lograr los objetivos dentro de la organización.

3.3 Presentación de la propuesta

PROPUESTA DE MEJORA EN EL PUESTO DE ASESOR COMERCIAL EN BASE A LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Figura 9. Modelo Propuesto



Fuente: Elaboración Propia.

La propuesta que se presenta a continuación se encuentra en base a la gestión por competencias, tal como se presenta en la (Figura 8), la cual cuenta de 5 momentos con la finalidad de encontrar el personal idóneo para el puesto.

A continuación, describiremos los enfoques y los principales aspectos a buscar a partir de esas necesidades y las funciones claves, que realizan los asesores en su día a día en la organización.

1. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Para establecer un esquema gestión por competencias, se debe determinar las tareas, funciones que se ejecutan en el puesto de trabajo.

A continuación, describimos como mejorar el puesto del asesor comercial por competencias, plasmando en escrito las tareas o atribuciones que deberá conformar con la finalidad de encontrar un asesor óptimo que cumpla las expectativas de la organización.

PERFIL REQUERIDO PARA UN ASESOR COMERCIAL

PUESTO ASESOR COMERCIAL FONOLUZ

I. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Lograr las metas establecidas en el área de Fonoluz, manteniendo de forma activa relaciones con los usuarios, satisfaciendo con la información solicitada, cumpliendo de manera efectiva con los estándares establecidos por el área.

II. FUNCIONES DEL PUESTO

- Orientar técnicamente al cliente sobre las consultas relacionada a los reemplazos de medidores, prueba de medidores, instalación de equipos registrados.
- Brindar información sobre cortes programados.
- Resolver dudas sobre exceso de consumos.
- Gestionar pruebas a solicitud del usuario.
- Registro y actualización de datos de información de clientes.
- Contactar con los usuarios para coordinaciones.
- Realizar tareas solicitada por el área de Fonoluz.

III. RETOS MÁS IMPORTANTE DEL PUESTO

- Analizar detalladamente los casos que se presenten día a día en el área para brindar una información adecuada.
- Trabajar proactivamente con el supervisor para la absolución de dudas.

- Manejar un índice óptimo de llamadas contestadas al día.
- Mantener un índice positivo de llamadas abandonadas.

IV. PERFIL DEL PUESTO

Nivel de Estudio requerido	Estudiante Universitario
Estudios complementarios: (cursos)	Cursos en Calidad de Atención al Cliente
Experiencia laboral:	1 a 2 años en calidad de atención al cliente, análisis de casos, trabajo en equipo.
Idiomas: (especifica el nivel)	Inglés Básico

V. COMPETENCIAS DEL PUESTO

COMPETENCIAS FUNCIONALES
Capacidad de Análisis y síntesis
Comunicación Oral y Escrita
Sentido de Urgencia
Solución de Problemas
Manejo de Llamadas
Trabajo en equipo
Auto dirigido

CONOCIMIENTOS REQUERIDOS
Excel nivel usuario
Dominio de redacción nivel usuario
Word, Outlook nivel usuario
Conocimientos en Calidad de Atención al Cliente (taller)

- Descripción de competencias funcionales: Mediante el perfil descrito para el puesto de asesor debemos dejar en claro, las principales competencias a tratar para tener un enfoque dirigido.
- Capacidad de Análisis y síntesis: que le permita construir nuevos conocimientos, de los que ya tiene adquirido.
- Comunicación Oral y Escrita: expresión espontaneo, de manera directa.
- Sentido de Urgencia: realizar las tareas en los plazos determinados.
- Solución de Problemas: realizar de manera correcta los inconvenientes encontrados.
- Manejo de llamadas: esto es un punto clave que se pretende encontrar en el perfil requerido.
- Auto dirigido: tener la capacidad de tomar decisiones y controlarse sobre sí mismo. Esto es debido que Fonoluz es atención vía telefónica.

Estas competencias descritas para la descripción del puesto permitirán contar con personal idóneo, poniendo énfasis en las 6 competencias anteriormente.

Así mismo se presenta el texto aplicativo para la ejecución correcta del flujograma y de esta manera poder reclutar al candidato idóneo para el puesto comercial.

TEXTO EXPLICATIVO

1. Requerimiento del área de Fonoluz que solicita nuevo personal para cubrir un puesto vacante.
2. Recepción por especialista de reclutamiento del requerimiento enviado.
3. Solicita autorización a la Gerencia de Recursos Humanos para iniciar el proceso de reclutamiento y selección.
4. Otorgan autorización por la Gerencia de Recursos Humanos.
5. Convocatoria para el puesto.
6. Recepción y revisión de los candidatos para el puesto (hoja de vida).
 - 6.1. Eliminación de candidatos no actos para el puesto.
 - 6.2. Candidatos que pasan a la siguiente etapa.
7. Aplicación de pruebas, casos prácticos para medir conocimientos, habilidades del candidato.
 - 7.1. Eliminación de candidatos
 - 7.2. Candidatos que pasan a la siguiente etapa
8. Entrevista con los candidatos potenciales a ocupar el puesto con el jefe del área.
9. Este punto es el más importante de todo el proceso donde se realizará una prueba de atención vía telefónica, donde se medirá:
 - Respuesta del postulante ante casos críticos
 - Escenarios desfavorables
 - Manejo de llamada
 - 9.1. Eliminación de candidatos
 - 9.2. Candidatos actos para el puesto
10. Selección del candidato más idóneo y con mayor potencial para las necesidades planteadas.
11. Contratación en el puesto al candidato seleccionado.

3. CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO

El objetivo de la capacitación busca mejorar o superar las falencias, brechas presentadas en los asesores, lo que trae consigo es fortalecer y profundizar las competencias organizacionales y para nuestro caso sería a través de la siguiente manera.

Se detectó por parte del área de Fonoluz, las necesidades de capacitación que presentan los asesores del área de la organización. Teniendo en cuenta estas necesidades se pudo construir el programa de capacitación para el personal.

a) Talleres

Existe un abanico de oportunidades que sin lugar a dudas es una posibilidad para que los asesores y la organización se beneficien, en ese sentido se puede sacar provecho de las capacitaciones ofrecidas por el Centro de Capacitación Empresarial de la Cámara de Comercio de Lima, que permite preparar y capacitar a los profesionales que se enfrentan hoy en día en un mundo competitivo. Cuenta con programas académicos de asesores de Call Center dirigidas a las organizaciones en que sus empleados se actualicen en diversos temas.

b) Capacitaciones

En este punto se propone contratar unos expertos en el tema, con el fin de que la asesoría se haga a nivel interno. Con esta condición los expertos estarían en la tarea de conocer la empresa, los procesos de Gestión humana por competencias que se desea implementar y la misión de la compañía, lo que permite que cada taller, cada charla sea muy objetiva y transmita el mensaje que realmente se quiere lograr.

Objetivo del programa:

Reforzar y actualizar los Tipos de Atenciones al 100% del departamento comercial, del área de Fonoluz de la empresa LUZ DEL SUR S.A.A

Planteamiento del programa:

<i>Tema</i>	<i>Duración</i>	<i>Lugar de formación</i>	<i>Fecha</i>	<i>Organizador del curso</i>	<i>Participantes</i>
Procesos de atención en Fonoluz	8 Semanas	Instalaciones de la área de Fonoluz en la empresa Luz del Sur S.A.A	Octubre a Noviembre	Jefe inmediato	50 Asesores Comerciales

Cronograma de actividades:

A continuación se detalla los elementos para mejor el nivel de conocimiento que se llevaran a cabo en las capacitaciones que se pretende manejar en un promedio de 8 sesiones donde se verán casos muy importantes del proceso de atención día a día en el área de Fonoluz.

