

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA
PROFRUSA APLICANDO EL MODELO SPENCER & SPENCER,
PERIODO 2016-2017**

**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

AUTORES

**HAROLD ARGENIS MAYANGA REYES
CARLOS MARIO TASSON PRADO**

ASESORA

Mgtr. MARTHA PORTARO INCHAUSTEGUI

Chiclayo, 2019

DEDICATORIA

Dedicamos este proyecto de tesis a Dios y a nuestros padres. A Dios porque ha estado con nosotros en cada paso que damos, cuidándonos y dándonos fortaleza para continuar, a nuestros padres, quienes a lo largo de nuestra vida han velado por nuestro bienestar y educación siendo nuestro apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se nos presentara sin dudar ni un solo momento en nuestra inteligencia y capacidad.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, porque en sus aulas, recibimos el conocimiento intelectual y humano de cada uno de los docentes de la Facultad de Ciencia Empresariales en la Escuela Profesional de Administración de Empresas.

Especial agradecimiento a nuestra Asesora de Tesis la Mgtr. Martha Fiorella Portaro Inchaustegui por su visión crítica, conocimientos, experiencia y su motivación para lograr concluir con éxito nuestro proyecto.

RESUMEN

La empresa agroindustrial PROFRUSA (Procesadora Frutícola Sociedad Anónima), presenta una considerable deficiencia en la productividad, debido al bajo desempeño de los operarios por consiguiente se exige aprovechar eficientemente sus recursos dándole mayor prioridad a los recursos humanos, ya que esta es la pieza clave para el crecimiento y el fortalecimiento de toda empresa. En la presente investigación se puede precisar que la empresa no posee una dirección estratégica de recursos humanos, por lo cual conlleva a problemas significativos con los integrantes de la organización, los cuales al no sentirse satisfechos en diferentes ámbitos laborales presentan un bajo involucramiento con su centro de trabajo y con los objetivos que planean los directivos en beneficio de la organización.

Es por ello que esta investigación propone una gestión de recursos humanos basada en competencias personales de la mano de obra, con el objetivo de capacitar y mejorar el desempeño de los trabajadores para aumentar la productividad y lograr un vínculo laboral positivo.

Se comenzó el diagnóstico de la empresa, iniciando una breve charla con el gerente de la compañía el cual explico detalladamente el problema que más se suscitaba en la organización era el del desempeño de los trabajadores, por ello es conveniente enfocar la investigación utilizando el modelo Spencer y Spencer el cual está basado a la gestión por competencias, orientado a las características de trabajo, que posterior al comienzo de su aplicación se lograra el aumento de productividad, personal más especializado e identificado con la organización.

Palabras Claves: Competencias laborales, productividad, desempeño.

ABSTRACT

The agro-industrial company PROFRUSA (Procesadora Frutícola Sociedad Anónima), is in a considerable deficiency of productivity due to the low performance of the operators. For this reason, it is necessary to take advantage of its resources, even more the human resource, since this is the key piece for the growth and the strengthening of every company. However, this company is still not updated with issues such as human resources management, which leads to serious problems with its staff, who does not feel identified with their work center or the objectives that managers plan.

It is for this reason that this research proposes a management of human resources focused on the personal competencies of the workforce, with the aim of training and improving the performance of workers to increase productivity. We started with the diagnosis of the company, starting with a brief talk with the manager of the company which gave us to know that the problem that arose in the organization was the performance of workers, so we saw convenient to focus on The model Spencer and Spencer which is focused on the management by competencies, oriented to the characteristics of work, that after the beginning of its application will be achieved the increase of productivity, more specialized personnel and identified with the organization.

Keywords: Labor competencies, productivity, performance.

ÍNDICE

DEDICATORIA	
AGRADECIMIENTO	
RESUMEN	
ABSTRACT	
I. INTRODUCCIÓN	10
II. MARCO TEÓRICO	13
2.1.-Antecedentes.....	13
2.2.-Bases teóricas	16
2.2.1.-La administración de recursos humanos	16
2.2.2.-Gestión del conocimiento.....	19
2.2.3.-Modelo Spencer & Spencer:	20
2.2.4.-Gestión por competencias	21
2.2.5.-Conceptualización de competencias	23
2.2.6.-Modelo del Iceberg	24
2.2.7.-Clasificación de las Competencias.....	25
2.2.7.1.-Competencias básicas	25
2.2.7.2.-Competencias técnicas.....	25
2.2.7.3.-Competencias Conductuales.....	25
2.2.8.-Grados de Competencia.....	25
2.2.8.1.-Capacitación y entrenamiento por competencias.....	27
2.2.8.2.-Indicadores de Productividad.....	27
III. METODOLOGÍA.....	29
3.1.-Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	29
3.2.-Técnicas de procesamiento de datos.....	29
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	31
4.1.-Dimensión: análisis de descripción de cargo.....	31
4.1.1.-Sub-Dimensión: Función de área.....	31
4.1.2.-Sub-Dimensión: Requisitos	31
4.2.-Dimensión: perfil de personal	32
4.2.1.-Sub-Dimensión: Reclutamiento	32
4.2.2.-Sub-Dimensión: Selección.....	32
4.2.3.-Sub-Dimensión: Contratación.....	33
4.2.4.-Sub-Dimensión: Inducción	33

4.3.-Dimensión: capacitación y desarrollo	33
4.3.1.-Sub-Dimensión: Técnicas de entrenamiento.....	34
4.3.2.-Sub-Dimensión: Transferencia de conocimiento	34
4.3.3.-Sub-Dimensión: Enseñanza	34
4.4.-Dimensión: evaluación de desempeño	35
4.4.1.-Sub-Dimensión: Disposición de Trabajo	35
4.4.2.-Sub-Dimensión: Elemento Valorativos	35
4.4.3.-Sub-Dimensión: Capacidad de Gestión	36
4.4.4.- Sub-Dimensión: Medición	36
4.5.-Dimensión: compensaciones	36
4.5.1.-Sub-Dimensión: Programa de incentivos.....	36
4.5.2.-Sub-Dimensión: Programa de incentivos.....	37
V. DISCUSIÓN	38
VI. PROPUESTA	39
VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	41
7.1.-Conclusiones.....	41
7.2.-Recomendaciones	42
VIII. LISTA DE REFERENCIAS	43
IX. ANEXOS.....	45

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Modelo de competencias	22
Tabla 2: Grado de modificabilidad	24
Tabla 3: Grados de competencias	26
Tabla 4: Número de trabajadores.....	35
Tabla 5: Operacionalización de variables.....	46
Tabla 6: Encuesta.....	47

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 01: Descripción de cargo.....	55
Figura 02: Función de área	56
Figura 03: Requisitos.....	57
Figura 04: Perfil personal	58
Figura 05 : Proceso de selección	59
Figura 06: Puesto desempeñando	60
Figura 07: Contratación	61
Figura 08: Funciones en la empresa	62
Figura 09: Capacitación y desarrollo.....	63
Figura 10: Técnicas de entrenamiento.....	64
Figura 11: Transferencia de conocimiento	65
Figura 12: Enseñanza.....	66
Figura 13: Evaluación de desempeño	67
Figura 14: Disposición de trabajo.....	68
Figura 15: Elementos valorativos	69
Figura 16: Capacidad de gestión	70
Figura 17: Medición	71
Figura 18: Programa de incentivos.....	72
Figura 19: Beneficios	73
Anexos fotograficos.....	74

I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación es un análisis teórico y aplicado de la gestión de recursos humanos basada en competencias, moldeando diferentes conceptos y técnicas a los requerimientos necesarios para un óptimo desempeño en las operaciones del rubro agroindustrial, tomando en cuenta factores sociales, políticos y económicos que influyen en la organización.

La empresa analizada es la Procesadora Frutícola S.A.- PROFRUSA, pertenece al rubro Agroindustrial, la cual inicia sus labores oficialmente un 15 de junio de 1972, formada por un conjunto de inversionistas agricultores, productores de limón de la zona de Motupe y Olmos de la provincia de Lambayeque, con la finalidad de aprovechar los excedentes de la cosecha de limón no comercializada para consumo directo.

Sus operaciones son enfocadas netamente a la producción y comercialización de aceite esencial destilado de limón y cáscara deshidratada de limón cumpliendo con los requerimientos internacionales de calidad y de lograr un abastecimiento adecuado de materia prima.

El Mercado de PROFRUSA es amplio, y la producción se coloca al mercado norteamericano y europeo. El tema de estudio ha sido inspirado por la situación que se viene suscitando en la empresa PROFRUSA ubicada en la panamericana norte Km. 876 – Olmos, la cual presenta una ineficiente gestión de recursos humanos debido a las condiciones de trabajo, competencias y habilidades específicas de diversos trabajadores. Los diversos problemas se pueden apreciar porque la empresa ha presentado una baja productividad debido al rendimiento de los trabajadores con referencia a las capacidades, problemas en comunicación, desorganización y entre otros factores que se explicaran en la presente investigación. La empresa viene reflejando factores que intervienen de manera negativa en su crecimiento; cómo se puede constatar la empresa muestra una descoordinación en los puestos de trabajo para cada operario y estos no son los idóneos para asumir algunos puestos específicos, no permiten el crecimiento personal y organizacional de los trabajadores mediante capacitaciones, el proceso de reclutamiento no aplica los filtros necesarios debido a que no permite identificar las habilidades de cada trabajador para ser asignado al puesto que mejor pueda adecuar sus habilidades. La

empresa profusa cuenta con 33 trabajadores desde el personal de administración hasta el personal obrero.

Otro factor muy importante e influyente en el desempeño de los trabajadores son los incentivos laborales por ello la motivación no se enfoca a metas productivas sino únicamente a la mecanización de operarios.

Los objetivos específicos designados para solucionar las deficiencias indicadas anteriormente son las siguientes:

- Diagnosticar la situación problemática en la gestión de los recursos humano en la empresa PROFRUSA.
- Determinar el desarrollo las potencialidades, habilidades y capacidades de los operarios que integran la organización.
- Aplicación de modelo Spencer & Spencer e identificar cuáles son las más adecuadas para desarrollar una gestión de recursos humanos

El objetivo general es Proponer la aplicación del modelo Spencer y Spencer para la óptima gestión de recursos humanos en la empresa PROFRUSA.

En cuanto a la metodología que utilizaremos para llevar a cabo la presente investigación nos enfocaremos en distintas perspectivas del alcance exploratorio y enfoque mixto debido a que son los que más se adecuan a nuestra estructura de investigación. Fundamentando las razones por las cuales utilizaremos el alcance exploratorio ayudara a tener una visión más clara del entorno de la empresa por ello es conveniente analizar el eje principal del problema, los ambientes de trabajos y diversas áreas en las cuales nos enfocaremos para sobrellevar diversos incidentes con la posibilidad de encontrar malas condiciones de trabajo tales como: Bajos incentivos, falta de cultura organizacional, presentación elevadas de mermas reutilizables y escaso monitorio de operaciones.

Respecto al enfoque mixto (combinación de cuantitativa y cualitativa) lo utilizaremos debido a la obtención de datos numéricos para el posterior análisis estadístico simultáneamente para el descubrimiento o afinación de diversas preguntas para la resolución del problema abordado.

Utilizaremos como herramienta de medición de rendimiento y satisfacción de operarios una encuesta adaptada en base al modelo Spencer & Spencer debido a que el modelo a utilizar proporciona una encuesta con diversas especificaciones y criterios irrelevantes para la investigación por ello decidimos.

Existiendo la necesidad de potenciar las Competencias Genéricas en el perfil de la alta dirección y operarios, por ello esta investigación propone que uno de los medios para lograrlo sea a través de las propias competencias genéricas que nos proporcionara el modelo Spencer y Spencer. Se comienza remarcando que la actual sociedad del conocimiento está relacionada con un orden económico y social más demandante.

Desde el punto de vista científico-académico, el tema de competencias en los recursos humanos es oportuno porque permite tener una consideración renovada para comprender la lógica evolución de las empresas y más concretamente porque es un instrumento de medida de desarrollo organizacional.

II. MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes

Subramaniam, Nankervis y Chan (2013), la gestión de recursos humanos (GRH) está ahora bien establecida como una teoría subyacente para la práctica profesional, y su nomenclatura se utiliza a nivel mundial debido a la evolución presentada desde sus orígenes en administración de personal o conceptos de gestión de personal, en los que diversas funciones de personal, desarrollo de empleados, remuneración, desarrollo profesional y relaciones laborales a menudo se realizaban eficazmente. Sin embargo, a veces, la GRH se lleva a cabo sin una clara integración entre las funciones o hacia metas y objetivos más amplios.

Meyer, Skaggs y Youndt (2017), el capital humano es uno de los tres subcomponentes principales del capital intelectual de una organización, que la mayoría de los académicos definen como la suma de todos los conocimientos y capacidades de conocimiento que las empresas pueden utilizar. Mientras que las otras dos formas de capital intelectual, capital humano y social, dependen de los empleados de la empresa, el capital humano es el conocimiento que una empresa ha captado o asignado al nivel organizacional. Consiste en conocimiento tanto explícito como implícito de políticas y procedimientos, patentes, bases de datos, rutinas, procesos, sistemas de trabajo y formas de hacer negocios, y se ha demostrado contribuir de manera significativa al rendimiento de varias organizaciones y las medidas de éxito. Por ejemplo, se ha encontrado que el capital organizacional aumenta la productividad, facilita la replicación y el crecimiento del proceso, mejora el rendimiento de nuevas empresas, ayuda en el desarrollo de innovaciones en los servicios y acelerar la transferencia de conocimiento.

Hidalgo y Duran (2016), el impacto de la gestión del recurso humano se ve influenciado por el clima laboral imperante en la organización y factores como la cultura, tanto de la organización como de la industria y el país. Considerando que el impacto de la gestión del recurso humano se ve influenciado por el clima laboral, es importante para este trabajo definir dicho concepto. El clima organizacional se considera percepciones compartidas respecto de prácticas, procedimientos y políticas

que experimentan los empleados, y los comportamientos que ellos observan son recompensados y que se esperan y promueven al interior de la organización.

Burma (2014), existe un consenso cada vez mayor de que las políticas o prácticas organizacionales de recursos humanos proporcionan una contribución significativa al desempeño de la organización en organizaciones públicas y privadas. Desde 1990, uno de los principales desafíos en la gestión pública del personal ha sido la implementación de estrategias efectivas de capital humano para mejorar el desempeño y la rendición de cuentas del gobierno. La bibliografía sobre la gestión de los recursos humanos en el supervisor pone de relieve que las prácticas de gestión de recursos humanos pueden ayudar a crear una fuente de ventaja competitiva sostenida, especialmente cuando están alineadas con la estrategia competitiva de una empresa.

Hamel (2012), otra de las propuestas que se ha planteado para superar las situaciones de desmotivación y bajo compromiso son las nuevas corrientes que reformulan la gestión radicalmente, en lo que algunos autores denominan gestión.

Esta contiene entre sus pilares la innovación, la adaptabilidad y la flexibilidad, sumadas a no perder el foco, la excelencia y la orientación al resultado. Dichos pilares logran organizaciones más competitivas y preparadas para sobrevivir a los continuos cambios a los que la mayoría de las organizaciones están expuestas actualmente.

Poriet, Martinez y Sosa (2015), señala la gestión del cambio implica innovaciones, éstas favorecen el desarrollo, al permitir a los individuos aumentar sus capacidades, oportunidades y es primordial para que las empresas aumenten su productividad, dando lugar no sólo a una mayor cantidad de bienes, sino también a nuevos productos y servicios. Además, permite a los individuos cambiar su calidad de vida. La innovación es relevante, no sólo para acelerar el crecimiento económico, sino también para mejorar la calidad de vida. Por lo tanto, mientras más innovadora sea la Gestión de Recursos Humanos, más factible será el desarrollo de su talento humano y de la organización.

Rejas y Ponce (2012), en el campo de la administración de organizaciones, existen dos posiciones teóricas contrapuestas en relación con la importancia del equipo de alta dirección en los procesos estratégicos y, por ende, sobre los resultados de las entidades.

Por un lado, la ecología de las organizaciones sugiere que el equipo de alta dirección no tiene un papel determinante sobre el éxito de las organizaciones, las que más bien viven un proceso de selección natural y es, por tanto, el medio ambiente es el que determinará las condiciones de supervivencia.

Rahardjo (2014), cuando se habla de una organización, a menudo explica un tema que enfatiza al progreso alcanzado de la organización, a través de diversos esfuerzos tales como: la reorganización del proceso comercial tanto por cambios estructurales y culturales, visión y redefinición de la misión, reingeniería, estrategia kaizen, mercado de rama, reducción. La administración no explica el concepto estratégico de los recursos humanos solo se considerada como otro lado del concepto de valor de apoyo a la organización, A las organizaciones no les resulta invertir en recursos humanos porque es difícil de calcular y visualizar el rendimiento por lo cual tiene un beneficio a largo plazo.