<i>Actividades</i>	<i>Meses</i>	<i>Enero</i>				<i>Febrero</i>			
	<i>Semanas</i>	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°
<i>Tipificaciones</i>									
<i>Speech de Atención</i>									
<i>Atenciones de Riesgos</i>									
<i>Atenciones VIP</i>									
<i>Atenciones TD1</i>									
<i>Nuevas Conexiones</i>									
<i>Solicitudes</i>									

Presupuesto:

Para poder ejecutar estas actividades se necesitará una serie de elementos que se visualizará a continuación:

<i>I</i>	<i>BIENES Y SERVICIOS</i>	<i>TIPO DE UNID.</i>	<i>CANTIDAD</i>	<i>COSTO</i>	<i>TOTAL</i>
1	Papelería	Millar	1	S/50.00	
2	Plumones	Unid.	6	S/10.00	
3	Folder	Unid.	50	S/50.00	
4	Impresiones a c/n	Unid.	600	S/150.00	
5	Certificados	Unid.	50	S/300.00	
6	Coofe Break	Unid.	400	S/300.00	
7	Imprevistos	%		S/200.00	
<i>SUBTOTAL</i>					S/1,060.00
<i>II</i>	Recurso humanos				
1	Especialista	secciones	8		
<i>SUBTOTAL</i>					S/4,000.00
<i>TOTAL GENERAL</i>					S/5,060.00

Al finalizar por parte de la organización deberá realizar un control y seguimiento a corto plazo que le permitan evaluar y verificar si con estos programas de capacitación realmente se están logrando los objetivos esperados, si los empleados los están aplicando y llevando a cabo de manera eficiente.

4. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

En este punto contando con un personal entrenados y capacitados, nos permite elimina brechas existente que permita lograr las ventajas competitivas, en efecto aplicaremos una evaluación a 360ª con la finalidad de dar al colaborador una retroalimentación para mejorar su desempeño y comportamiento de una manera más objetiva al contar con diferentes puntos de vista y perspectivas que vienen desde jefes, compañeros, subordinados, clientes internos y poder detectar el correcto desempeño en los asesores.

EVALUACION DE DESEMPEÑO					
ASESOR COMERCIAL					
Nombre del Supervisor:					
Nombre del Asesor					
Departamento:					
Debe marcar con una (X) de acuerdo del desempeño brindado por el asesor comercial.					
Resuelve de manera correcta las situaciones que se le presentan	20%	40%	60%	80%	100%
Capacidad de conseguir o alcanzar lo que se requiere					
Utiliza los módulos de Speech de manera correcta					
Cumple con los estándares de atención					
Requiere supervisión continua					
Brinda información adecuada a los usuarios					
Plasma ideas para el mejoramiento del área					
Toma decisiones correctas					
Fácilmente es reconocido como líder					
Maneja un adecuado índice de llamadas					
Responsabilidad					
Aplica correctamente lo aprendido en los talleres					

- Estas evaluaciones se realizarán de manera semanal donde se podrá verificar un reporte del avance del asesor.
- Permite a su vez que el asesor comercial fortalezca lo aprendido y finalmente esto se encuentre reflejado en el desempeño del puesto.
- Creación de grupos especializados para cada tipo de atenciones que nos permitirá mejorar el índice de llamadas perdidas y abandonados.
- Sub área de consultas comerciales
- Sub área de exceso de energía
- Sub área de nuevas conexiones
- Sub área de reclamos comerciales
- Sub área de consumo de energía

Son muchas las ventajas de una correcta evaluación de desempeño, contribuye a fortalecer las estrategias y la orientación de los recursos.

5. PLANES DE CARRERA Y SUCESIÓN

Un plan de carrera y sucesión es el proceso que vincula a la gestión del recurso acorde a las necesidades de la organización.

Pero para poder lograr estos objetivos es fundamental, comprender cuales son las metas que pretenden alcanzar nuestro personal, y adaptarlas a los objetivos de la organización. Dando cuenta que al no reconocer el buen trabajo que realizan nuestro personal perderíamos capital humano valioso en nuestra organización.

En ese sentido se da mucho énfasis a un adecuado entrenamiento y capacitaciones siendo los pilares para poder fomentar las competencias necesarias para llevar a cabo mejor el puesto de trabajo y esto a su vez permita que el colaborador busque demostrar su potencial en puestos de mayor rango por ejemplo llegar hacer supervisor del área.

- Mostrar interés en el progreso de los asesores en el día a día en la organización.
- Adaptar las metas de los asesores y reconocer su esfuerzo realizado.
- Mayor difusión sobre convocatorias internas realizadas en la empresa.

- Especializaciones en temas internos de la organización (Maxímetros, MT, BT)

Este enfoque pone mucho interés a la propuesta 3 de entrenamiento y capacitaciones que reciba el personal ya que esto será un pilar muy importante que presenten los asesores o las potencias que pudiera demostrar para puestos de alta especialización o niveles ejecutivos y/o directivos.

CONCLUSIONES

- Se diseñó la propuesta para el puesto de asesor comercial en base a la gestión por competencia, dicha propuesta presenta como mejorar la descripción del puesto, mejorar el nivel de conocimiento para realizar los procesos correctos y la ejecución adecuada de la evaluación por desempeño permitirá contar con un personal idóneo, capacitado, mejorando el índice de llamadas abandonadas, atención especializada a los usuarios, a su vez simplificará los procedimientos en la atención en Fonoluz, permitiendo eliminar el cuello de botella en la atención.
- Se determinó un perfil adecuado que permite desarrollar de la mejor manera la descripción del puesto contando con funciones específicas de acuerdo a las tareas a desarrollar en el área del asesor comercial.
- Se pudo detectar las necesidades de capacitar al personal identificando los principales casos presentados de atención en el área, mejorando así el nivel de información que cuenta los asesores permitiendo una atención especializada a los usuarios.
- El instrumento de evaluación de desempeño permitió detectar el crecimiento de manera continua de los asesores comerciales dentro de la organización, a su vez facilita las atenciones técnicas con la creación de sub áreas simplificando los procedimientos de atención que permite una atención fluida y rápida.

RECOMENDACIONES

- Para lograr encontrar un adecuado asesor comercial en el puesto en base a las competencias es indispensable tomar en cuentas los elementos encontrado en cada fase de los 5 procesos, el cual tiene como finalidad ampliar los conocimientos, habilidades de los asesores comerciales que permita alcanzar un personal idóneo generando las ventajas competitivas en la organización.
- Al implantar la propuesta de mejora para la descripción del puesto poner énfasis en las competencias funcionales y los factores que nos permitirá tener un asesor adecuado en el puesto de trabajo.
- Para el desarrollo de los planes de capacitaciones que se va a ejecutar es fundamental, determinar las actividades de aprendizaje a desarrollarse en el programa, debido a que es vital los casos críticos que se trabajen en ello y estar ligados a las necesidades que presente el área.
- Al definir las evaluaciones de desempeño brindará retroalimentaciones a las tareas realizadas generando compromiso y deseo de superación a su vez se considera un punto vital realizarlo de manera permanente considerando los parámetros recomendados en el presente proyecto.

BIBLIOGRAFÍA

1. Bibliografía Básica (Libros)

Martha, Alles (2006). Diccionario de Preguntas Gestión por Competencias. Argentina : Ediciones Granica.

Martha, Alles (2006). Selección por Competencias. Argentina: Ediciones Granica.

Martha, Alles (2015). Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias. Argentina: Ediciones Granica.

Blanco, Antonio (2007). Trabajadores Competentes Introducción y reflexiones sobre la Gestión de Recursos Humanos por Competencia. Madrid: Esic Editorial.

Calvo, Pablo (2014). Gestión por Competencias. España: Ediciones Diaz de Santo.

González, Ángel (2006). Métodos de Compensación Basado en Competencias. Colombia: Ediciones Uninorte.

Hernandez, Roberto & Fernandez, Carlos & Baptista, Maria (2014). Metodología de la Investigación. Santa Fe: Mc Graw-W-Hill.

Jiménez, Alfonso (2013). Competencias. Madrid: Ediciones Dias de Santos.

Jimenez, Daniel (2007). Manual de Recursos Humanos. Madrid: Esic Editorial.

Mohammad, Naghi (2005). Metodología de la Investigación. Mexico: Grupo Noriega Ediciones.

2. Referencia (Tesis)

Álvarez, P. (2015). *Repositorio UNC, Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración Cajamarca - Perú*. Obtenido de Propuesta para determinar los Perfiles de puesto por Competencias en la Gerencia de Infraestructura orienta a mejorar la Gerencia de Infraestructura orientado a mejorar la Gestión de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Namora.: <http://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/722/T%20658%20A473%202015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Galarza, A. (2016). *Repositorio EPN, Tesis de Grado previo a la obtención del Grado de Magister en Gestión del Talento Humano Quito – Ecuador*. Obtenido de Análisis de la Gestión del Talento Humano en las Pymes Medianas del Sector Manufacturero de Quito y Propuesta de un esquema mejorado.: <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/15190/1/CD-6965.pdf>

Gómez, C., & Mendoza, L. (2016). *Repositorio UDC, Proyecto de Grado presentado como requisito para optar al Título de Administración de Empresas. Cartagena – Colombia*. Obtenido de Modelo de Gestión por Competencias para la Empresa Acmed S.A.S.: <http://190.242.62.234:8080/jsp/ui/bitstream/11227/445/1/TESIS%20DE%20GRADO%20MODELO%20DE%20GESTION%20POR%20COMPETENCIAS%20PARA%20LA%20.pdf>

Hernández, H., & Holguín, C. (2018). *Repositorio UPAO, Tesis para optar al Grado de Licenciado en Administración Trujillo – Perú*. Obtenido de Gestión del Talento Humano y su influencia en las Competencias Laborales de los Colaboradores de la Empresa Green Project S.A.C Huamachuco I Semestre 2018.: <http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaor/4300/1/READMIH.HERNANDEZ.CESAR.HOLGUIN.COMPTENCIAS.LABORALES.DATOS.PDF>

Lozano, A. (2017). *Repositorio UCV, Para Obtener el Grado de Magister en Gestión Pública Chiclayo - Perú*. Obtenido de Diseño de un modelo de

Gestión por Competencia para los procedimientos de Selección de la Sede del Gobierno Regional Amazonas 2016.: <http://repositorio.u cv.edu.pe/bitstream/ handle/UCV/21695/ lo zanoza.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Marcillo, N. (2014). *Repositorio UCV, Tesis para optar el grado académico de Doctor en Administración. Trujillo - Perú.* Obtenido de Modelo de Gestión por Competencias para optimizar el rendimiento del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados en del Sur Manabí.: <http:// re p o si to rio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/797/1/MARCILLO NORMA GESTI%C3 %93N COMPETENCIAS SUR%20MANABI.pdf>

Peñaloza, E. (2016). *Repositorio UPAO, Presentado por la Bachiller Para optar el Título profesional de Ingeniero Industrial Arequipa – Perú.* Obtenido de Propuesta de un Modelo de Gestión por Competencias para el Área de Logística de una Empresa Prestadora de Servicio de Saneamiento.: <http:// tes is.ucsm.edu.pe/re positori o/bitstream /handle/UC SM/5973/44.0495.II.pdf?s e quence=1&isAllowed=y>

Urrubarrí, M. (2012). *Repositorio UDO, Trabajo de grado, modalidad pasantías, presentado como requisito parcial para optar al título de Licenciada en Gerencia de Recursos Humanos Maturín - Venezuela.* Obtenido de Evaluación de Competencias del Personal de la Gerencia de Servicios Eléctricos. Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA) Distrito Morichal, Edo. Monagas. : <http:// ri2.bib.u do.edu.ve/bitstream /12345 6789/18 35/2/658. 3125 U5%2 0 M ARIAJOSEURRIBARRE.pdf>

3. Webgrafías

Proyectoorue's Blog (2009). *Proyecto de investigación*. Obtenido de <https://proyectoorue.wordpress.com/2009/04/02/la-investigacion-basica-y-la-investigacion-aplicada/>

Luz del Sur (2015). *Memoria Anual – BVL. Luz del Sur S.A.A. Memoria Anual 2014*. <https://www.bvl.com.pe/hhii/B40008/20150225153001/SMV95>.

Rubio, Tomas (2015). *La vanguardia*. Obtenido de Director del Máster en Dirección de Recursos Humanos en la Organización de la UPF Barcelona School of Management: <https://www.lavanguardia.com/economia/management/20150818/54434895963/que-es-la-gestion-por-competencias.html>

Luz del Sur (2017). <https://www.luzdelsur.com.pe/>

ANEXOS

Anexo 1 – Encuestas

“III Programa de Titulación modalidad de Trabajo de Suficiencia Profesional”

Encuesta

Estimados (a) participantes

La presente encuesta tiene como finalidad mejorar el puesto de asesor comercial del área Fonoluz de la empresa Luz del Sur S.A.A, se presenta de manera anónima, Por favor responder con sinceridad.

Instrucciones:

A continuación, se presenta un conjunto de preguntas la cual debe marcar con un X (aspa) su grado de percepción en cuenta a los siguientes criterios

1	2	3	4	5
Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi Siempre	Siempre

	Indicador o índice	1	2	3	4	5
1	Descripción de puesto					
1.1	Las funciones generales que realiza están acorde al perfil del puesto.					
1.2	Desarrolla su trabajo según los requisitos de su puesto y los aplica.					
1.3	Posee estudios de especialización relacionados a su puesto de trabajo.					
1.4	Considera que tiene el nivel de estudios apto para el puesto que desempeña.					
2	Conocimientos					
2.1	Conocimientos suficientes para poder realizar las tareas propias del puesto.					
2.2	Capta de manera más clara y rápida lo que los superiores le indican o solicitan.					
2.3	Le dificulta aplicar sus habilidades conceptuales (técnicos o profesionales) para el cumplimiento de sus funciones.					
2.4	Le dificulta un nuevo cargo, funciones o nuevas responsabilidades.					
2.5	Brinda respuesta a resultados solicitados por la organización					

2.6	Conoce los procesos correctos para realizar mis tareas.					
3	Evaluación de desempeño					
3.1	Realizan capacitaciones que desarrollen sus habilidades para integrar su trabajo.					
3.2	Con que frecuencia evalúan su desempeño en relación a su puesto de trabajo.					
3.3	Se encuentra motivado en su puesto de trabajo.					
3.5	Cree usted que las evaluaciones de desempeño son necesarias.					
3.8	Hace uso del pensamiento analítico para soluciones concretas y rápidas en escenarios dificultosos.					

Anexo 2 - Resultados

Análisis de los resultados

Anexo 2.1 - Indicador Descripción de puesto

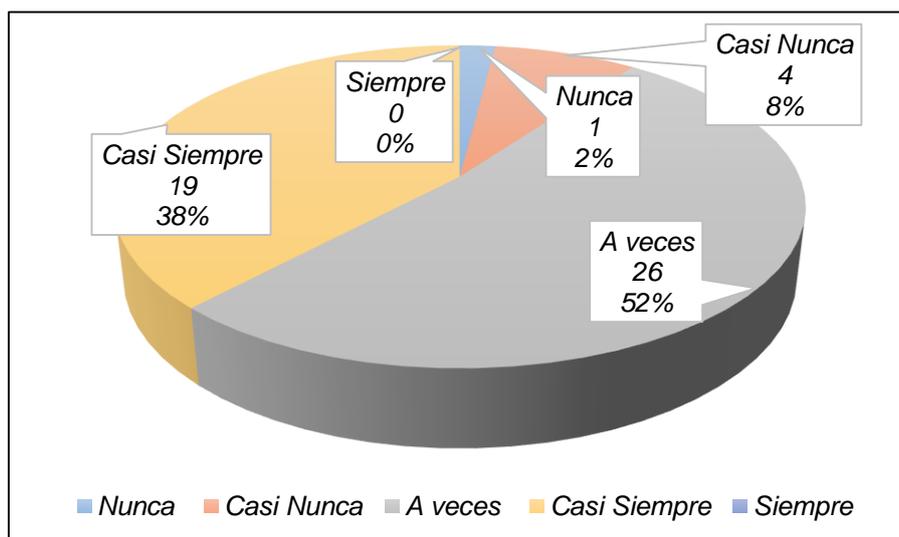
1. Las funciones generales que realiza están acorde al perfil del puesto.