Wattana, Wiriyaipinit (2017), es importante visualizar las diferencias de trabajo entre profesionales y no profesionales, se revela que los profesionales de recursos humanos participan en la gestión y el desarrollo del personal mediante el uso de personal capacidad y conocimiento profesional de recursos humanos trabajando para crear sostenibilidad. La entrada del mundo en una ola de globalización ha dado lugar transacciones internacionales con ventajas o desventajas competitivas. Países con personal que tienen experiencia y profesionalismo particulares producen y brindan servicios de alta calidad a bajo costo. Las organizaciones usan personal profesional para crear ventajas competitivas y administrar los recursos humanos como instrumento en la gestión del personal para el profesionalismo, valorando el trabajo realizado por el personal.

Rahardjo (2013), el problema de los recursos humanos se debe más a la complejidad del desafío empresarial al que se enfrenta la compañía, como la globalización, mejora de la rentabilidad, cambio rápido en la tecnología, capital intelectual, reingeniería, proactividad, entre otros desafíos de negocios que enfrentan las empresas por lo cual tienen implicaciones particulares para ellos. La organización que puede enfrentar esos desafíos son las organizaciones que tienen una capacidad de mayor nivel y tendrán mejores posibilidades de cambiar rápidamente la estrategia de la acción, administrando

los procesos referentes a la gestión del talento humano de una manera inteligente y eficiente, maximizando la contribución de la innovación y el compromiso de los empleados, y también creando condiciones que mejoran la capacidad de forma continua.

2.2 Bases teóricas

Valencia (2016), la gestión en base a recursos humanos es importante debido a la trascendencia que tiene el cliente interno para el rendimiento en diversas áreas de trabajo en las operaciones de una determinada organización, cabe resaltar que hay diversos aspectos a tomar en cuenta para manejar de manera eficiente la dirección de personas, los cuales son: capacitaciones, remuneraciones, reclutamiento, motivación e inteligencia emocional.

Las argumentaciones previas conducen hacia un debate abierto en la investigación de recursos humanos: ¿la ventaja competitiva se desarrolla en las propias prácticas de recursos humanos o en los recursos humanos? a un no está claro que es lo que realmente ofrece valor a la organización: si los recursos humanos o su gestión de dirección. A pesar de que el enfoque de recursos humanos y capacidades, a través de del enfoque de dirección estratégica de recursos humanos, ha puesto de relieve el crítico papel de su capital humano en la generación de ventajas competitivas sostenibles, los investigadores de dirección estratégica de recursos humanos no han alcanzado un consenso claro sobre quienes deben considerarse los recursos clave bajo el paradigma del enfoque de recursos y capacidades, si las prácticas de recursos humanos.

2.2.1. La administración de recursos humanos

Una empresa cuenta con diferentes recursos, tales como los materiales, el capital y la tecnología y uno muy importante es el recurso humano el cual está compuesto por un grupo de personas que forman parte de una organización, las cuales se desempeñan en distintas actividades que tienen como finalidad cumplir los objetivos de la empresa. Las personas llevan el mayor tiempo de sus vidas laborando y viviendo en organizaciones. Ellas nacen, crecen, se educan y trabajan. Las cuales determinan que

los individuos dependan cada vez más del trabajo en equipo. Si bien las personas conforman las organizaciones, estas constituyen para aquellas el medio para alcanzar sus objetivos intrínsecos y extrínsecos las cuales son asequibles dependiendo de sus esfuerzos continuos.

Chiavenato (1999), la administración se puede definir como una técnica que busca lograr resultados de máxima eficiencia en la coordinación de las cosas y personas que integran una organización.

La administración de recursos humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal. Su fin es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de manera que sean responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social. Los recursos humanos cumplirán un papel estratégico dentro de las organizaciones en el siglo XXI, como una disciplina necesaria para diferentes ramas de la administración.

Cuando comenzaba el siglo XX, el estilo con el cual se trabajaba la administración del personal se basaba en la eficiencia de los trabajadores dentro sus puestos de trabajo, por ejemplo: Un ingeniero que se incorpora en una organización ayudaba en tareas más sencillas y a medida que progresaba iba abordando tareas con mayor grado de complejidad y a la vez obtenía los conocimientos del trabajador, hacían que se determine la capacidad del trabajador.

Muñoz, (2007), afirma: “hablar de la administración moderna de los recursos Humanos, se refiere al nuevo enfoque del personal dentro de las empresas”. Los nuevos puntos de esta moderna visión son:

- Las personas como seres humanos, no como menor recurso.
- Las personas como activadores de los recursos de la organización.
- Las personas como asociadas de la organización.
- Las personas como talentos proveedores de competencias.
- Las personas como capital humano de la organización.
- La finalidad de la Administración de talento humano es:

- Lograr una planta estable de trabajo.
- Mejorar la calidad de vida en el trabajo.
- Mejorar el clima y la cultura organizacional.
- Desarrollo de personas competitivo.
- Potencias habilidad y competencias personales.

Para poder inculcar las competencias que los operarios requieren, haremos uso de los siguientes métodos para lograr una constante mejoría en su rendimiento:

- Utilización de Muestras de Criterio: Este método compara a gente que claramente han tenido un trabajo exitoso o una vida interesante con gente que ha sido menos exitosa con el fin de poder identificar aquellas características que se encuentran asociadas con el éxito.

- Identificación de Conductas y Pensamientos Operantes Causalmente Relacionadas con Resultados Exitosos: las mediciones de competencias deberían involucrar situaciones abiertas en las que un trabajador tiene que generar alguna conducta, en distinción a las mediciones “respondientes” tales como el auto-reporte y las pruebas de opción múltiple, que requieren la elección de una de varias bien definidas respuestas alternativas a situaciones cuidadosamente estructuradas

Los mejores Técnicos Profesionales se distinguen por su disposición para usar el conocimiento técnico para ayudar a los demás a solucionar problemas, y por un entusiasmo en los aspectos técnicos del trabajo.

Una de las opciones más atractivas sería que participen activamente para expandir su conocimiento técnico a través de publicaciones, conferencias, cursos, y medios informales.

- Pensamiento Conceptual y Pensamiento Analítico Estas dos competencias combinadas serían el distintivo más frecuente de las estrellas entre los Técnicos/Profesionales. Las competencias cognitivas fueron mencionadas con más frecuencia en este grupo de trabajos que en muchos

otros. Dentro de este grupo, la variedad y fuerza de las competencias cognitivas se relaciona al grado de orientación hacia la investigación científica del puesto.

Los trabajos de profesionales técnicos requieren tanto de Pensamiento Analítico lógico deductivo como de Pensamiento Conceptual lógico: El Pensamiento Analítico aparece más frecuentemente como el descomponer tareas en sus partes componentes de una forma racional y sistemática:

- La necesidad de incentivos para motivar a los empleados para mantener y realzar destrezas propias del estado del arte, (por ejemplo, en donde el desarrollo y futuro potencial de un empleado vale más que su actual puesto o desempeño).

Para los gerentes, la Orientación hacia el Logro engloba el medir el desempeño, mejorar la eficacia o la efectividad, el fijar metas, y calcular el costo y los beneficios para sus subordinados o equipo, así como para sí mismos de forma personal. La mayoría de los ejemplos involucran el desempeño de alguien más en algún sentido.

2.2.2. Gestión del conocimiento

Nadie duda de aquello han anunciado diversos analistas de la realidad: hoy vivimos la revolución del conocimiento. Hemos pasado así de la revolución industrial y post industrial, a la centralidad del conocimiento. La materia prima de las naciones ya no está en los recursos minerales o marinos. La riqueza de los pueblos está en ellos mismos, en la capacidad de las personas para recoger, compartir, discriminar, potenciar y consolidar lo que sabe el mundo, de la persona y las cosas.

Son procesos pre acordado que permiten mejorar la utilización del conocimiento y de la información que manejan las personas y los grupos. No es un proceso azaroso, sino intencionado que permite a las organizaciones que desean alcanzar mayores niveles de logro de resultados, lo hagan mediante una inversión consciente en la gestión del conocimiento que involucra a las personas, nuevas instancias del trabajo

colaborativo, recursos materiales y técnicos, etc. El objetivo que persigue es lograr mentalizar a la organización del valor que efectivamente tiene para la empresa el desarrollo del conocimiento, transformándolo a si en un nuevo y optimo activo, un patrimonio, un capital efectivo de la organización.

2.2.3. Modelo Spencer & Spencer

El objetivo de este modelo es describir “El estado del arte” que se refiere a las aplicaciones de la investigación ECT (Evaluación de competencia en el trabajo) a la administración de recursos humanos, sugiriendo tendencias y aplicaciones futuras para la investigación de competencias a la luz de cuestiones de la administración de los recursos humanos tales como: mercados de trabajo más competidos para trabajadores con conocimientos clave, diversidad y las aplicaciones sociales de los métodos de investigación de competencia. Este modelo se enfoca en 5 temas fundamentales para una eficiente gestión de recursos humanos las cuales son:

- a) El movimiento de la competencia en la psicología industrial/organizacional y define el termino competencia.
- b) Predecir un desempeño de los miembros de una organización.
- c) Instrucciones para diseñar modelos de competencias, realización de Entrevistas de Eventos Conductuales, analizar datos para desarrollar modelos de competencia. Aun cuando la implementación real de este método requiera un exhaustivo entrenamiento y prácticas.
- d) Presentación de hallazgos de las competencias que pueden predecir el éxito en trabajos de ventas, técnicos/ profesionales, de servicios y ayuda, gerencias y empresariales.
- e) Descripción de los datos de competencias en la administración de recursos humanos: Reclutamiento, selección, colocación, planeación.
- f) Detallar la forma en que se realizan los estudios ECT.

- g) Describir “el estado del arte” en lo que se refiere a las aplicaciones de las investigaciones ECT a la administración de recursos humanos: reclutamiento, evaluación, selección, planeación de sucesiones, establecimiento de planes de carrera, administración del desempeño, entrenamiento y desarrollo, paga basada en la competencia y sistemas de información integrados de recursos humanos.

- h) Sugerir tendencias y aplicaciones futuras para la investigación de competencia a la luz de cuestiones de la administración de los recursos humanos tales como: economías de “información”, mercados de trabajo más competidos para trabajadores con conocimientos clave, diversidad y globalización. Los tópicos incluyen las competencias más frecuentemente identificadas en los estudios desde la perspectiva de su importancia para el futuro, “globalización” de la base de datos del modelo de competencia; el incremento en la utilización de los sistemas expertos de inteligencia artificial; y las aplicaciones sociales de los métodos de investigación de competencia.

2.2.4. Gestión por competencias

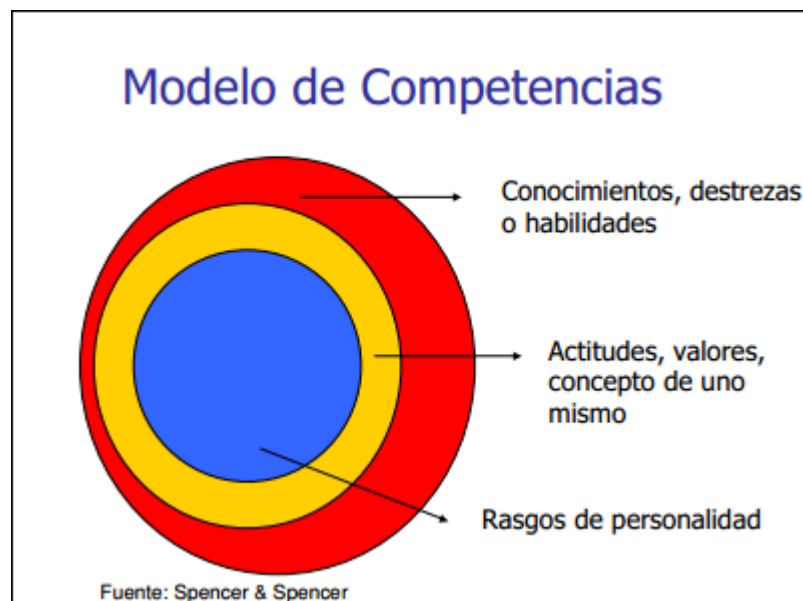
La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar competencias específicas (conocimientos, habilidades y actitudes) que requieren en un trabajo. Es una herramienta para crear ventajas competitivas en una organización, mediante el posicionamiento de las personas como fuentes principales en los procesos de cambio dentro de la empresa.

Competencia laboral es la capacidad para responder exitosamente una demanda para llevar a cabo una actividad o tarea, según criterios de desempeño definidos por la empresa o sector productivo. Las competencias abarcan los conocimientos (Saber), actitudes (Saber, Ser) y habilidades (Saber, Hacer) de un individuo.

Pasos para la implementación de un sistema:

- Diagnostico preliminar de la empresa.
- Confección de catálogo de competencias basadas en Misión y Visión de la empresa.
- Desarrollo de perfiles basados en competencias para cada puesto de trabajo.
- Analizar los desfases entre las competencias requeridas y a las existentes.
- Adaptación de otros sistemas de la empresa al sistema basado en competencias.
- Cambios en su gestión actual hacia un sistema basado en competencias.

Tabla 1.: Modelo de competencias.



Fuente: Spencer y Spencer. (1993). Modelo genérico de gerente de Spencer y Spencer.

2.2.5. Conceptualización de competencias

Competencias son el conjunto de comportamientos innatos o desarrollados que le permiten a una persona desempeñar una labor de manera exitosa.

La definición de competencias laborales es la capacidad productiva de una persona que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y no solamente de conocimiento, habilidades, destrezas y actitudes; estas son necesarias, pero no suficientes por si mismas para un desempeño efectivo.

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen las competencias para una cierta actividad. Sin embargo, descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas en la organización.

1. Objetivos de la aplicación de competencias

- Los objetivos de gestionar un sistema basado en competencias laborales se resumen a continuación:
 - Desarrollar una ventaja competitiva para la organización.
 - Mejorar las habilidades tanto de los líderes como de las personas que tiene a cargo.
 - Ajustar las conductas de los trabajadores para que concuerden con los de los perfiles de los puestos a los que pertenecen.
 - Reclutar y retener empleados con competencias claves para evitar costos por mala selección.
 - Contribuir a los planes de mejora continua de la empresa, mediante la motivación que se le da al personal y a la importancia del desarrollo tanto en la vida laboral como personal del trabajador.

2.2.6. Modelo del Iceberg

Muchos autores utilizan el modelo de iceberg, para ilustrar el modelo de competencias de esta manera, en la cima del iceberg (área visible) se presentan las competencias más fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, mientras que en la base (área no visible) se sitúan las más difíciles de evaluar y desarrollar como las actitudes y valores que conforman el núcleo mismo de la personalidad.

Muchas organizaciones seleccionan en base a conocimientos y habilidades y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación fundamental y las características necesarias, o que estas competencias se pueden infundir mediante una buena gestión. Sin embargo, basados en el concepto de competencia, estos autores argumentan que probablemente le sería más rentable a estas organizaciones seleccionar en base a las motivaciones y características personales y enseñar el conocimiento y las habilidades que se requieran para realizar un trabajo específico. “se puede a un pavo enseñar a trepar un árbol, pero es más fácil contratar a una ardilla”. Para trabajar un poco más a fondo se presenta una tabla para ver, dentro de que grado se pueden modificar las competencias.

Tabla 2: Grado de modificabilidad

Tipos	Grado de modificabilidad
Conocimiento	Fácil de modificar
Destrezas o Habilidades	Fácil de modificar
Actitudes	Medianamente Modificable
Interés	Medianamente Modificable
Actitudes o Capacidades	Poco Modificable
Rasgos de Personalidad	Poco Modificable
Motivación	Poco Modificable
Creencias	Poco Modificable
Valores	Poco Modificable

Fuente: Muños (2007)

2.2.7. Clasificación de las Competencias

2.2.7.1. Competencias básicas

Son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad. Tradicionalmente se incluyen entre las competencias básicas las habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación, aplicación numérica, solución de problemas, interacción con otros y manejo creciente de tecnología de información.

2.2.7.2. Competencias técnicas

Son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares y la calidad establecidos por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente. Conformadas por todo el conjunto de conocimientos que asimilamos en un aula a través de un libro u otro medio. Las competencias técnicas transmiten a la organización: estándares, normas y proceso.

2.2.7.3. Competencias Conductuales

Son aquellas habilidades y conductas que explican desempeño superior o destacado en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la proactividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, etc. Las competencias conductuales que se transmiten a la empresa son:

- Estilos de comportamiento de los trabajadores.
- Cultura organizacional con la que cuenta la empresa.
- Estrategias utilizadas y a implementar.

2.2.8. Grados de Competencia

Es un concepto de la competencia, diferenciada según el grado que se asigne. A es un grado excelente, B muy bueno, C es regular y D mínimo. En el siguiente Figura se muestra un ejemplo de una competencia con su definición general y las definiciones específicas por grado.