Tabla 2. Perfil del puesto.

	N°
<i>Nunca</i>	1
<i>Casi Nunca</i>	4
<i>A veces</i>	26
<i>Casi Siempre</i>	19
<i>Siempre</i>	0
TOTAL	50

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 10. Perfil del puesto.



Fuente: Elaboración Propia.

Descripción e Interpretación N° 01.

En relación al enunciado, si las funciones generales que realiza están acorde al perfil del puesto. La cual pertenece a la dimensión descripción de puesto, el 2% de los asesores manifestó que las funciones no están acorde al perfil del puesto, mientras que 8% indicó Casi Nunca, un 52% A Veces, 38% Casi Siempre y 0% Siempre.

El hallazgo informa que las funciones a realizar en el área tratan de estar acorde con el perfil que cuentan los asesores comerciales, cuyo efecto si se le logran permitirá un nivel de diferenciación en términos de competitividad dentro de la organización.

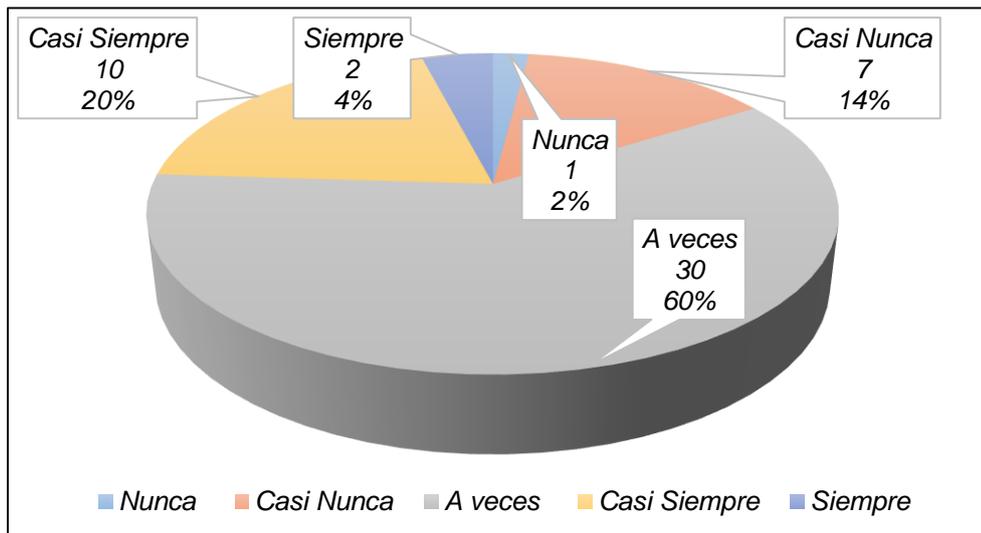
2. Desarrolla su trabajo según los requisitos de su puesto y los aplica.

Tabla 3. Requisitos del puesto.

	N°
Nunca	1
Casi Nunca	7
A veces	30
Casi Siempre	10
Siempre	2
TOTAL	50

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 11. Requisitos del puesto.



Fuente: Elaboración Propia.

Descripción e Interpretación N° 02.

En resultado al enunciado, si se desarrolla su trabajo según los requisitos de su puesto y los aplica. La cual pertenece a la dimensión descripción de puesto, el 2% de los asesores manifestó que Nunca se desarrolla su trabajo según los requisitos de su puesto, mientras que 14% indicó Casi Nunca, un 60% A Veces, 20% Casi Siempre y 4% Siempre.

Del análisis de los resultados se infiere que se trata de contribuir de manera efectiva que las labores a realizar vayan direccionado a su perfil y que los resultados le permiten diferenciarse y lograr una ventaja competitiva.

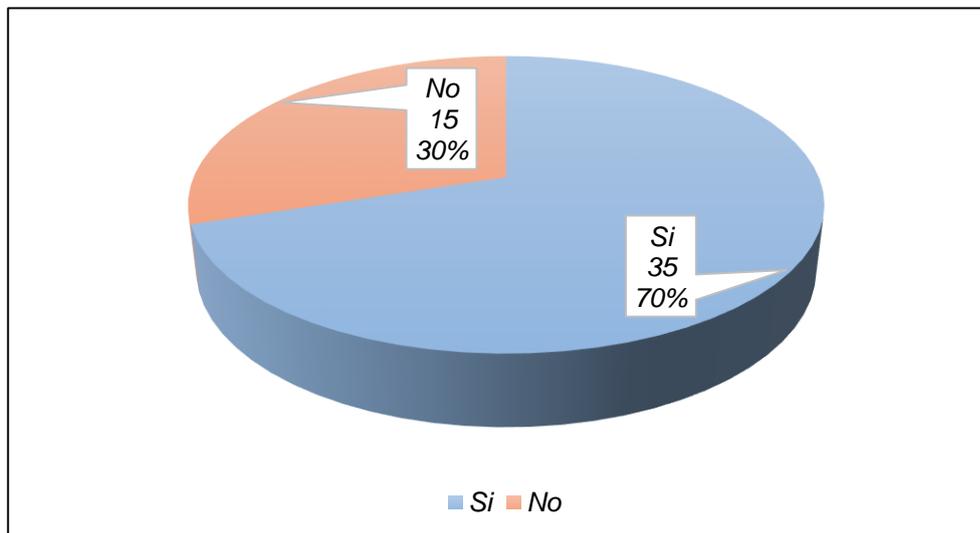
3. Posee estudios de especialización relacionados a su puesto de trabajo.

Tabla 4. Estudios de especialización.

	N°
Si	35
No	15
TOTAL	50

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 12. Estudios de especialización.



Fuente: Elaboración Propia.

Descripción e Interpretación N° 03.

Del enunciado, si se si posee estudios de especialización relacionados a su puesto de trabajo. La cual pertenece a la descripción de puesto, el 30% indica que, si se posee estudios de especialización a su puesto, mientras que un 70% indican un sí.

El presente proyecto deja en claro que se encuentra un elevado porcentaje de asesores que cuentan con estudios relacionados al puesto y les permite una rápida adaptación.

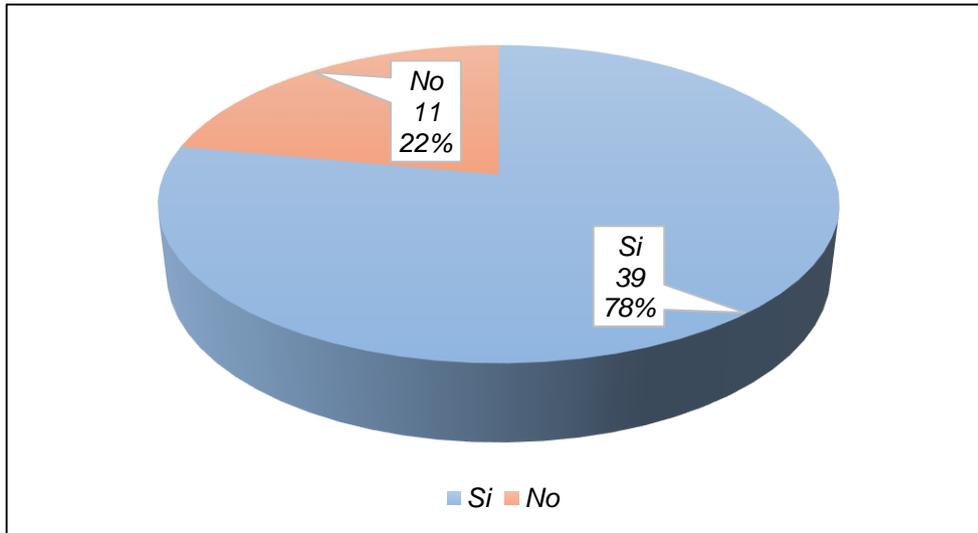
4. Considera que tiene el nivel de estudios apto para el puesto que desempeña.

Tabla 5. Nivel de estudios.

	N°
Si	39
No	11
TOTAL	50

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 13. Nivel de estudios.



Fuente: Elaboración Propia.

Descripción e Interpretación N° 04.

Del enunciado, si considera que tiene el nivel de estudios apto para el puesto que desempeña. La cual pertenece a la descripción de puesto, el 30% indica que no tiene el nivel de estudios apto para el puesto que desempeña, mientras que un 70% indican un sí.

Del hallazgo se infiere encontrar un porcentaje inquietante de deficiencia, al igual que el anterior enunciado contribuye a disminuir los niveles de eficiencia y eficacia dentro de la organización.

Anexo 2.2 - Indicador Conocimientos

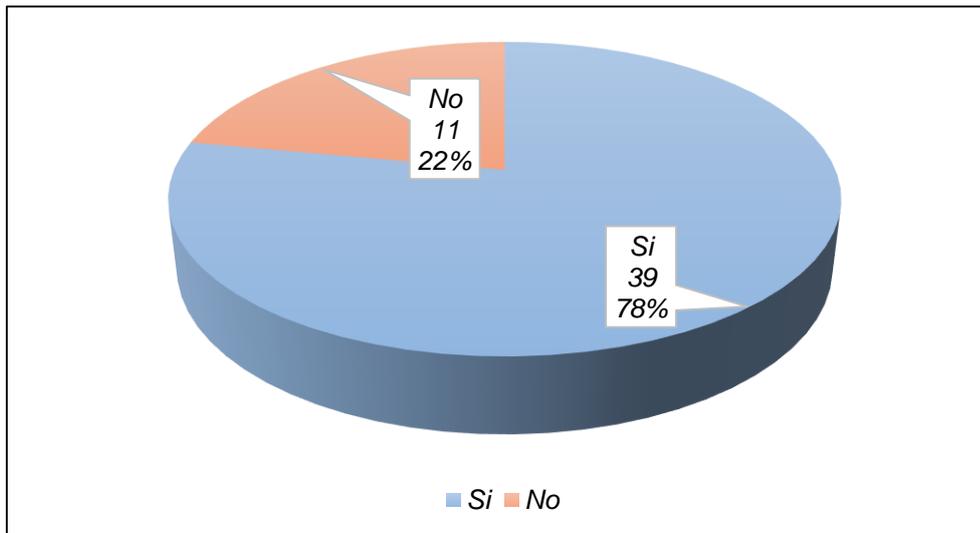
5. Conocimientos suficientes para poder realizar las tareas propias del puesto.

Tabla 6. Tareas propias del puesto.

	N°
Si	39
No	11
TOTAL	50

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 14. Tareas propias del puesto.



Fuente: Elaboración Propia.

Descripción e Interpretación N° 06.

En resultado al enunciado tiene los conocimientos suficientes para poder realizar las tareas propias del puesto. La cual pertenece a la dimensión conocimientos el 22% indica que no se tiene claro los conocimientos, mientras que un 78% indican un sí.

Nuevamente verificamos que los conocimientos propios del personal para el desarrollo del trabajo son muy limitados, la cual los asesores no pueden corregirse si es que no se le hace un seguimiento para tratar de mejorar el bajo rendimiento.

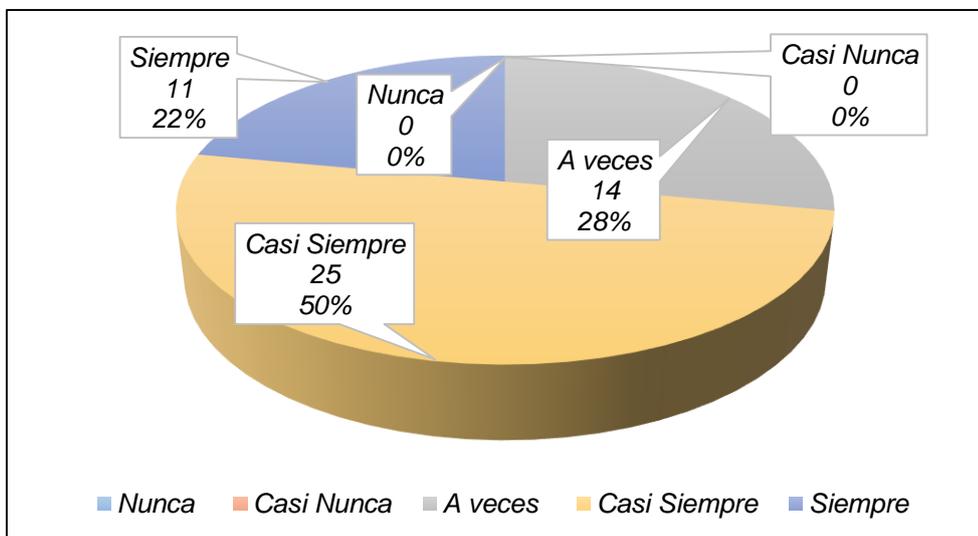
6. Capta de manera más clara y rápida lo que los superiores le indican o solicitan.

Tabla 7. Manejo de información.

	N°
Nunca	0
Casi Nunca	0
A veces	14
Casi Siempre	25
Siempre	11
TOTAL	50

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 15. Manejo de información.



Fuente: Elaboración Propia.

Descripción e Interpretación N° 07.

En relación al enunciado, si capta de manera más clara y rápida lo que los superiores le indican o solicitan. La cual pertenece a la dimensión conocimientos, el 0% indicó que Nunca, un 0% indicó Casi Nunca, un 28% A Veces, 50% Casi Siempre y 22% Siempre.

Es importante señalar una gran parte de los asesores no captan la información recibida de los superiores ya sea por una mala comunicación por ambas partes o por un bajo nivel de entendimiento.

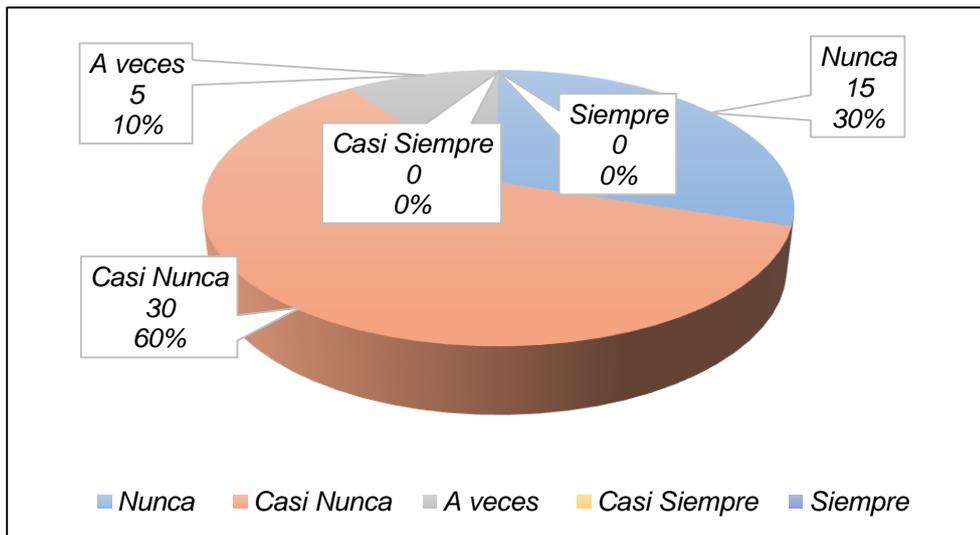
7. Le dificulta aplicar sus habilidades conceptuales (técnicos o profesionales) para el cumplimiento de sus funciones.