Tabla 3: Grados de competencias

COMPETENCIA	DEFINICION	GRADO
<u>TRABAJO EN EQUIPO Y EN COOPERACION</u> Capacidad para colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo o equipo	Potencia un rendimiento alto en el equipo y mantiene a los miembros motivados hacia el logro de objetivos comunes fomentando un buen clima laboral y espíritu cooperativo.	A
	Contribuye activamente a los resultados del equipo fomentando entre sus distintos miembros y haciéndoles sentir parte activa.	B
	Mantiene una actitud de cooperación y participación con otros para alcanzar objetivos comunes compartiendo experiencias e ideas.	C
	Demuestra una escasa colaboración para con el trabajo de sus compañeros. Solo apoya al equipo cuando es obligado a ello, antepone sus objetivos personales a los equipos.	D

Fuente: Alles (2002).

Tipos de enfoques para generar gestión por competencias

- a) Enfoque cascada: parte de un modelo genérico propuesto por investigadores y autores sobre el tema competencias, y con el tiempo se ajustándolo a las necesidades de la organización.
- b) Enfoque burbuja: parte desde cero con la intención de construir un modelo altamente específico ajustado a la organización.

2.2.8.1. Capacitación y entrenamiento por competencias

En un enfoque tradicional, lo que se hacía posterior a la selección del personal era la capacitación de los mismos, debido a que era posible que aun deban adquirir el conocimiento y habilidades necesarias para desempeñarse adecuadamente.

Si hablamos de capacitar a una persona dentro de un enfoque por competencia es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en el puesto. Es hacer que su perfil se adecue a los conocimientos, habilidades y conductas requeridas para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que el mundo requiere.

Capacitación y entrenamiento se toman como dos puntos clave dentro de este concepto. La capacitación tiene un objetivo clave y predeterminado, mientras que el entrenamiento es todo un proceso de aprendizaje. Esteves (2004).

2.2.8.2. Indicadores de Productividad

La existencia de indicadores de gestión en un sistema de producción es de vital importancia para la implementación de procesos productivos, dado que permite la ejecución de ciclos de mejora continua, además de funcionar como parámetros de viabilidad de procesos.

La productividad se define como la eficiencia de un sistema de producción, es decir el cociente entre el resultado del sistema productivo (productos, clientes satisfechos – ventas) y la cantidad de recursos utilizados. Dentro de un sistema productivo existen tantos índices de productividad como existen recursos, pues todos están susceptibles de funcionar como un indicador de gestión tradicional. Salazar (2010).

Las teorías de aumento de productividad por medio de sistemas de mejora de gestión del recurso humano están dadas por diversos autores tales como:

- Gestionar el capital humano ayuda a aumentar la productividad y disminuir la rotación de personas Moreno. (2010).

- Cuando se contribuye un sistema de administración de las organizaciones humanas aumenta la productividad en la empresa. Chiavenato (2008).
- Cuando se hacen cambios en las estrategias de reconocimiento a los empleados, retención de trabajadores, etc. la productividad puede aumentar hasta a un 30%. Martínez (2008).

3. METODOLOGÍA

3.1. Métodos, Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para esta investigación se toma los datos, obtenidos de las encuestas aplicadas a los trabajadores los cuales nos proporciona una visión clara de cuál es la situación en la empresa PROFRUSA respecto a la gestión de recursos humanos. Los instrumentos que se utilizaron son:

- Modelo: Libro de gestión por competencias de Lyle M. Spencer, Jr y Signe M. Spencer.
- Fichas bibliográficas: Se utilizan para tomar anotaciones de los libros, textos, revistas, periódicos, normas y de todas las fuentes de información correspondientes.
- Cuestionarios: Contienen las preguntas de carácter cerrado para el fácil procesamiento de los datos obtenidos.
- Encuesta: serie de preguntas que se hace a muchas personas para reunir datos o para detectar la opinión pública sobre un asunto determinado.
- Software estadístico SPSS: Como instrumento de la técnica estadística para efectuar el análisis no paramétrico.

3.2. Técnicas de Procesamiento de Datos

Los datos utilizados en el estudio provienen de la encuesta de perfil competitivo en la empresa PROFRUSA.

El contenido de la encuesta se enfocó en la obtención de información sobre capacitaciones, motivación, grado de satisfacción y compromiso por parte de los trabajadores, y evaluación de habilidades, todas entendidas como las decisiones que adoptan sobre aquellas dimensiones que constituyen sus instrumentos de competencia, incluyendo tanto los más flexibles o modificables en el corto plazo como aquellos que requieren plazos más largos para su replanteamiento, completándolas con información del entorno que permitan aproximarse a los resultados empresariales.

El proceso para comprobar la hipótesis. Comienza con la exposición de la metodología empleada en la investigación y continúa posteriormente con el análisis

de los datos, utilizando para la realización de todo el análisis, el software IBM SPSS Statistics (versión 22) para finalizar con la discusión de los resultados obtenidos en el estudio.

Procedimos a diagnosticar el grado de correlación existente en las dimensiones asignadas para la obtención de resultados.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Dimensión: Análisis de Descripción de Cargo

BAJA	Hasta 29
MEDIA	Mayor de 29 hasta 31
ALTA	Mayor de 31

*Media: 29,9697 (MEDIA)

Podemos identificar que la descripción de cargos presenta un resultado MEDIO por lo cual aún falta tener un mayor énfasis los puestos laborales.

4.1.1. Sub-Dimensión: Función de área

BAJA	Hasta 18
MEDIA	Mayor de 18 hasta 21
ALTA	Mayor de 21

*Media: 19,3333 (MEDIA)

4.1.2. Sub-Dimensión: Requisitos

BAJA	Hasta 10
MEDIA	Mayor de 10 hasta 11
ALTA	Mayor de 11

*Media: 10,6364(MEDIA)

Conforme a la dimensión de ANÁLISIS DE DESCRIPCIÓN DE CARGOS la cual está relacionada con las dimensiones de Motivación y Requisitos, notamos la relevancia que tienen estos aspectos porque el colaborador no se encuentra motivado por razones que la empresa no cumple con lo pactado en contrato, aparte de la bonificaciones y repartición de utilidades escasas y sin relevancia para los operarios, no cuentan con apoyo constante ni desarrollo por lo cual la empresa generando mantiene un bajo índice de productividad, mientras que en la dimensión de Requisitos se encuentra el compromiso que en base a la motivación es altamente óptima, por tales motivos el personal de la alta dirección están

conformes con su trabajo y realizan sus labores con responsabilidad, sin embargo los operarios de menor jerarquía no se encuentran satisfechos.

4.2. Dimensión: Perfil de Personal

BAJA	Hasta 11
MEDIA	Mayor de 11 hasta 14
ALTA	Mayor de 14

*Media: 12,6970 (MEDIA)

Podemos identificar que el perfil personal de los operarios se encuentra en un rango MEDIO por lo cual los filtros que se utilizan para la asignación de puesto presentan algunas deficiencias que requieren ser atendidas.

4.2.1. Sub-Dimensión: Reclutamiento

BAJA	Hasta 1
MEDIA	Mayor de 1 hasta 2
ALTA	Mayor de 2

*Media: 1,61 (MEDIA)

4.2.2. Sub-Dimensión: Selección

BAJA	Hasta 7
MEDIA	Mayor de 7 hasta 9
ALTA	Mayor de 9

*Media: 7,67 (MEDIA)

4.2.3. Sub-Dimensión: Contratación

BAJA	Hasta 2
MEDIA	Mayor de 2 hasta 2,30
ALTA	Mayor de 2,30

*Media: 2,3125 (ALTA)

4.2.4. Sub-Dimensión: Inducción

BAJA	Hasta 1
MEDIA	Mayor de 1 hasta 1,17
ALTA	Mayor de 1,17

*Media: 1,18 (ALTA)

Dentro de la empresa si está acorde a las condiciones planteadas o las dimensiones referentes, encontrando la dimensión de Contratación con un nivel ALTO en el promedio porque se ajustaron a las capacidades necesarias y los resultados de los colaboradores respaldan esa decisión.

Selección se presenta una REGULAR calificación, debido a que los filtros varían dependiendo el puesto por motivos de tiempo de trabajo y funciones, tiempos de espera que genera pérdida a la empresa, o el ocio que ocasiona algunas funciones, llegando a la conclusión que por parte de la empresa se ha generado una adecuada asignación de las actividades para cada puesto de trabajo, basándose en las funciones del puesto.

4.3. Dimensión: Capacitación y Desarrollo

BAJA	Hasta 31
MEDIA	Mayor de 31 hasta 36
ALTA	Mayor de 36

*Media: 33,8788 (MEDIA)

Referente a la capacitación y desarrollo de habilidades operacionales la empresa no presenta un buen indicador (rango MEDIO), debido a la falta de procedimientos estratégicos que permitan acabar con el declive presentado en el desempeño operacional.

4.3.1. Sub-Dimensión: Técnicas de entrenamiento

BAJA	Hasta 24
MEDIA	Mayor de 24 hasta 24,14
ALTA	Mayor de 24,14

*Media: 24,1515 (ALTA)

4.3.2. Sub-Dimensión: Transferencia de conocimiento

BAJA	Hasta 2
MEDIA	Mayor de 2 hasta 3
ALTA	Mayor de 3

*Media: 2,6970 (MEDIA)

4.3.3. Sub-Dimensión: Enseñanza

BAJA	Hasta 9
MEDIA	Mayor de 9 hasta 10
ALTA	Mayor de 10

*Media: 9,5152 (MEDIA)

Durante el proceso que se desarrolló en esta investigación en los resultados obtenidos en base al modelo planteado se encontró que en la dimensión de CAPACITACIÓN, DESARROLLO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO dimensiones no están en óptimas condiciones para ser desarrolladas en el personal de la empresa, basándose en las

dimensiones establecidas para que el potencial, habilidades y capacidades de los operarios se encuentren estables y puedan superarse para el mejoramiento personal y de la empresa, por tanto la medida tomada en la investigación estará acorde a la funcionalidad de cada operario y los roles que realiza porque como se presenta en la dimensión de Técnicas de Entrenamiento se encuentra en un grado ALTO porque algunos integrantes de la empresa se capacitan constantemente al personal para poder desempeñar un trabajo de calidad y en buenas condiciones, cuidando la integridad de la persona que realiza dicha labor, caso contrario con operarios de planta.

4.4. Dimensión: Evaluación de Desempeño

BAJA	Hasta 10
MEDIA	Mayor de 10 hasta 11
ALTA	Mayor de 11

*Media: 10,3939 (MEDIA)

Podemos identificar que la evaluación de desempeño se encuentra en un rango MEDIO, por lo se necesita con suma urgencia tomar medidas correctivas e inversiones para evitar posibles declives más trascendentes o problemas con mayor impacto en las gestiones realizadas por la empresa.

4.4.1. Sub-Dimensión: Disposición de Trabajo

BAJA	Hasta 4
MEDIA	Mayor de 4 hasta 5
ALTA	Mayor de 5

*Media: 4,7273 (MEDIA)

4.4.2. Sub-Dimensión: Elemento Valorativos

BAJA	Hasta 1
MEDIA	Mayor de 1 hasta 2
ALTA	Mayor de 2

*Media: 1,7273 (MEDIA)

4.4.3. Sub-Dimensión: Capacidad de Gestión

BAJA	Hasta 3
MEDIA	Mayor de 3 hasta 4
ALTA	Mayor de 4

*Media: 3,9091 (MEDIA)

4.4.4. Sub-Dimensión: Medición

BAJA	Hasta 1
MEDIA	Mayor de 1 hasta 1,6667
ALTA	Mayor de 1,6667

*Media: 1,6061 (MEDIA)

4.5. Dimensión: Compensaciones

4.5.1. Sub-Dimensión: Programa de incentivos

BAJA	Hasta 7
MEDIA	Mayor de 7 hasta 8
ALTA	Mayor de 8

*Media: 7,4545 (MEDIA)

Podemos identificar que las compensaciones no se están gestionando de una forma efectiva debido a que el rango presentado en la dimensión es MEDIO por ello es necesario utilizar las compensaciones como una herramienta que pueda ayudar a la motivación del grupo de trabajo.

4.5.2. Sub-Dimensión: Programa de incentivos

BAJA	Hasta 2,6667
MEDIA	Mayor de 2,6667 hasta 3
ALTA	Mayor de 3

*Media: 2,6667 (BAJA)

La dimensión relacionada en la dimensión COMPESACIONES no se encuentra en óptimas condiciones debido a la que los programas de incentivos no son utilizados por la organización y es por ello que se puede manifestar un menor rendimiento que el deseado. El énfasis recae netamente los programas de incentivos BAJO porque las obligaciones acatadas por los operarios son netamente mecanizados sin una motivación específica de por medio.

V. DISCUSIÓN

Después de haber obtenido diversos resultados la investigación determinó el requerimiento por parte de la organización es enfocarse activamente a la gestión de recursos humanos lo cual implica una inversión por parte de la empresa tanto en capacitaciones como en orientación personal. Todo ello es posible gestionarlo mediante el contacto con especialistas en psicología organizacional y gestión del talento humano.

Otro punto clave diagnosticado fue la observación de malos procesos de reclutamiento por lo cual llegamos a la concepción de mejorar las capacidades de los entrevistadores mediante un constante control y retroalimentación de diversas carencias observadas en entrevistas laborales, los filtros para la selección de personal referente a las capacidades y objetivos logrados de los postulantes a la organización, todos estos requerimientos son beneficiosos para los operarios y promueve la eficiente gestión de operaciones.

Mantener a los integrantes de la organización identificados con cultura con la empresa es pieza fundamental para el desarrollo de las actividades por ello es conveniente dar a conocer al trabajador el giro del negocio, normas, procesos productivos y crear consistencia entre los operarios de planta y trabajadores de mayor jerarquía. Es una tendencia muy utilizada en organizaciones con objetivos planteados en base a involucramiento de integrantes de una determinada empresa.

El eje central de la investigación es promover el aprendizaje y mejorar el desempeño de la organización por ende fue necesario aplicar la gestión por competencias, la cual nos permite tener una visión más holística de los acontecimientos reflejados en la empresa. Tanto en el ámbito cultural y nuevos hallazgos encontrados en la investigación como la motivación y la predicción del desempeño en el trabajo.

La personalidad de cada integrante de la empresa muy influyente debido a que la conducta de los mismos se verifica en una diversidad de situaciones y tareas de trabajo por lo cual vemos conveniente moldear y mantener una postura pasiva y asertiva a posibles resoluciones de conflictos organizacionales.

VI. PROPUESTA

Se contratara la asociación APERHU (Asociación Peruana de Recursos Humanos) encargada de la realización de conferencias en la cual la ponente indicada para llevar a cabo este proceso de capacitación y guía de formación personal, será Flavia Caroni (Directora de recursos humanos para la región Andina Kimberly Clark). Los materiales a los que recurriremos serán alquilados por la empresa Quality Service la cual ofrece equipos multimedia y activaciones de eventos constará de un ecran de pared con las medidas de 1.80 x 1.80 y un proyector HD de 3000 lúmenes e incluida la instalación y movilidad y también se recurrirá a la contratación de servicios de bocaditos y refresco. Los costos de dichos materiales se mencionaran en la siguiente tabla.

GASTO	PRECIO S/.
MULTIMEDIA 1.80*1.80	250
REFRESCOS y BOCADITOS	100
DIRECTORA	240
TOTAL	590

Las capacitaciones se realizarán cada 4 meses al año y el costo anual lo mencionaremos en la siguiente tabla. Se llevará a cabo con la finalidad de desarrollar diferentes capacidades en los operarios, lo cual tendrá un impacto positivo en las operaciones realizadas en la organización.

UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO
590	4	2360

Debido a la presencia de condiciones no adecuadas en el área operativa se puede optar por mantener márgenes y planes de previsión para la disminución de accidentes que pongan en riesgo la integridad de los trabajadores tales como: proyecciones de partículas a los ojos, cortes, golpes, quemaduras o explosiones. Se recurrirá a posibles implementaciones en el área de molienda, destilación y secado debido a que presentan diversos inconvenientes por la antigüedad de la maquinaria dichas implementaciones constan de señalizaciones de precaución, guías informativas de uso de herramientas, charlas de seguridad las cuales tendrán un costo que lo indicaremos en la siguiente tabla y recurriremos a la organización SSOMA (Seguridad, salud ocupacional y medio ambiente) brindada por el Ingeniero Juan Gavelan Zulueta y la cual constara de 3 días.

SERVICIO	PRECIO
CHARLA	7000

Al hacer una comparación con la encuesta realizada, se observa que se debería realizar una priorización a competencias que obtuvieron los mayores porcentajes de déficit trabajando las siguientes atribuciones muy importantes para el óptimo desempeño laboral: iniciativa, orientación hacia el logro, auto confianza, ser directivo / asertividad y liderazgo en equipo, lo que indica que las respuestas dadas por los trabajadores, se pueden reforzar en base a diferentes ámbitos asequibles en la organización. Todos esos atributos se reforzarán mediante la retroalimentación constante que generara mayor conocimiento, se lograra mayor autonomía en la toma de decisiones y posibilitara el empoderamiento.