Tabla 8. Habilidades conceptuales.

	N°
Nunca	15
Casi Nunca	30
A veces	5
Casi Siempre	0
Siempre	0
TOTAL	50

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 16. Habilidades conceptuales.



Fuente: Elaboración Propia.

Descripción e Interpretación N° 08.

En resultado al enunciado, si le dificulta aplicar sus habilidades conceptuales (técnicos o profesionales) para el cumplimiento de sus funciones. La cual pertenece a la dimensión conocimientos el 30% indicó Nunca, un 60% de los asesores indicó que no Casi Nunca le dificulta aplicar sus habilidades conceptuales (técnicos o profesionales) para el cumplimiento de sus funciones, un 10% A Veces, un 0% indicó Casi Siempre y 0% Siempre.

Con el enunciado se concluyó que no cuentan con dificultad en aplicar sus habilidades mostrando un porcentaje favorable.

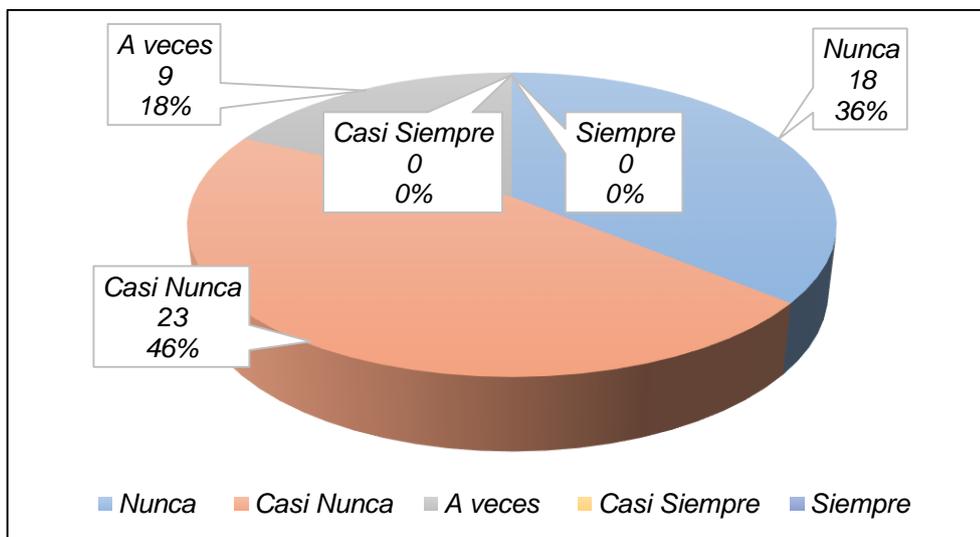
8. Le dificulta un nuevo cargo, funciones o nuevas responsabilidades.

Tabla 9. Responsabilidades.

	N°
Nunca	18
Casi Nunca	23
A veces	9
Casi Siempre	0
Siempre	0
TOTAL	50

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 17. Responsabilidades.



Fuente: Elaboración Propia.

Descripción e Interpretación N° 09.

En resultado al enunciado, si le dificulta un nuevo cargo, funciones o nuevas responsabilidades. La cual pertenece a la dimensión conocimientos, el 36% de los asesores indicó que Nunca le dificulta un nuevo cargo, un 46% indicó Casi Nunca, un 18% A Veces, un 0% Casi Siempre y 0% Siempre.

Nuevamente verificamos un resultado favorable al anunciado, lo que asumiendo que los asesores cuentan con la capacidad de poder afrontar nuevos retos en la organización.

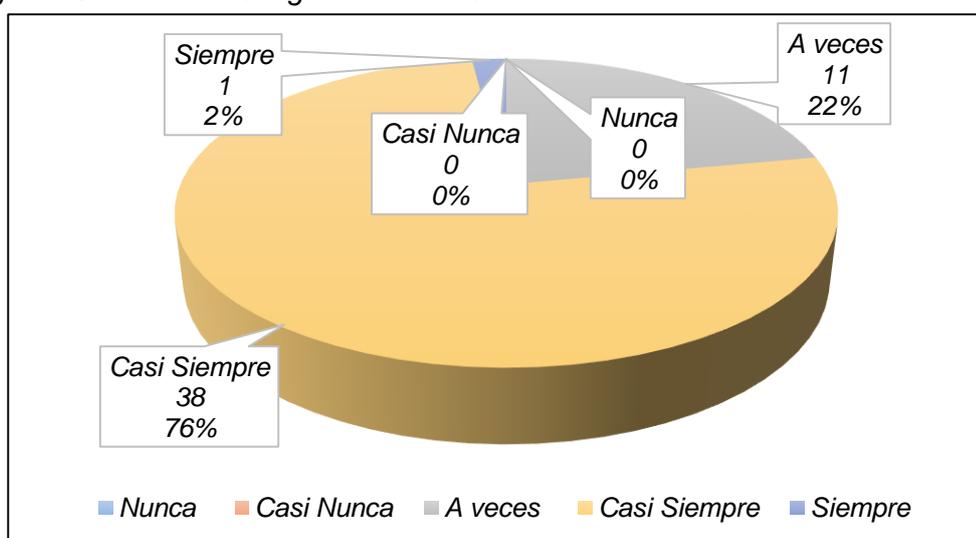
10. Brinda respuesta a resultados solicitados por la organización.

Tabla 10. Resultados organizacionales.

	N°
Nunca	0
Casi Nunca	0
A veces	11
Casi Siempre	38
Siempre	1
TOTAL	50

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 18. Resultados organizacionales.



Fuente: Elaboración Propia.

Descripción N° 10.

En relación al enunciado, si brinda respuesta a resultados solicitados por la organización. La cual pertenece a la dimensión conocimientos el 0% indicó Nunca, un 0% indicó Casi Nunca, un 22% A Veces, un 76% los asesores manifestaron que Casi Siempre brinda respuesta a resultados solicitados por la organización y 2% Siempre.

Del resultado se deduce que la gran parte de los asesores un 76% A Veces brinda una respuesta adecuada solicitada por la organización, la cual indica que los asesores no cuentan con los conocimientos claros que le permitan resultado óptimo en su rendimiento, ya sea por la falta de inducción o compromiso.

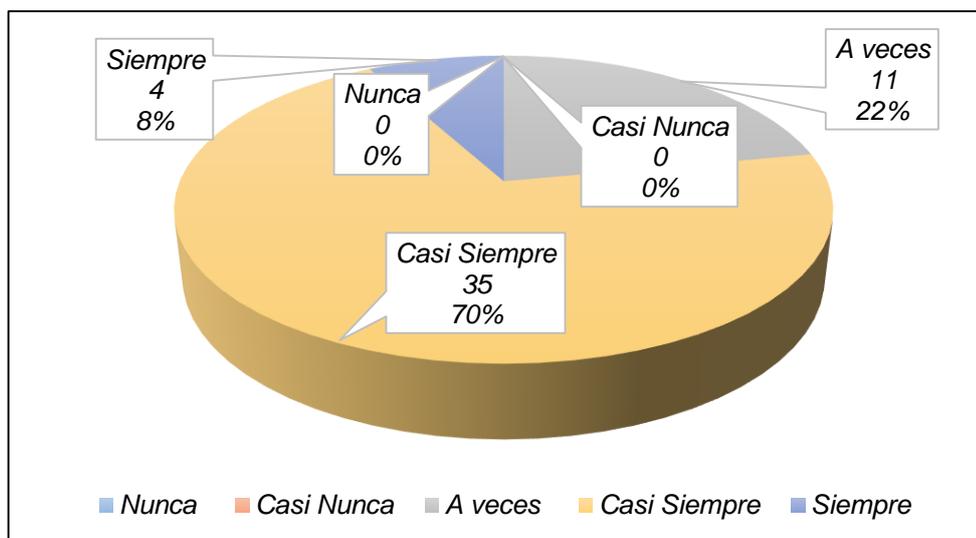
11. Conoce los procesos correctos para realizar mis tareas.

Tabla 11. Procesos correctos.

	N°
Nunca	0
Casi Nunca	0
A veces	11
Casi Siempre	35
Siempre	4
TOTAL	50

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 19. Procesos correctos.



Fuente: Elaboración Propia.

Descripción e Interpretación N° 11.

En relación al enunciado, si conoce los procesos correctos para realizar mis tareas. La cual pertenece a la dimensión conocimientos, el 0% indicó que Nunca, un 0% indicó Casi Nunca, un 22% A Veces, 70% de los asesores indicó Casi Siempre conocer los procesos para realizar las tareas y 8% Siempre.

Se percibe que los asesores desconocen no en su totalidad, pero en un gran porcentaje los procedimientos correctos para ejecutar las tareas. Cabe resaltar que son el 70% de los asesores con esta situación, generando una falta de compromiso hacia la organización.

Anexo 2.3 - Indicador Evaluación de Desempeño

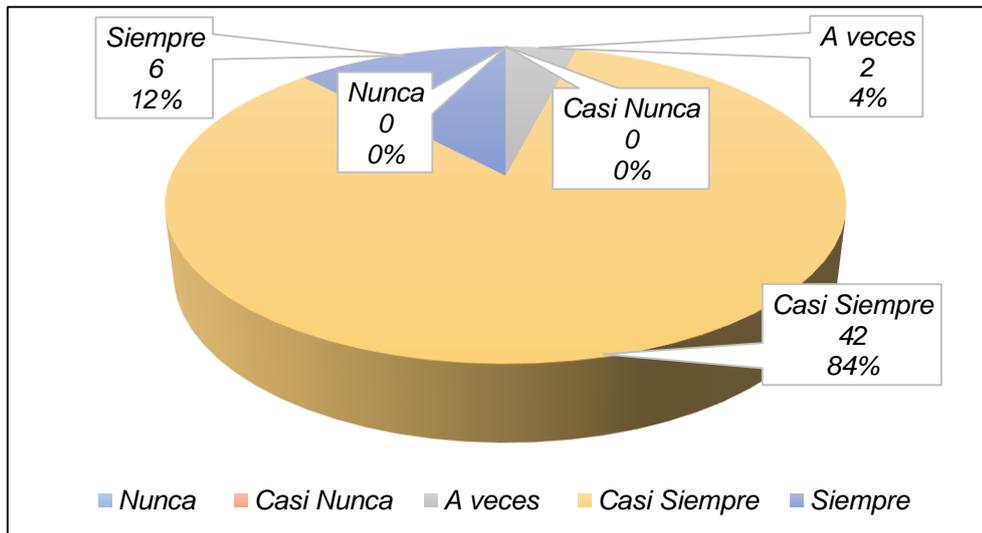
12. Realizan capacitaciones que desarrollen sus habilidades para integrar su trabajo.

Tabla 12. Desarrollo de habilidades.

	N°
Nunca	0
Casi Nunca	0
A veces	2
Casi Siempre	42
Siempre	6
TOTAL	50

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 20. Desarrollo de habilidades.



Fuente: Elaboración Propia.

Descripción e Interpretación N° 12.

Del enunciado, si se realizan capacitaciones que desarrollen sus habilidades para integrar su trabajo.

La cual pertenece a la dimensión evaluación de desempeño, el 0% indicó Nunca, un 0% indicó Casi Nunca, un 4% A Veces, 84% de los asesores indicó que Casi Siempre se realizan capacitaciones que desarrollen sus habilidades para integrar su trabajo y 12% Siempre.

Del resultado se deduce que una gran parte de los asesores reciben capacitaciones que desarrollan sus habilidades que integran su trabajo, ya

que los conocimientos que van adquiriendo en el proceso les permiten ejecutar las tareas de manera rápida y precisa.

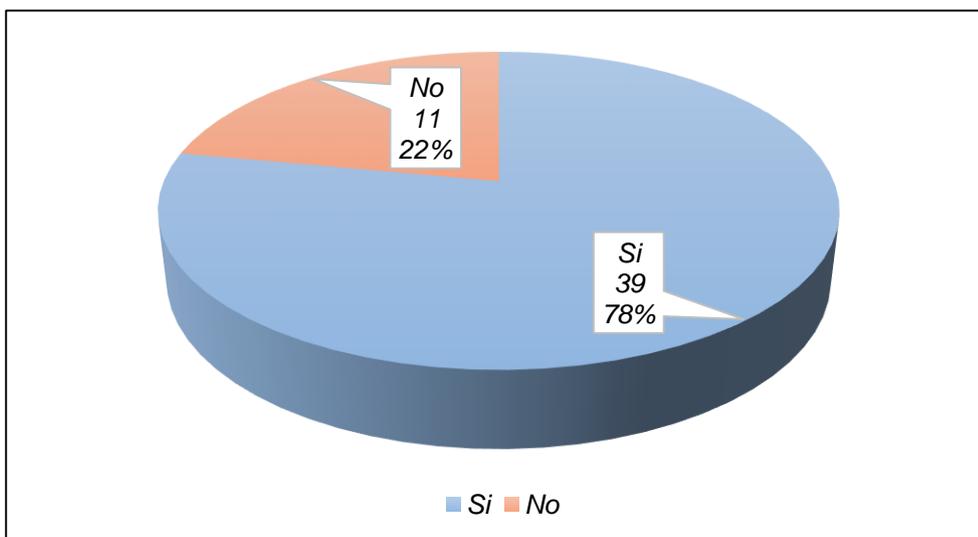
13. Se encuentra motivado en su puesto de trabajo.

Tabla 13. Motivación.

	N°
Si	39
No	11
TOTAL	50

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 21. Motivación.



Fuente: Elaboración Propia.

Descripción e Interpretación N° 13.

En resultado al enunciado, si se encuentra motivado en su puesto de trabajo. La cual pertenece a la dimensión evaluación de desempeño el 22% indica que no se encuentra motivado en su puesto de trabajo, mientras que un 78% indican un sí.

Con este enunciado se muestra la motivación que muestra los asesores hacia su trabajo, mostrando que hay un índice inquietante de asesores que no se encuentran motivados lo cual disminuye eficiencia y eficacia en la organización.

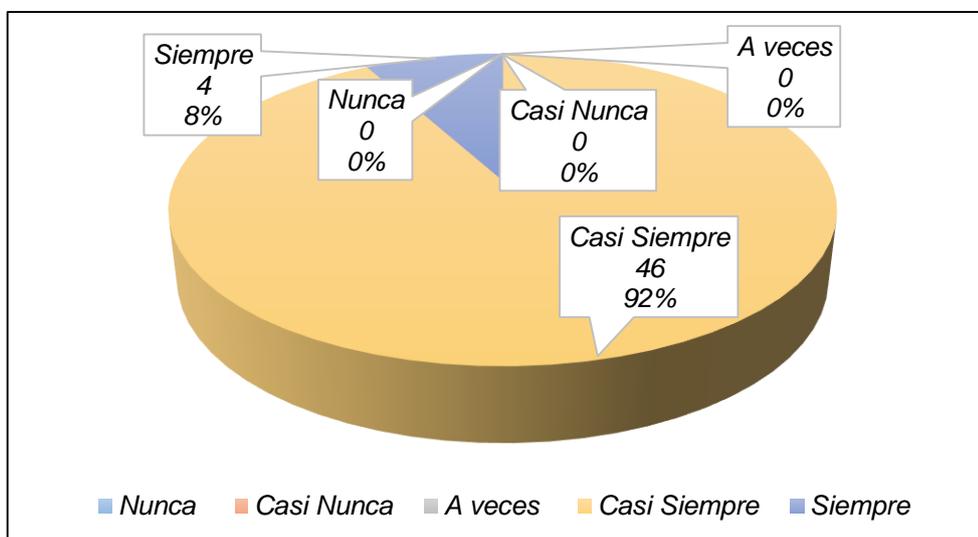
14. Cree usted que las evaluaciones de desempeño son necesarias.