En la aproximación trabajo-competencia, el análisis empieza con el operario en el trabajo, no hace suposiciones de las características necesarias para desempeñar adecuadamente un trabajo, y es por ello que se debe realizar entrevistas de eventos conductuales abiertos los cuales permitirán observar cuáles de las características o habilidades humanas se hallan asociadas con el puesto a desempeñar en el trabajo. El método de competencia enfatiza la validez relacionada con el criterio: qué es lo que realmente causa un desempeño superior en el trabajo, y no cuáles factores describen de manera más confiable todas las características de una persona, con la esperanza de alguna de ellas se relacione con el desempeño en el trabajo.

VII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

- Al aplicar el modelo de competencias en la capacitación del talento humano de la empresa PROFRUSA, se pudo identificar capacidades y habilidades de ciertos operarios lo cuales serían óptimos para desempeñar determinadas labores, por ello se facilita el rendimiento basado en competencias según perfil operativo por empleado.
- Al adaptar el modelo por competencias se pudo verificar necesidades de capacitación la cual nos permitió realizar un perfilamiento para poder constatar a miembros de la organización que en realidad demuestran puntos de mejora y algunos operarios que no lo demuestran con los cuales se procedió a la capacitación y seguimiento continuo con la finalidad de verificar una mejoría y evitar el declive.
- El modelo de competencias fue concebido dentro de la empresa, como una herramienta clave que facilitó la gestión global de la gerencia de talento humano. La idea es que las competencias se convirtieron en un vehículo de comunicación acerca de los valores de la organización mediante la conformación de grupos consistentes en base a objetivos planteados, todo ello facilita las actividades y tareas establecidas.
- El modelo de gestión integra y articula los procesos de selección, evaluación del desempeño y capacitación, lo que le permitió a la organización gestionar, potenciar y desarrollar el talento humano.

7.2. Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa, la implementación del modelo por competencias, propuesto para el personal de la empresa, como un adelanto a las necesidades que exige el mundo actual a las empresas, con respecto a lo que los talentos humanos deben entregar para una mayor productividad.
- Se propuso un plan de capacitación pertinente para potenciar las competencias de los diferentes perfiles del Personal de la empresa PROFRUSA el cual contiene temas a tratar, responsables, Justificación y objetivos y alcance de las actividades.
- Se propone que la empresa esté atenta a los cambios que se están presentando en el entorno y que adopten nuevos enfoques que contribuyan al éxito empresarial tales como avances tecnológicos, innovación de productos y diversificación, especialmente en la gestión del talento humano, al incorporar el concepto de competencias como modelo de transformación organizacional.
- Se recomienda que la empresa PROFRUSA articule los procesos, de análisis y descripción de cargos por competencias con la selección de personal, evaluación del desempeño y capacitación del personal.
- Ofrecer a los integrantes de la organización retroalimentación continua y formación tanto personal como técnica con la finalidad de desarrollar sus capacidades y mejorar continuamente la toma de decisiones.
- Motivar a los operarios persuadiéndolos a mejorar continuamente, enfocándose básicamente a incentivos laborales que pueden adquirir mediante el cumplimiento de metas productivas que se pueden plantear en determinados periodos de tiempo.

VIII. LISTA DE REFERENCIAS

- Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993). *Evaluación de competencia en el trabajo*.
- Alles, M. (2006). *Diccionario de competencias*. Recuperado de: <http://calidad.blogs.hospotalelcruce.org/files/2011/04/diccionario-competencias-laborales-martha-alles.pdf>
- Bonilla. (2006). *Curso de Administración de Personal por Competencias*. SECAP.
- Cardona. (2005). *Como Diagnosticar y Desarrollar Competencias*: Revista de Antiguos Alumnos 86. Pág. 14-18. <http://www.ee-iese.com/86/pdf86/af1.pdf>
- Chiavenato, E. (1999). *Administración de recursos Humanos* Mc Graw Hill
- Esteves (2004). *Competencia laboral* Recuperado en: http://catarina.edlap.mx/u_dla/tales/documentos/lhr/estevez_b_f/capitulo2.pdf
- Subramaniam Ananthram, Alan Nankervis, Christopher Chan, (2013). *Strategic human asset management: evidence from North America*", *Personnel Review*. Recuperado de: <https://doi.org/10.1108/00483481311320417>
- Meyer, Skaggs y Youndt (2016). The interaction between human and organizational Capital in Strategic Human Resource Management. *Business Studio*. Recuperado de: <http://www.irjbs.com/index.php/jurnalirjbs/article/viewFile/1156/pdf>
- Burma (2014). *Human Resource Management and Its Importance for Today's Organizations*. Recuperado de: <https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id>
- Hamel. G (2012). Managing while under the influence of innovation, *Strategy & Leadershi*. Recuperado de: <https://search.proquest.com/docview/1082378590/abstract/E6387A088D464C6BPQ/3?accountid=44831>
- Elphick. (2007). *Gestión del Conocimiento: Organización de Estados Iberoamericanos*. Recuperado de http://www.oei.es/noticias/spip.php?artible869&debut_5ultimasOEI
- Escobar. (2007). *Las competencias Laborales: ¿Estrategia laboral para la competitividad en las organizaciones?* *Sistema de información Científica Redalyc*
- Medina. (2010). *Competencias Requerida en los encargados de Recursos Humanos para el Desempeño eficaz en empresas industriales en Cali, Colombia*. *Portal de Revistas, Universidad ICESI*, http://aplicaciones.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/362/362
- Muños. (2007). *Diseño de un Modelo de Gestión Por Competencias según el Método de Incidentes Críticos Aplicado a Puestos operativos y de Coordinación Escuela Politécnica Nacional*. Recuperado en: <http://bibdigital.epn.edu.ex/bitsteam/15000/301/1/CD-0698.pdf>
- Ordoñez (2008). *Competencias y Gestión de recursos humanos: Implicaciones para la ventaja competitiva de la Organización*. *Logic Programming & Intelligent System*. <http://Ipis.csd.auth.gr/mtpx/km/material/JKM-12-6d.pdf>
- Reyes. (2002). *Gestión de recursos humanos por competencias laborales* (Documento Presentado en el IV Congreso Internacional Universitario El Management del Futuro: Innovación en Gestión, Septiembre 28, 29 y 30)

- http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=resultados:+competencias+basicas%2C+competencias+tecnicas%2C+competencias+conductuales&source=web&cd=1&ved=0CE8QFjAA&url=http%3A%2F%2Ftemp.oitcinterfor.org%2Fpublic%2Fspanish%2Fregion%2Fampro%2Finterfor%2Fpubl%2Fsala%2Fretes%2Frrhh_comp.ppt&ei=NgfFT-2-

IX. ANEXOS

Índice de tablas:

Tabla 1: Modelo de competencias

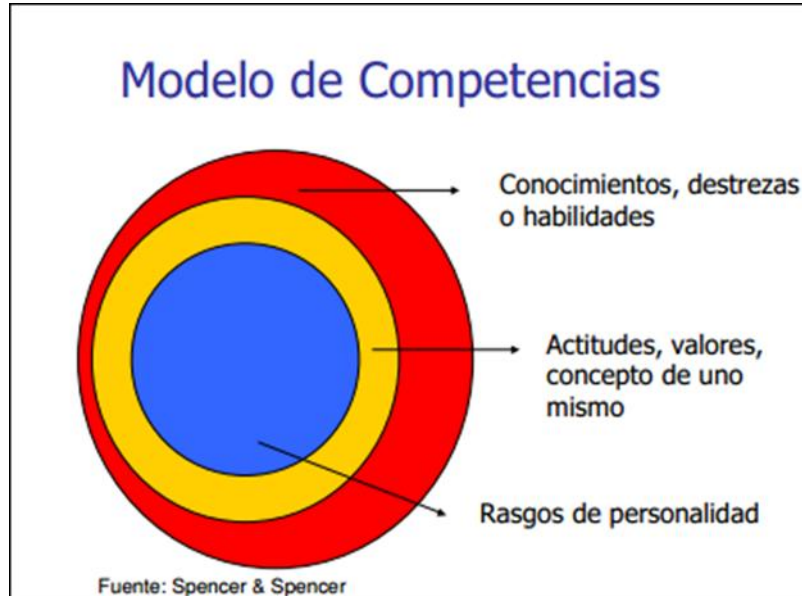


Tabla 2: Grado de modificabilidad

Tipos	Grado de modificabilidad
Conocimiento	Fácil de modificar
Destrezas o Habilidades	Fácil de modificar
Actitudes	Medianamente Modificable
Interés	Medianamente Modificable
Actitudes o Capacidades	Poco Modificable
Rasgos de Personalidad	Poco Modificable
Motivación	Poco Modificable
Creencias	Poco Modificable
valores	Poco Modificable

Tabla 3: Grados de competencias

COMPETENCIA	DEFINICION	GRADO
<u>TRABAJO EN EQUIPO</u> <u>Y EN COOPERACION</u> Capacidad para colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo o equipo	Potencia un rendimiento alto en el equipo y mantiene a los miembros motivados hacia el logro de objetivos comunes fomentando un buen clima laboral y espíritu cooperativo.	A
	Contribuye activamente a los resultados del equipo fomentando entre sus distintos miembros y haciéndoles sentir parte activa.	B
	Mantiene una actitud de cooperación y participación con otros para alcanzar objetivos comunes compartiendo experiencias e ideas.	C
	Demuestra una escasa colaboración para con el trabajo de sus compañeros. Solo apoya al equipo cuando es obligado a ello, antepone sus objetivos personales a los equipos.	D

Tabla 4: Número de trabajadores

Nº	Trabajadores
1	Administrador
2	Secretaria
1	Contador
1	Ingeniero
1	Laboratorista
3	Mecánicos
3	Electricistas
3	Seguridad
6	Calderistas
6	Personal de cascara
6	Personal de molienda
33	TOTAL

Tabla 5: Operacionalización de variables:

VARIABLE	DIMENSIÓN	SUB DIMENSIÓN	INDICADORES	INSTRUMENTOS	TECNICA
Nivel de instrucción y rendimiento en los trabajadores de la empresa PROFRUSA	Análisis de descripción de cargos	Función de área	Motivación	Cuestionario guías de información	Encuestas
		Requisitos	Compromiso		
	Perfil de personal	Reclutamiento	Cantidad de aspirantes	Cuestionario guías de información	Encuestas
		Selección	Número de vacantes		
		Contratación	Número de plazas ocupadas		
		Inducción	Orientación, ubicación y supervisión		
	Capacitación y desarrollo	Técnicas de entrenamiento	Crecimiento de la empresa	Cuestionario guías de información	Encuestas
		Transferencia de conocimiento	Cambios en los procesos		
		Enseñanza	Implementación de nuevas funciones		
	Evaluación de desempeño	Disposición de trabajo	Calificaciones	Cuestionario guías de información	Encuestas
		Elementos valorativos	Entrevistas de evaluación		
		Capacidad de gestión	Habilidades		
		Medición	Rendimiento		
	Compensaciones	Programas de incentivos	Satisfacción laboral	Cuestionario guías de información	Encuestas
		Beneficios	Estructura salarial		

Tabla 6: Encuesta

Encuesta realizada a los trabajadores de la empresa PROFRUSA S.A, con la finalidad de diagnosticar las competencias, aspectos motivacionales y rendimiento, respecto a los puestos de trabajo.

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con un aspa (x) solo una alternativa, la que mejor refleje su punto de vista al respecto. Conteste todas las proposiciones. No hay respuestas buenas ni malas. Le agradecemos de antemano su colaboración.

Fecha:

____/____/____

ENCUESTA DE PERFIL COMPETITIVO EN LA EMPRESA PROFRUSA

PARTE 1 DATOS GENERALES

1. Por favor indique su género:

Hombre

Mujer

2. Por favor, indique su estado civil.

Casado

Soltero

Divorciado

Viudo

UL

3. Por favor, indique su grupo de edad:

17 o menos

18 a 30

31 a 40

41 a 50

51 a 60

61 a 65

66 o más

4. ¿Cuál es su nivel más alto de estudios?

Escuela Primaria

Escuela secundaria

Estudiante Universitario

Bachiller

Licenciado

Master o Doctorado

5. ¿Cuál es su área de formación?

Producción

Administrativa

Marketing

Soporte

6. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa?

Menos de 1 año
años

1 a 3 años

4 a 5

6 a 10 años
años

11 a 20 años

más de 20

PARTE II DIAGNÓSTICO DE COMPETENCIAS Y ASPECTOS MOTIVACIONALES.

7. ¿En qué puesto específicamente se desempeña actualmente?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Administrador | <input type="checkbox"/> Contador |
| <input type="checkbox"/> Ingeniero | <input type="checkbox"/> Laboratorista |
| <input type="checkbox"/> Calderista | <input type="checkbox"/> Personal de cascara |
| <input type="checkbox"/> Electricista | <input type="checkbox"/> Mecánico |
| <input type="checkbox"/> Secretaria | <input type="checkbox"/> Personal de molienda |
| | <input type="checkbox"/> Otros _____ |

8. ¿La empresa es?

- Unipersonal Familiar Sociedad

9. ¿Cuántos años de funcionamiento tiene la empresa?

- | | | |
|---|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Menos de 1 año
años | <input type="checkbox"/> 1 a 3 años | <input type="checkbox"/> 4 a 5
años |
| <input type="checkbox"/> 6 a 10 años
años | <input type="checkbox"/> 11 a 20 años | <input type="checkbox"/> más de 20
años |

10. ¿Cuánto tiempo lleva desempeñándose en el rubro agroindustrial?

- | | | |
|---|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Menos de 1 año
años | <input type="checkbox"/> 1 a 3 años | <input type="checkbox"/> 4 a 5
años |
| <input type="checkbox"/> 6 a 10 años
años | <input type="checkbox"/> 11 a 20 años | <input type="checkbox"/> más de 20
años |

11. El trabajo que desempeña en el área es:

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Por temporadas | <input type="checkbox"/> A tiempo parcial |
| <input type="checkbox"/> Tiempo completo | |

12. ¿Sus estudios previos (no capacitación), están relacionados con el trabajo que desempeña ahora?

- | |
|--|
| <input type="checkbox"/> Sí. |
| <input type="checkbox"/> En parte, lo que estudio le ha servido. |
| <input type="checkbox"/> No. |

13. Califique las siguientes informaciones según su grado de acuerdo con ella (marque un número del 1 al 5)

- Elegí trabajar en este sector porque me gusta.
Muy en desacuerdo 1 2 3 4 5 Muy de acuerdo
- Me siento totalmente apto para desempeñar este trabajo.
Muy en desacuerdo 1 2 3 4 5 Muy de acuerdo
- Estoy buscando un trabajo acorde a mis estudios o experiencia.
Muy en desacuerdo 1 2 3 4 5 Muy de acuerdo
- Mi nivel de estudios me permite optar por otro tipo de trabajo.
Muy en desacuerdo 1 2 3 4 5 Muy de acuerdo

14. De acuerdo a su realidad actual y la de su entorno, piensa Usted que el trabajo del sector de producción esta manejado de una manera:

- Formal
 Parcialmente formal
 Informal

15. ¿Conoce Usted acerca del proceso de producción?

Sí No (pase a la pregunta 16 y omita la opción a)
Parcialmente

16. Si el supervisor le pide que describa los procesos de producción o le proporcione los precios de los dos producto Usted:

a. Sabe cuáles son y podría describirlos
Desacuerdo 1 2 3 4 5 Acuerdo

b. ¿Le interesaría aprender acerca del proceso productivo en la organización?
Desacuerdo 1 2 3 4 5 Acuerdo

PARTE III ASPECTOS REFERENTES AL PROCESO DE FORMACIÓN

17. La organización utiliza capacitaciones dirigida a su área de trabajo?

Sí No

18. ¿Ha recibido educación/ capacitación/ formación específica relacionada con el sector agroindustrial y/o su cargo?

Sí No (Pase a la pregunta 22)

19. La educación según su área fue:

- De formación (educación regular)
- Ocupacional (cuando buscaba trabajo)
- Continua (mientras trabaja)

20. Esta capacitación/formación, en su mayor parte, fue: (Escoja las opciones pertinentes).

- Financiada por empresas.
- Auto-financiada.
- Dictada por organizaciones acreditadas o reconocidas en el sector agroindustrial.
- Dictada por organizaciones estatales.
- Dictada por organizaciones que buscan vender algo al final del evento.

21. En el último año, el tiempo aproximado en horas que Usted ha recibido de capacitación/formación relativa con su puesto de trabajo es de:

Ponga una cantidad aproximada: _____ horas.