Tabla 14. Evaluación de desempeño.

	N°
Nunca	0
Casi Nunca	0
A veces	0
Casi Siempre	46
Siempre	4
TOTAL	50

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 22. Evaluación de desempeño.



Fuente: Elaboración Propia.

Descripción e Interpretación N° 15.

Con respecto al enunciado, si cree usted que las evaluaciones de desempeño son necesarias. La cual pertenece a la dimensión evaluación de desempeño, el 0% indico Nunca, un 0% Casi Nunca, un 0% A Veces, 8% Casi Siempre y 92% Siempre.

Al igual que la anterior pregunta, encontramos una afirmación en los asesores, la cual las evaluaciones de desempeño son necesarias para mejorar en el puesto de trabajo.

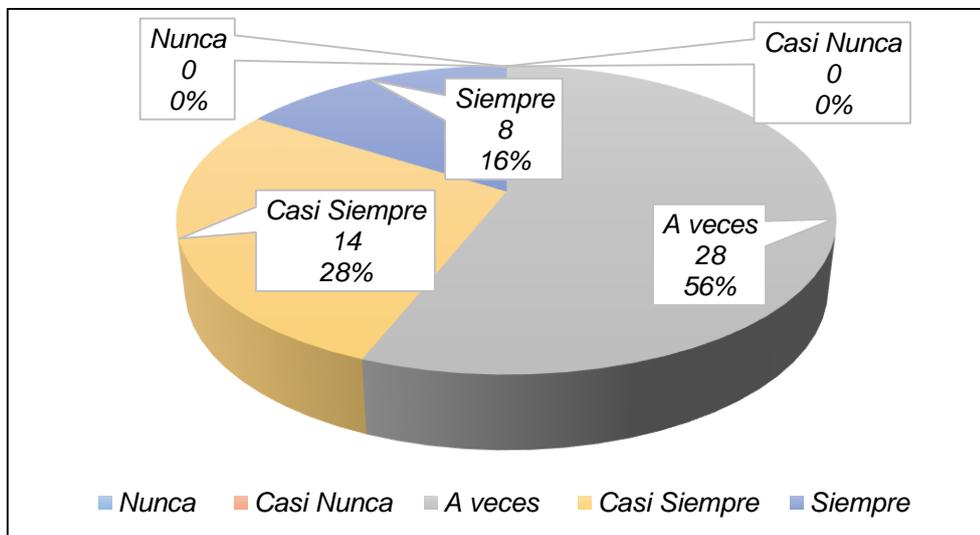
15. Hace uso del pensamiento analítico para soluciones concretas y rápidas en escenarios dificultosos.

Tabla 15. Pensamiento analítico.

	N°
Nunca	0
Casi Nunca	0
A veces	28
Casi Siempre	14
Siempre	8
TOTAL	50

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 23. Pensamiento analítico.



Fuente: Elaboración Propia.

Descripción e Interpretación N° 19.

En resultado al enunciado, Hace uso del pensamiento analítico para soluciones concretas y rápidas en escenarios dificultosos. La cual pertenece a la dimensión Actitudes, el 0% manifestó que Nunca, un 0% indicó Casi Nunca, un 56% A Veces, 28% Casi Siempre y 16% Siempre.

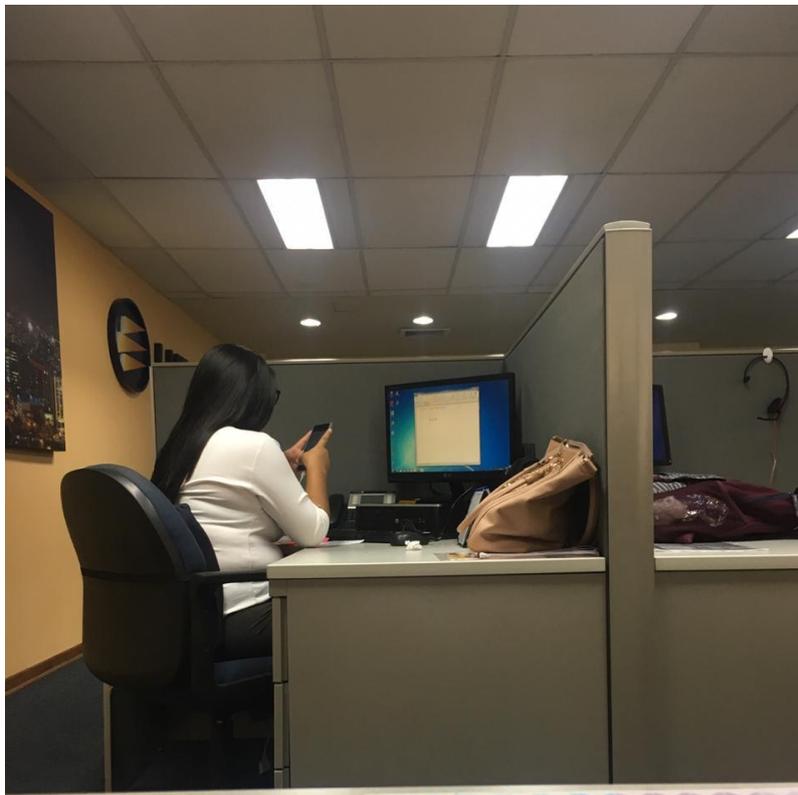
Se verifica un resultado no tan favorable ante escenarios dificultosos por los diversos problemas que se puedan presentar en el ambiente de trabajo como saben Fonoluz es atención vía telefónica de atenciones técnicas o consultas comerciales, la cual se presentan diferentes casos críticos de atención.

Anexo 3 – Fotos del área de Fonoluz

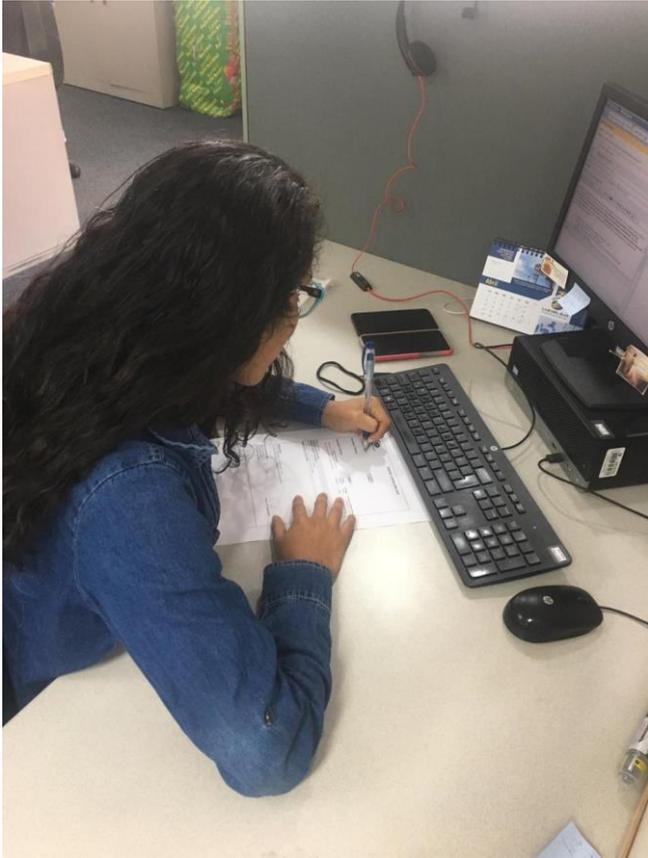
Anexo 3.1 - Evaluación de llamada de prueba



Anexo 3.2 - Foto de atención de solicitud comercial



Anexo 3.3 - Foto de encuesta de atención



Anexo 3.4 - Consultas al supervisor de turno



Anexo 3.5 - Área de Fonoluz