22. ¿Conoce Usted la existencia de institutos o centros de educación medio o superior que impartan capacitación/formación relativa a su puesto de trabajo, en la ciudad?

Si No (pase a la pregunta 25)

23. Usted conoce de ellos por

- Publicidad.
- Referencias.
- Casualidad.
- Se ha capacitado/formado en alguno de ellos. (No capacitado, no marcar)
- Contacto de la empresa en que trabaja.

24. En este momento usted ¿Se encuentra capacitándose/formándose en algunos de estos centros?

Si No (pase a la pregunta 26)

25. La capacitación/formación es a nivel:

De Bachillerato. De Maestría/Doctorado.
 Superior/técnico. De actualización/refuerzo.

26. Considera Usted que:

a. Es importante conocer otro idioma en el cargo que Ud. Desempeña.

Sí No

b. El(los) idioma(s) que usted domina es(son):

- Inglés
- Francés
- Alemán
- Portugués
- Mandarín
- Quechua
- Otro Especifique: _____
- No domino

otros Idiomas

c. El nivel de conocimiento referente al idioma que más domina es:

Básico
 Medio
 Avanzado

PARTE IV GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

27. La empresa a la que pertenece cuenta con: (escoja una opción)

Departamento de recursos humanos
 Oficina de recursos humanos

Responsable de recursos humanos

El encargado es el administrador/gerente o contador de la empresa.

28. ¿Su ingreso a la empresa se realizó a través de un proceso de selección?

Sí

No

29. ¿Le han informado a usted en forma escrita o verbal cuáles son sus funciones en la empresa?

Sí

No

30. Tiene conocimiento de los requerimientos que demanda su puesto de trabajo en el área:

Educación (regular)

Sí

No

Formación (especialización)

Sí

No

Habilidades

Sí

No

Actitudes

Sí

No

Experiencia

Sí

No

31. ¿Su trabajo le permite cubrir sus necesidades y las de su familia en

100%

75%

50%

25%

Otro _____ %

32. ¿Siente que su trabajo es reconocido de acuerdo a sus expectativas?

Si

No

A veces

33. Califique las siguientes informaciones según su grado de acuerdo con ella

(marque un número del 1 al 5)

¿Utilizan incentivos o métodos de motivación en su área de trabajo?

Desacuerdo 1 2 3 4 5 Acuerdo

¿Se siente a gusto con su entorno laboral y en las condiciones en la que trabaja?

Desacuerdo 1 2 3 4 5 Acuerdo

34. ¿Recibe beneficios sociales por parte de la organización?

Si

No

35. ¿Ha sido evaluado sobre su desempeño en el trabajo?

Sí

No

(Finaliza la encuesta)

36. ¿Conoció usted los resultados de esas evaluaciones?

Sí

No

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Gráficos

Figura 01: Descripción de cargo.

Estadísticos

ANALISIS_DESCRIPCION_CARGO

N	Válido	33
	Perdidos	0
Media		29,9697
Desviación estándar		3,04636
Percentiles	33,33333333	29,0000
	66,66666667	31,0000

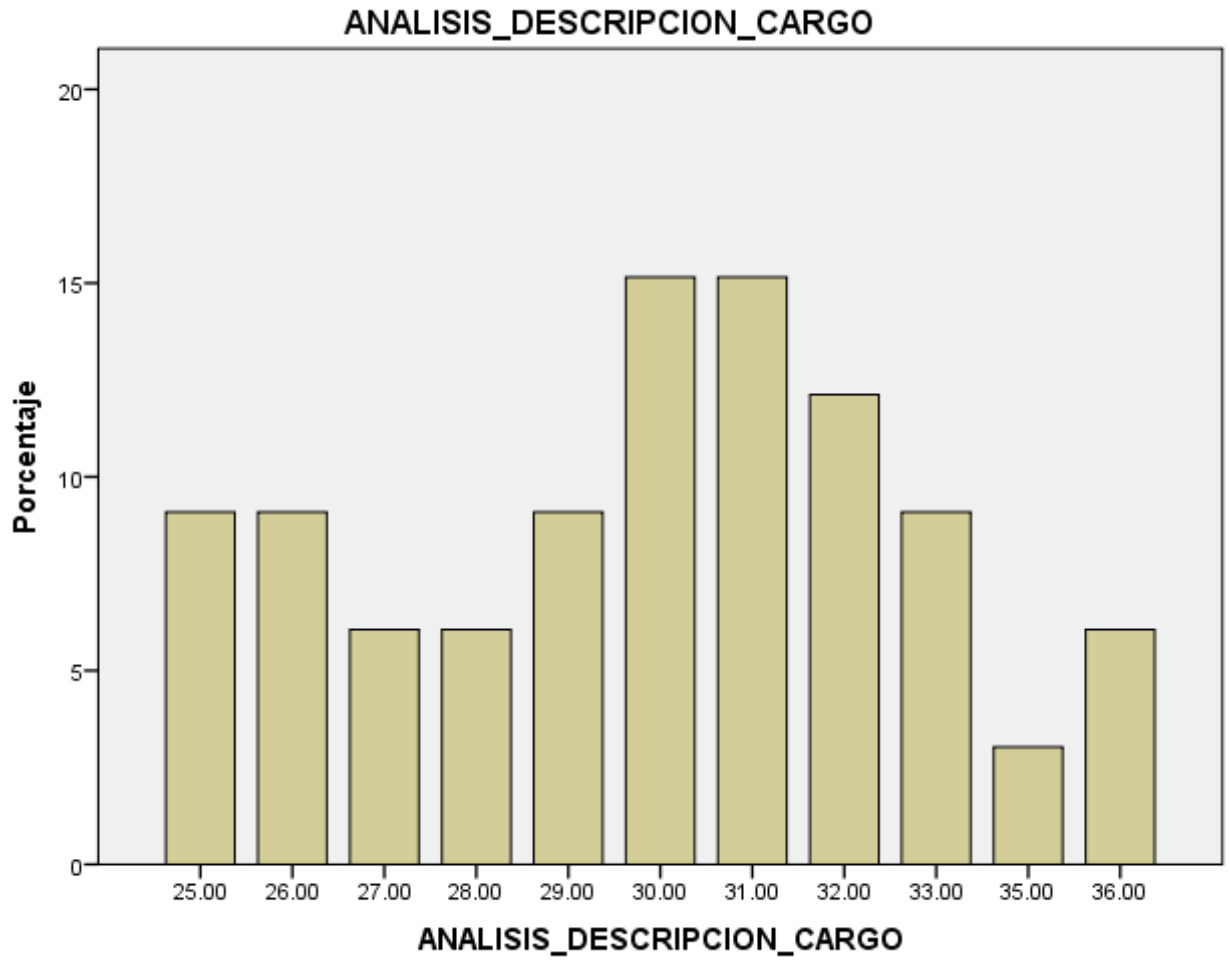


Figura 02: Función de área

Estadísticos

Función_área

N	Válido	33
	Perdidos	0
Media		19,3333
Desviación estándar		2,96507
Percentiles	33,33333333	18,0000
	66,66666667	21,0000

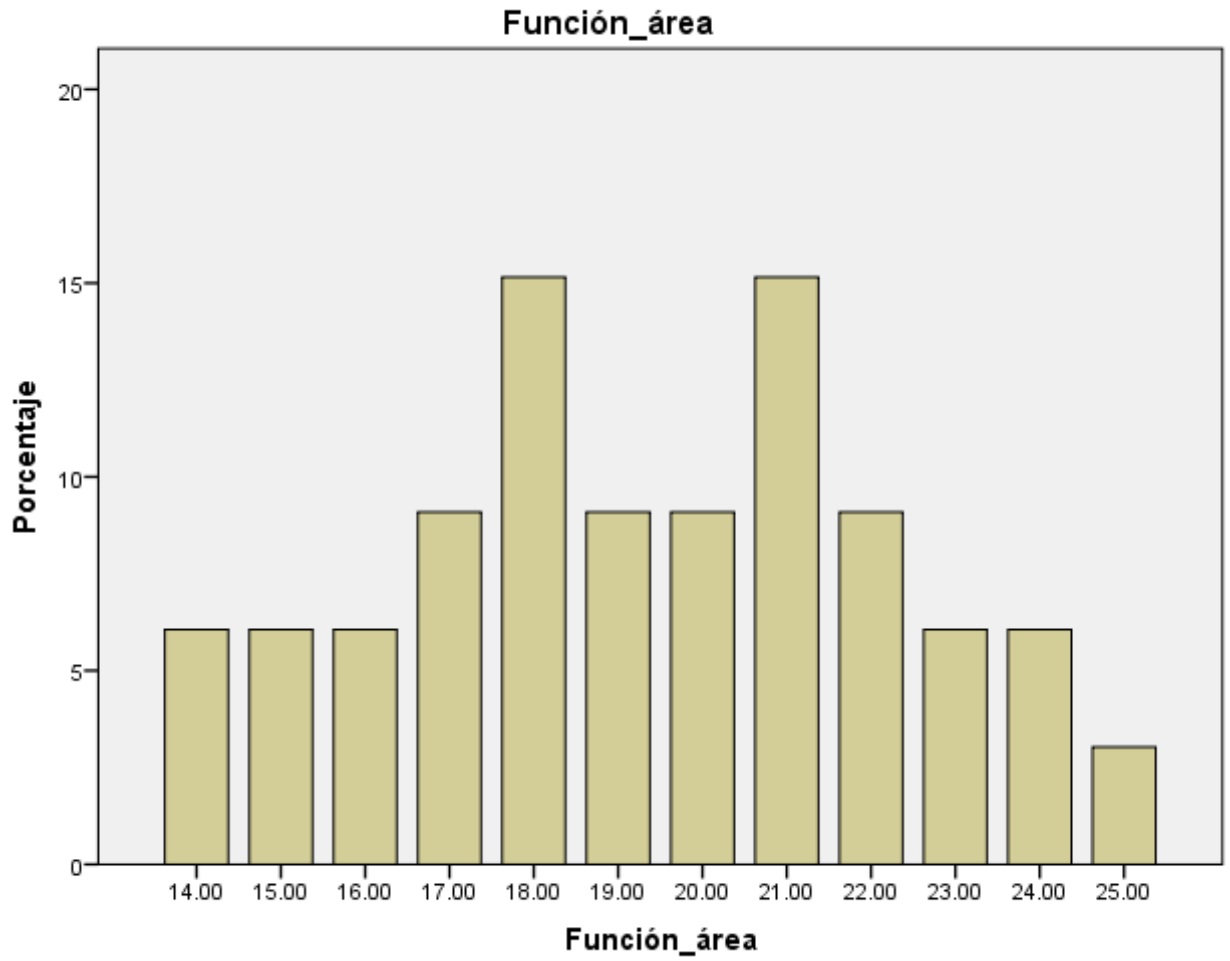


Figura 03: Requisitos.

Estadísticos

Requisitos

N	Válido	33
	Perdidos	0
Media		10,6364
Desviación estándar		,99430
Percentiles	33,33333333	10,0000
	66,66666667	11,0000

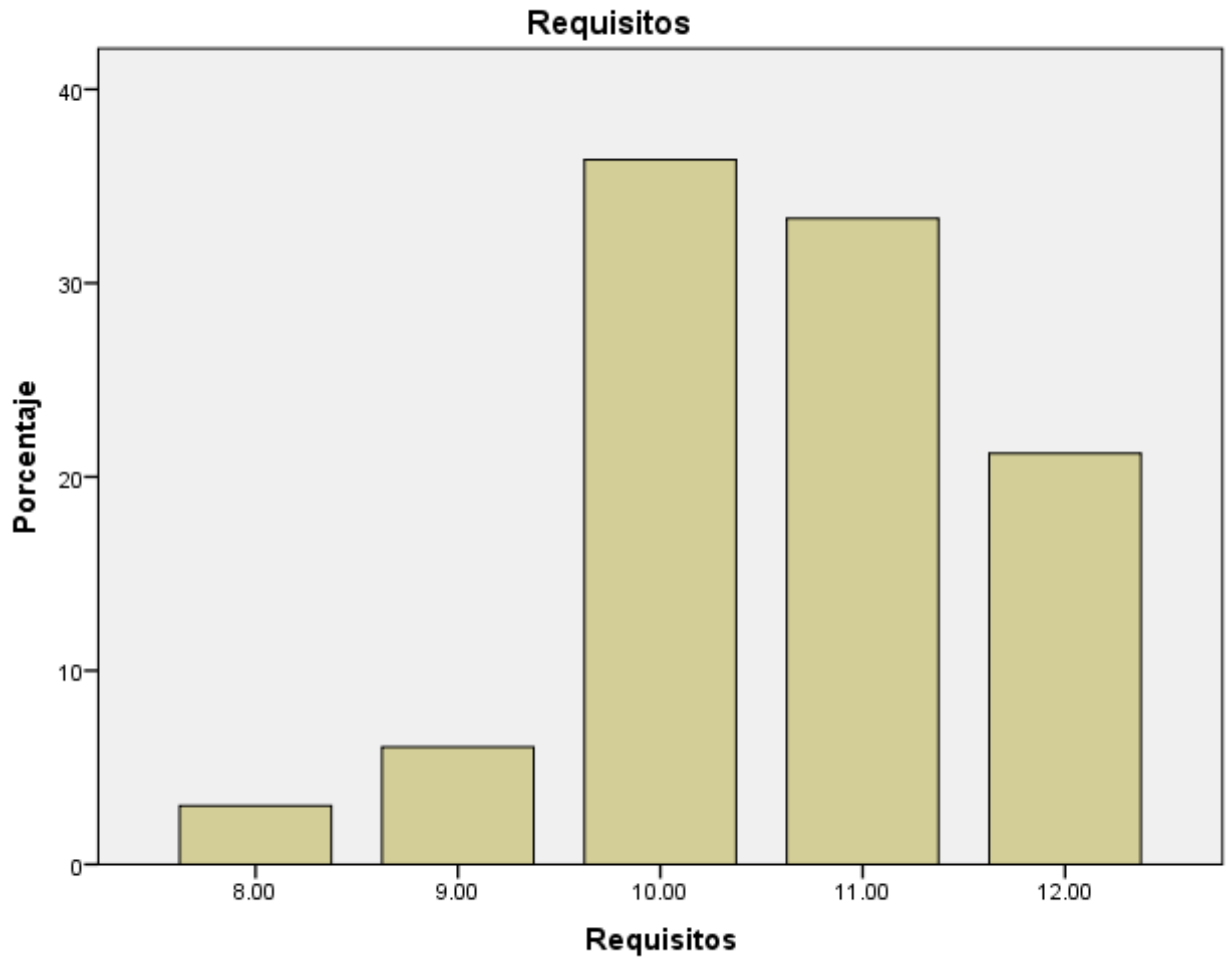


Figura 04: Perfil personal.

Estadísticos

PERFIL_PERSONAL

N	Válido	33
	Perdidos	0
Media		12,6970
Desviación estándar		3,24504
Percentiles	33,33333333	11,3333
	66,66666667	14,0000

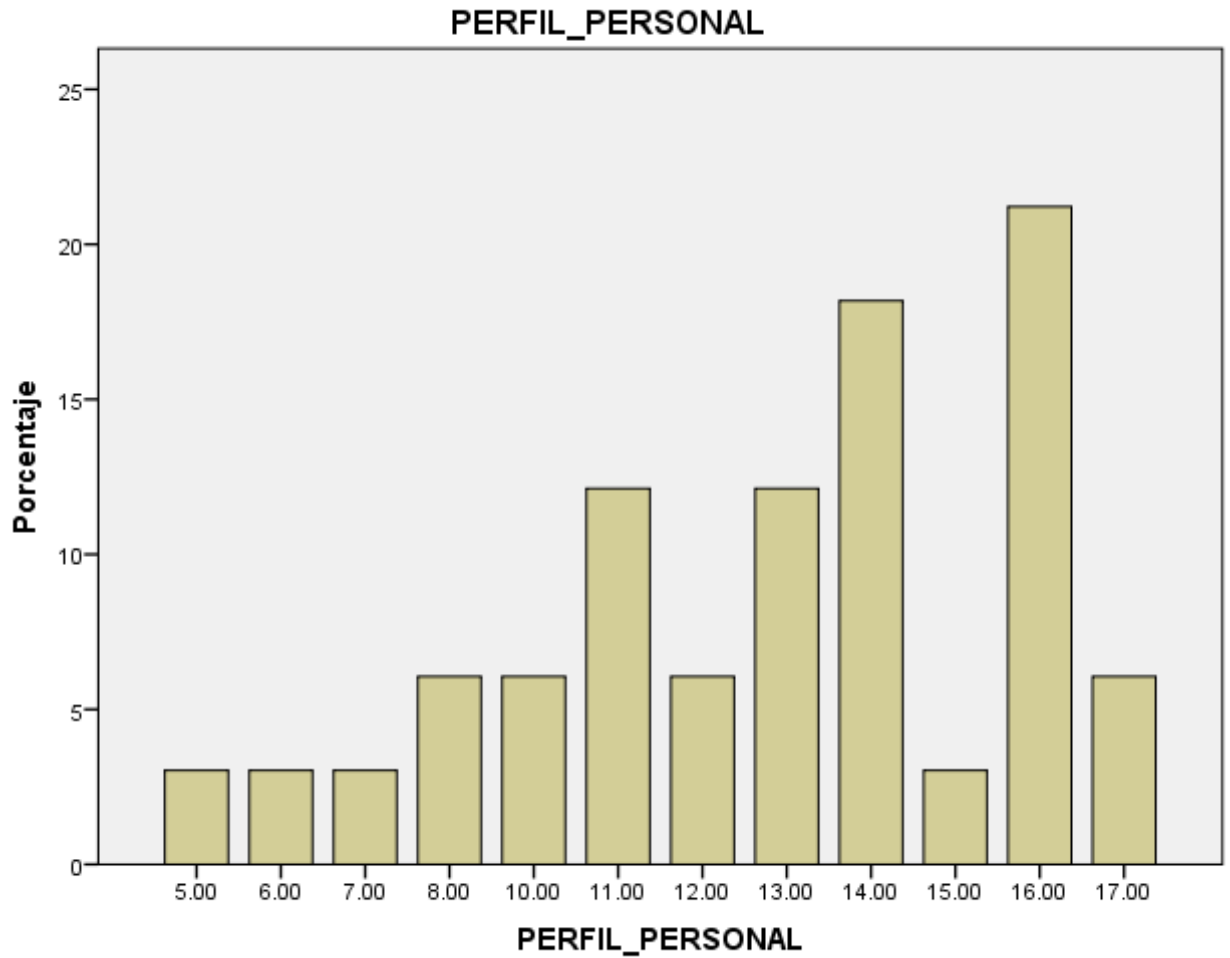


Figura 05 : Proceso de selección

Estadísticos

Proceso de selección para ingresar a la empresa

N	Válido	33
	Perdidos	0
Media		1,61
Desviación estándar		,496
Percentiles	33,33333333	1,00
	66,66666667	2,00



Figura 06: Puesto desempeñando.

Estadísticos

Puesto desempeñando

N	Válido	33
	Perdidos	0
Media		7,67
Desviación estándar		2,618
Percentiles	33,33333333	7,00
	66,66666667	9,00

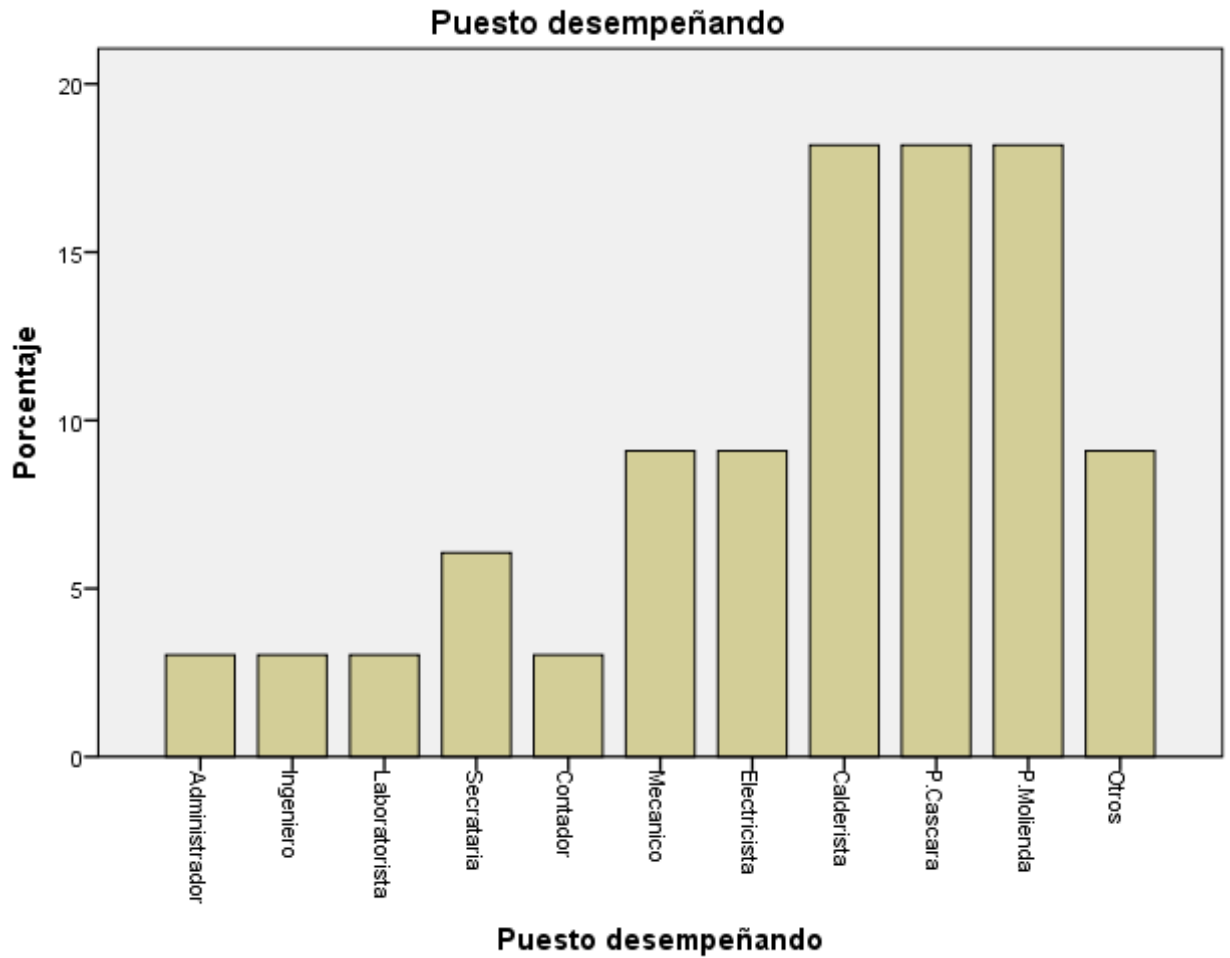


Figura 07: Contratación

Estadísticos

Contratación		
N	Válido	32
	Perdidos	1
Media		2,3125
Desviación estándar		,47093
Percentiles	33,33333333	2,0000
	66,66666667	2,0000

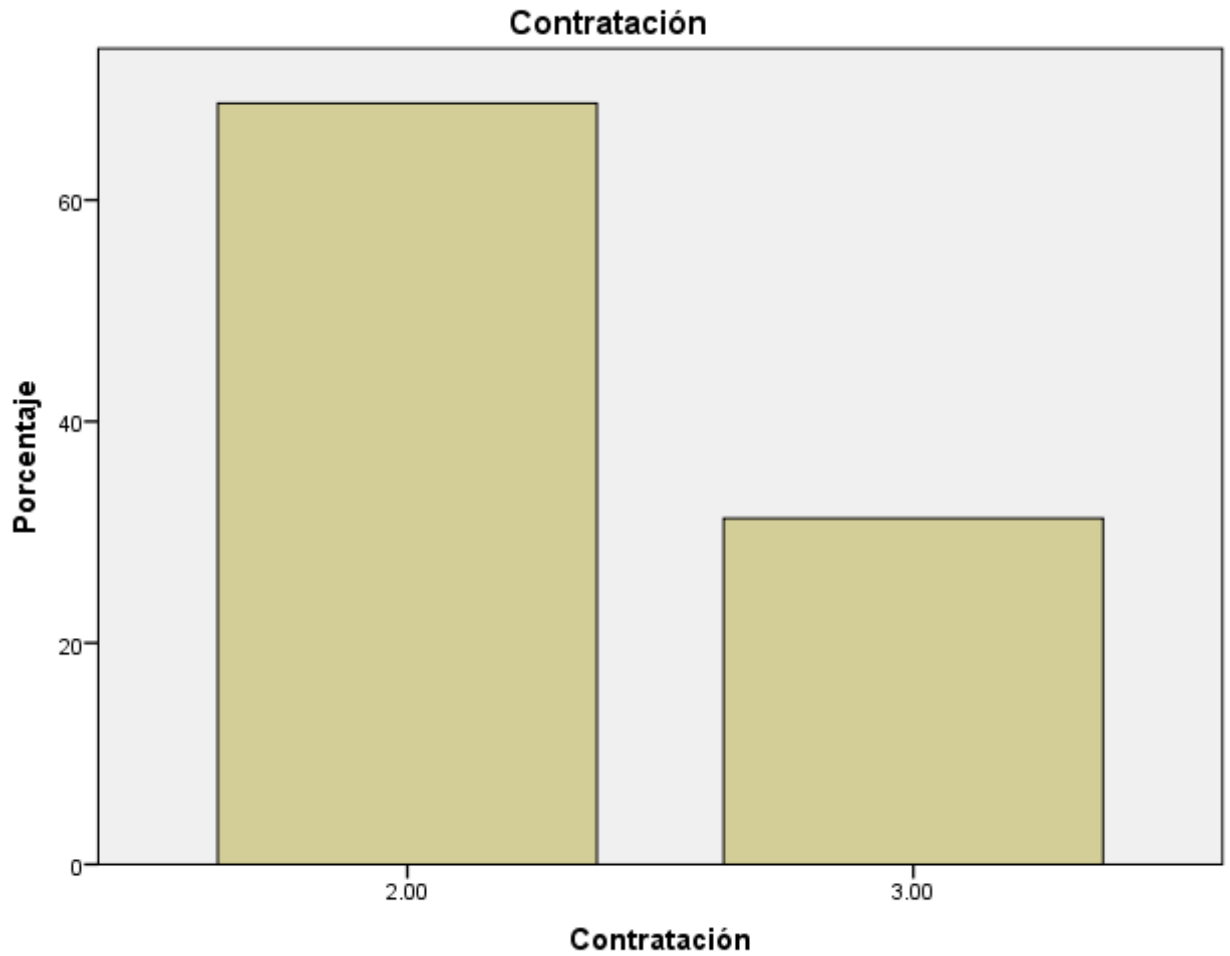


Figura 08: Funciones en la empresa

Estadísticos

Información de funciones en la empresa

N	Válido	33
	Perdidos	0
Media		1,18
Desviación estándar		,392
Percentiles	33,33333333	1,00
	66,66666667	1,00

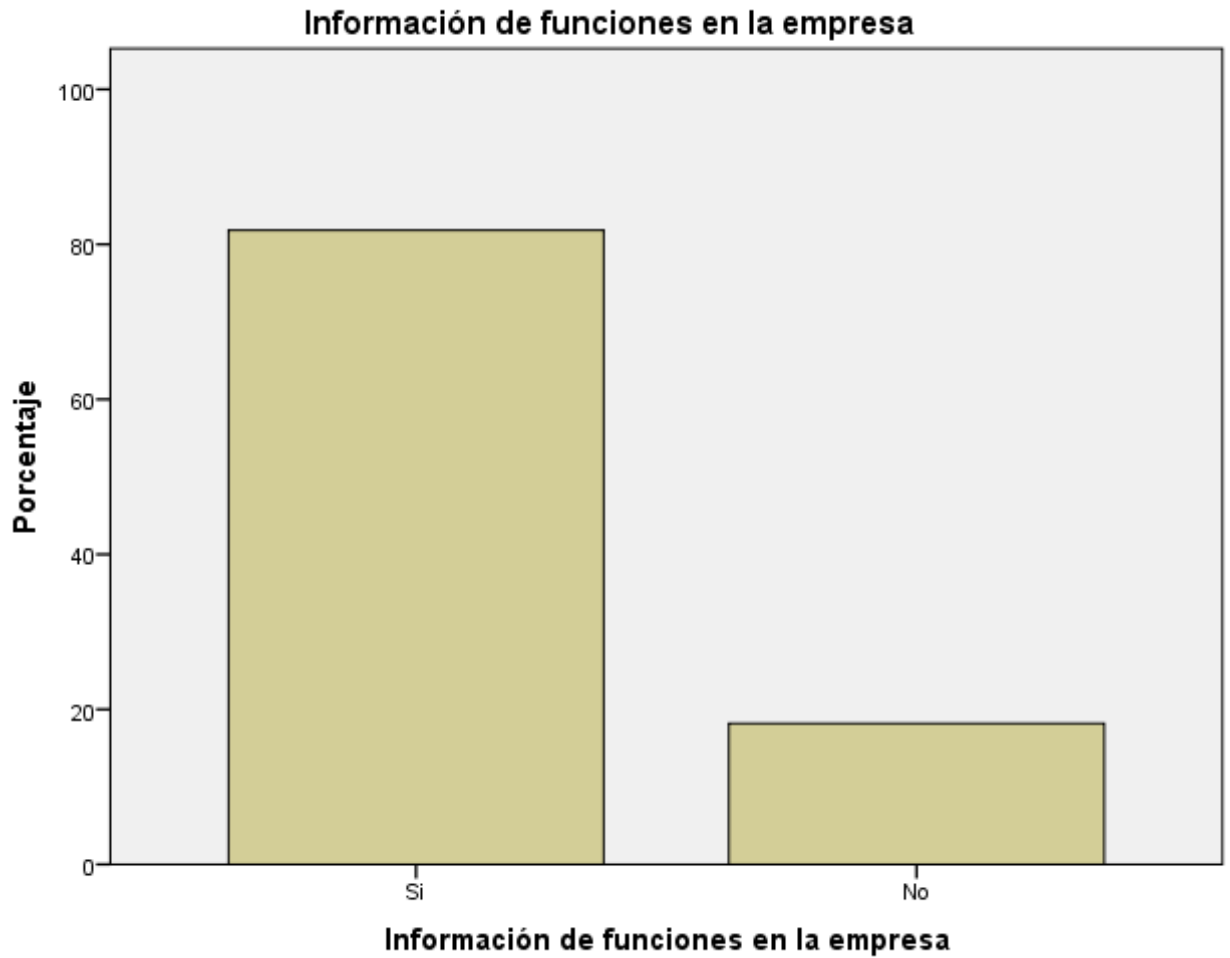


Figura 09: Capacitación y desarrollo

Estadísticos

CAPACITACIÓN_Y_DESARROLL
O

N	Válido	33
	Perdidos	0
Media		33,8788
Desviación estándar		4,93557
Percentiles	33,33333333	31,0000
	66,66666667	36,0000

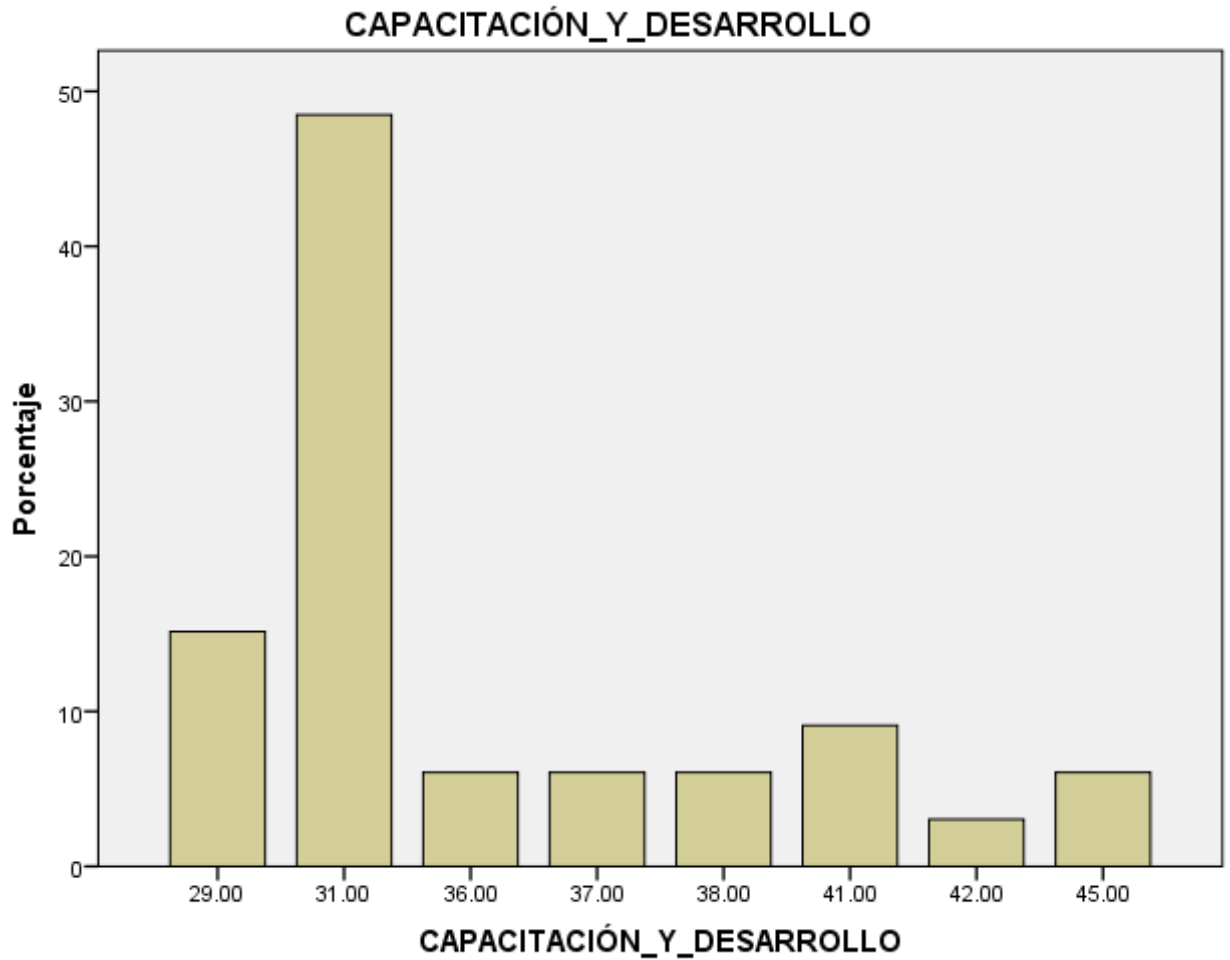


Figura 10: Técnicas de entrenamiento

Estadísticos		
<u>Técnicas_entrenamiento</u>		
N	Válido	33
	Perdidos	0
Media		24,1515
Desviación estándar		,36411
Percentiles	33,33333333	24,0000
	66,66666667	24,0000

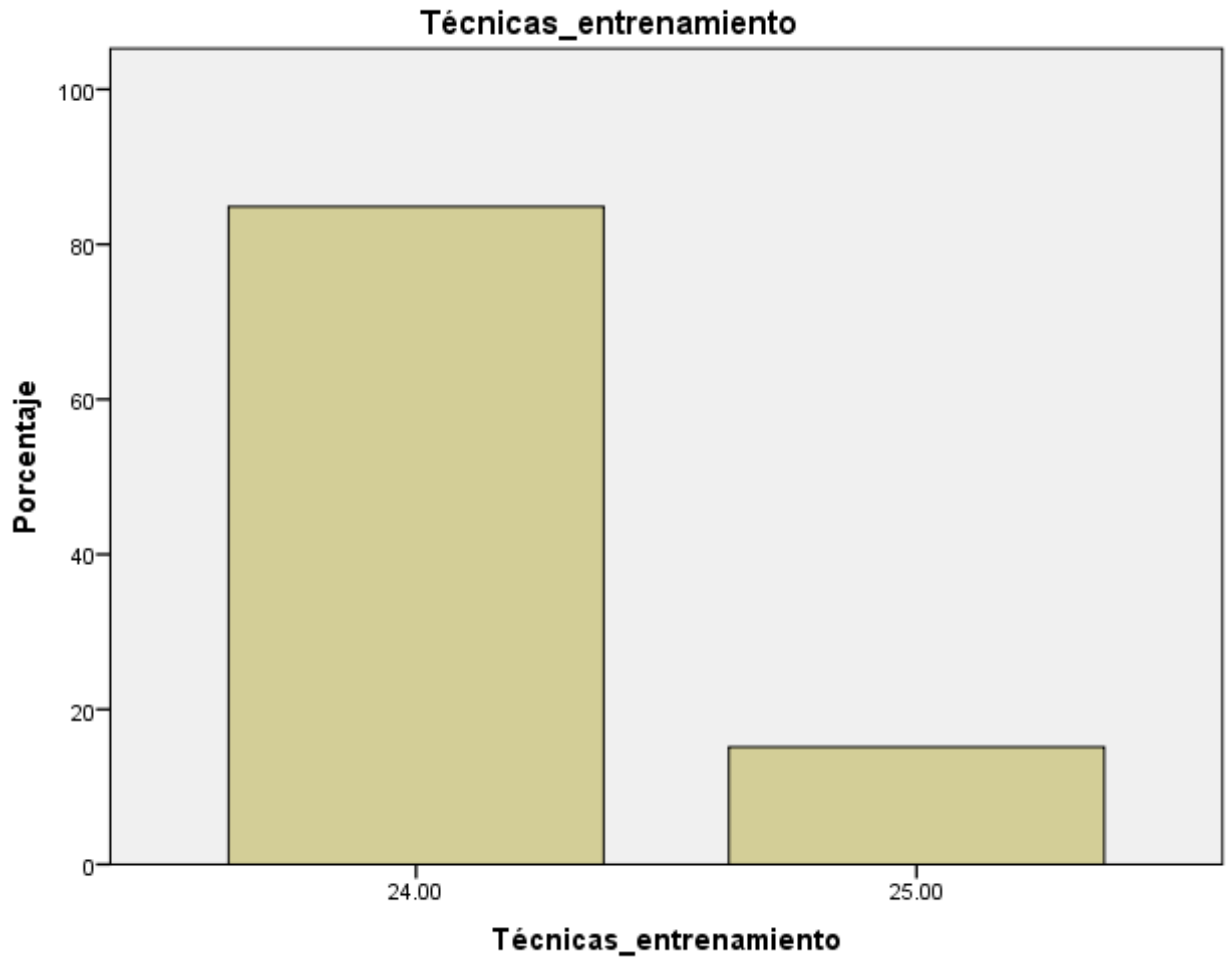


Figura 11: Transferencia de conocimiento

Estadísticos		
<u>Tranferencia_conocimiento</u>		
N	Válido	33
	Perdidos	0
Media		2,6970
Desviación estándar		,84723
Percentiles	33,33333333	2,0000
	66,66666667	3,0000

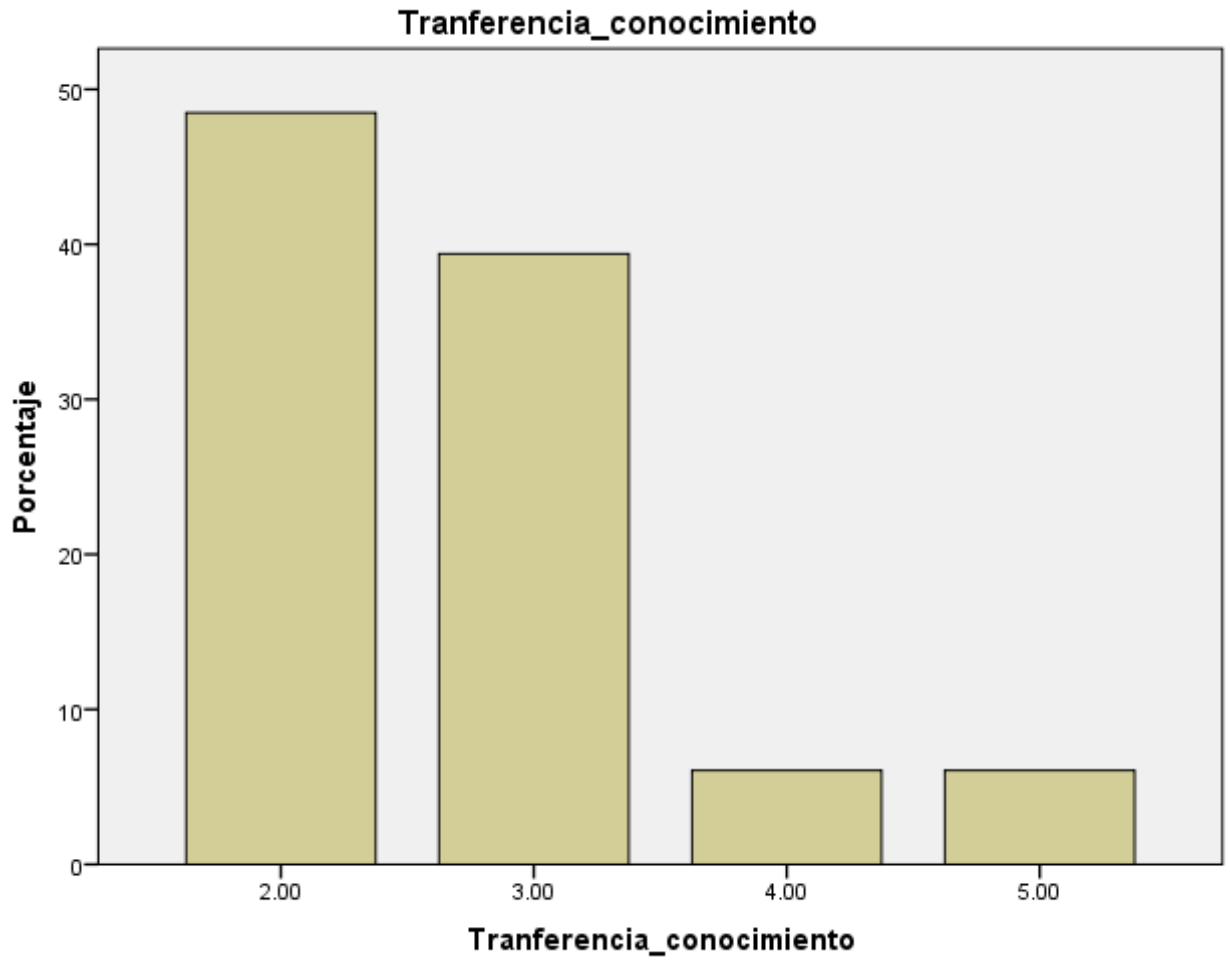


Figura 12: Enseñanza.

Estadísticos

Enseñanza		
N	Válido	33
	Perdidos	0
Media		9,5152
Desviación estándar		1,34910
Percentiles	33,33333333	9,0000
	66,66666667	10,0000

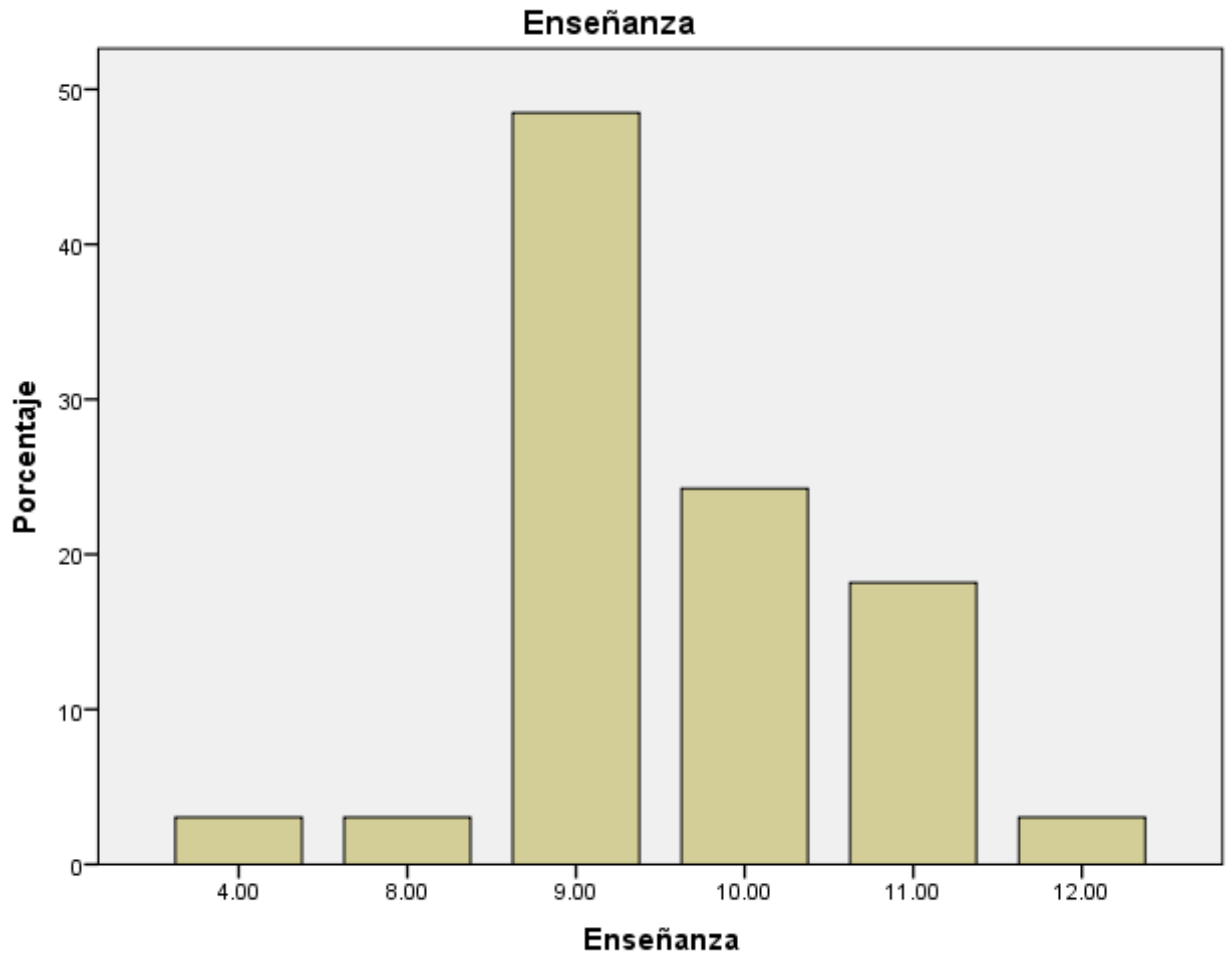


Figura 13: Evaluación de desempeño.

Estadísticos		
EVALUACIÓN_DESEMPEÑO		
N	Válido	33
	Perdidos	0
Media		10,3939
Desviación estándar		1,69447
Percentiles	33,33333333	10,0000
	66,66666667	11,0000

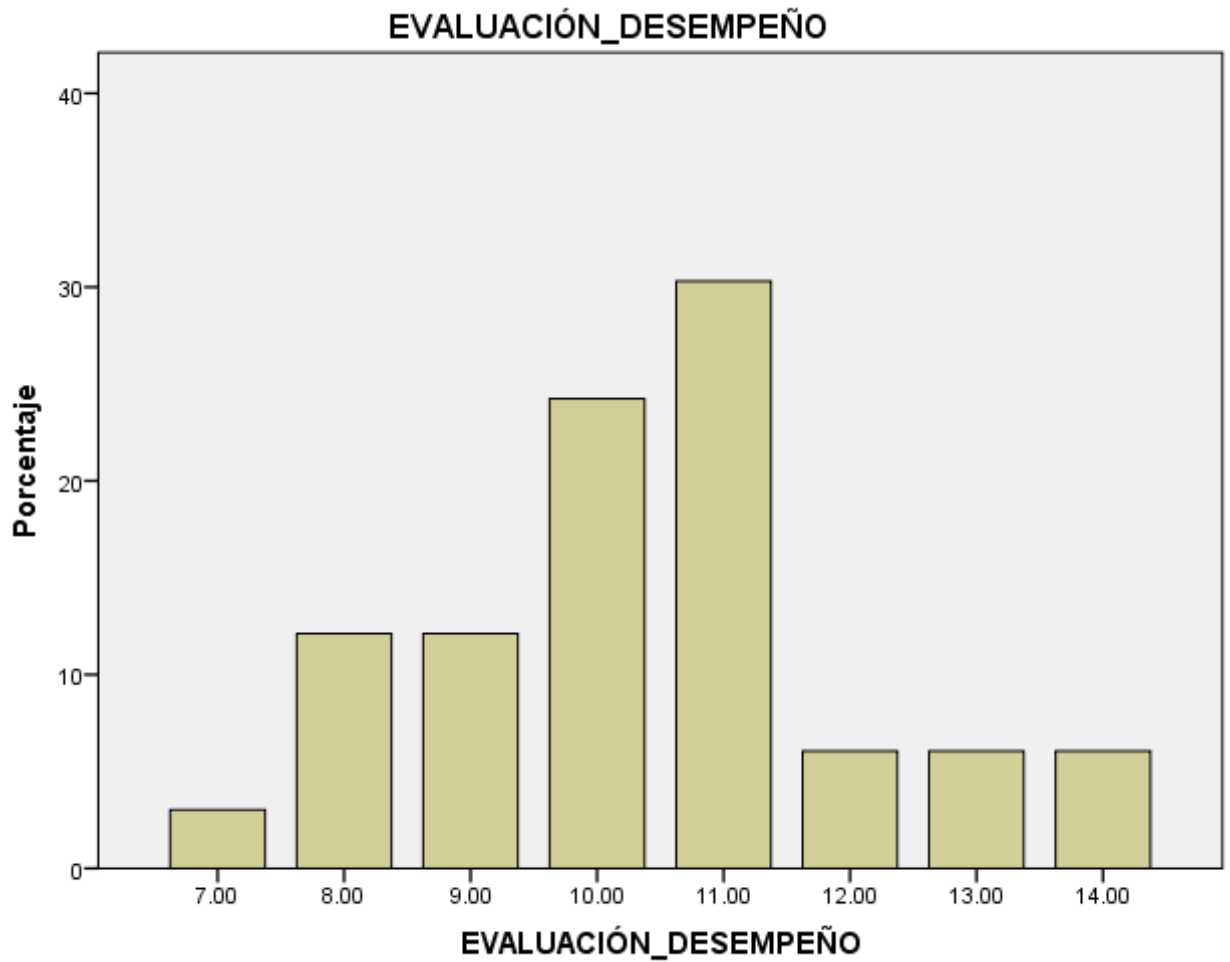


Figura 14: Disposición de trabajo

Estadísticos		
<u>Disposición_trabajo</u>		
N	Válido	33
	Perdidos	0
Media		4,7273
Desviación estándar		,94448
Percentiles	33,33333333	4,0000
	66,66666667	5,0000

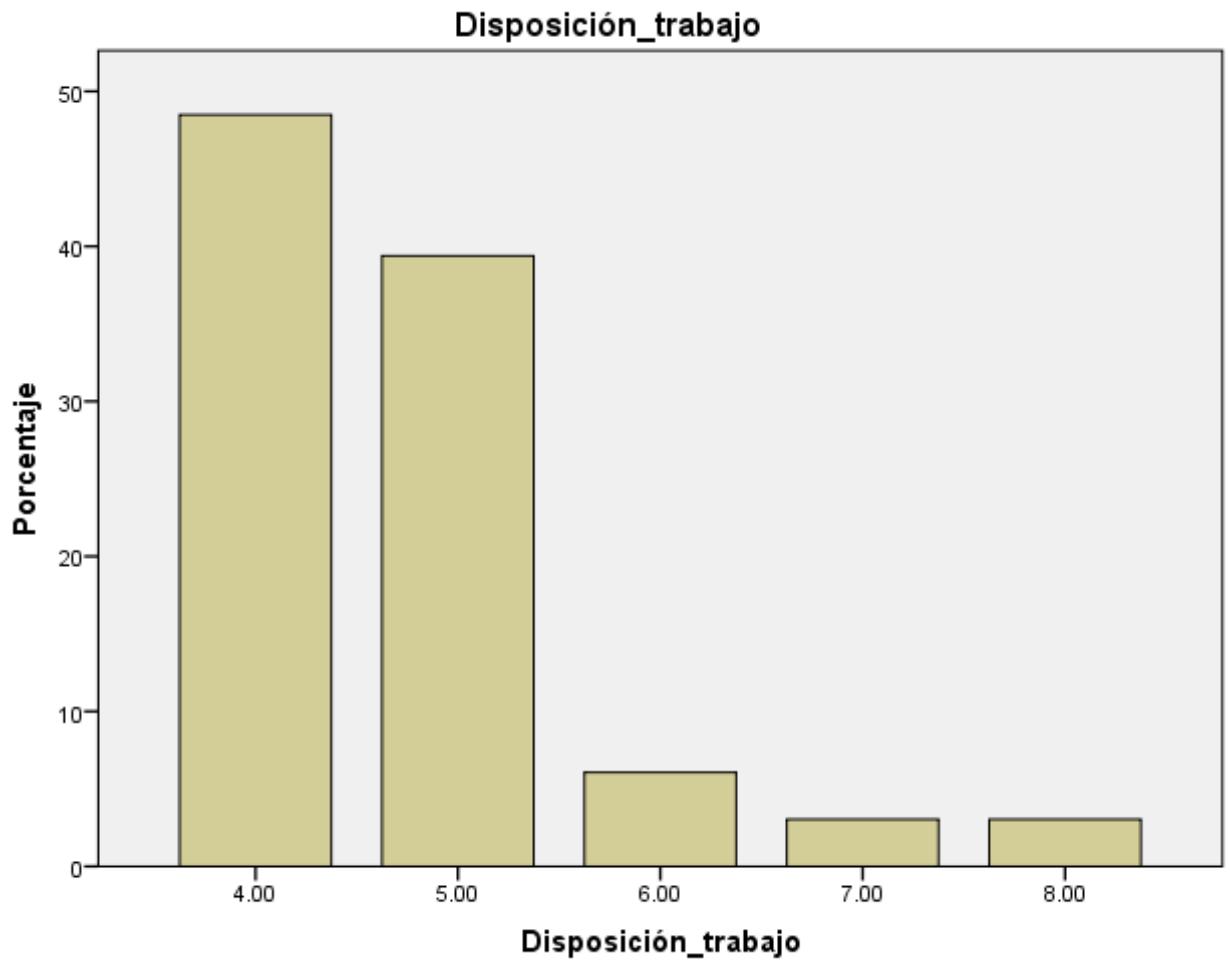


Figura 15: Elementos valorativos

Estadísticos		
<u>Elemento_valorativos</u>		
N	Válido	33
	Perdidos	0
Media		1,7273
Desviación estándar		,80128
Percentiles	33,33333333	1,0000
	66,66666667	2,0000

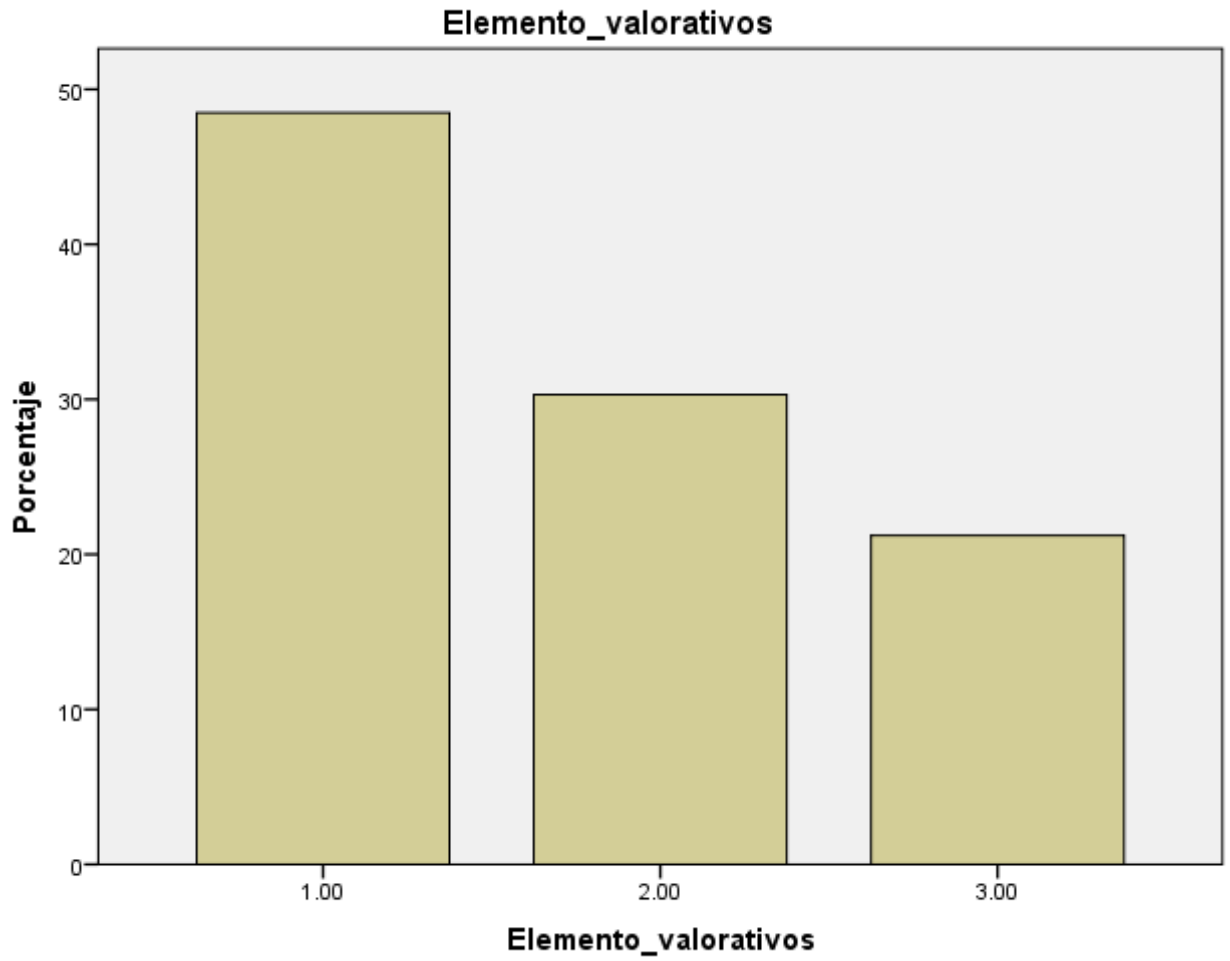


Figura 16: Capacidad de gestión.

Estadísticos		
<u>Capacidad_gestión</u>		
N	Válido	33
	Perdidos	0
Media		3,9091
Desviación estándar		,87905
Percentiles	33,33333333	3,0000
	66,66666667	4,0000

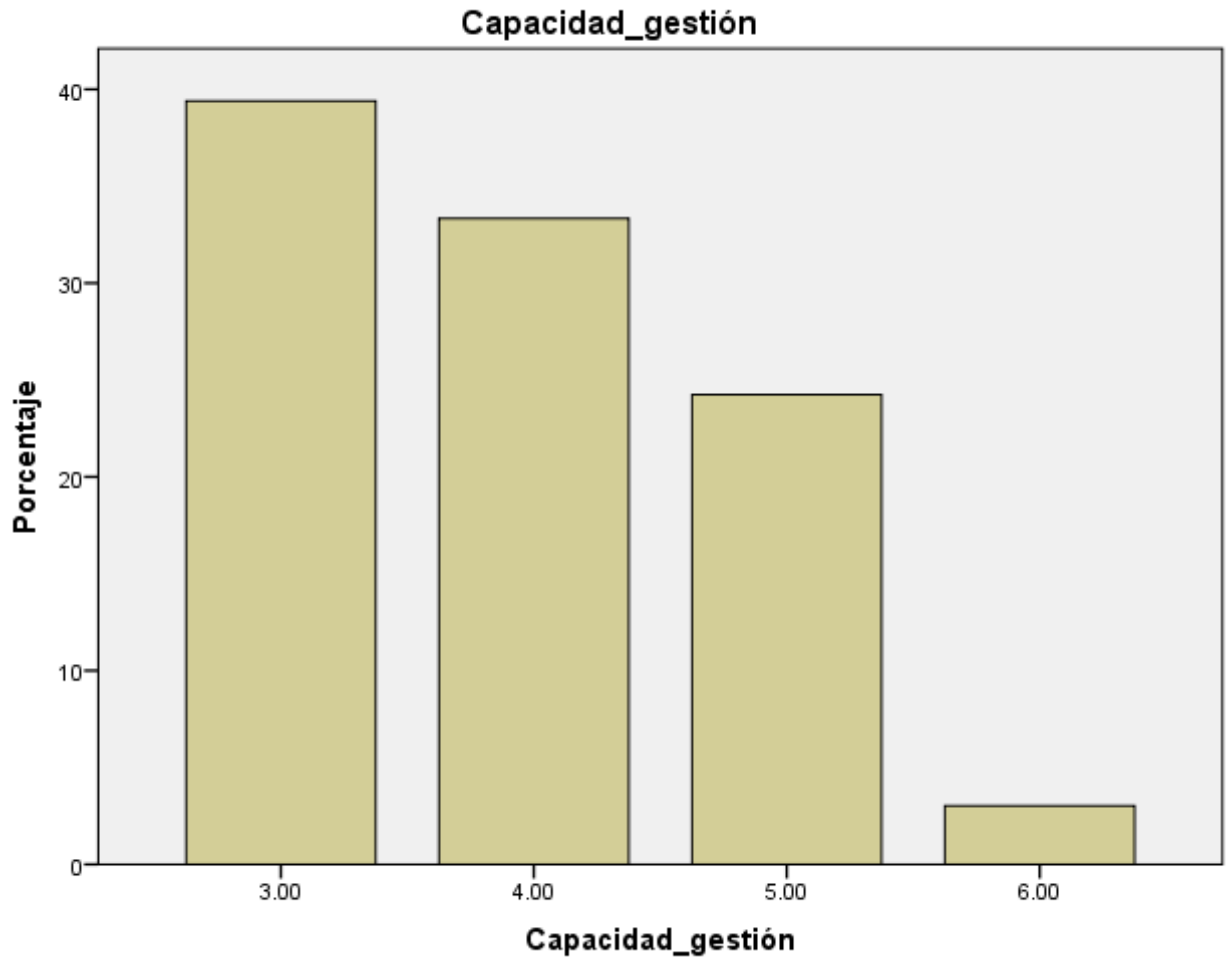


Figura 17: Medición

Estadísticos		
Medición		
N	Válido	33
	Perdidos	0
Media		1,6061
Desviación estándar		,89928
Percentiles	33,33333333	1,0000
	66,66666667	1,6667

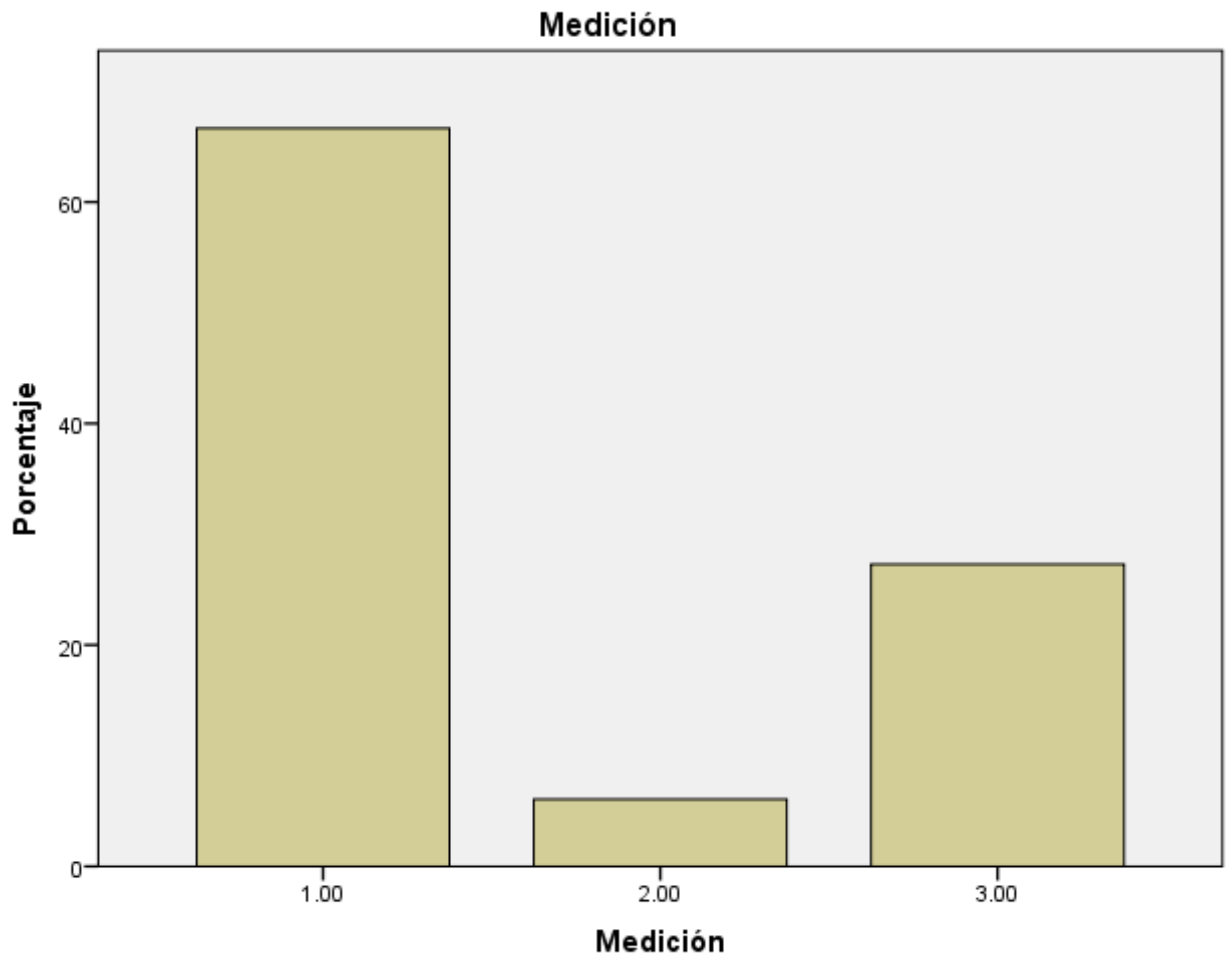


Figura 18: Programa de incentivos

Estadísticos		
<u>Programa_incentivos</u>		
N	Válido	33
	Perdidos	0
Media		7,4545
Desviación estándar		1,27698
Percentiles	33,33333333	7,0000
	66,66666667	8,0000

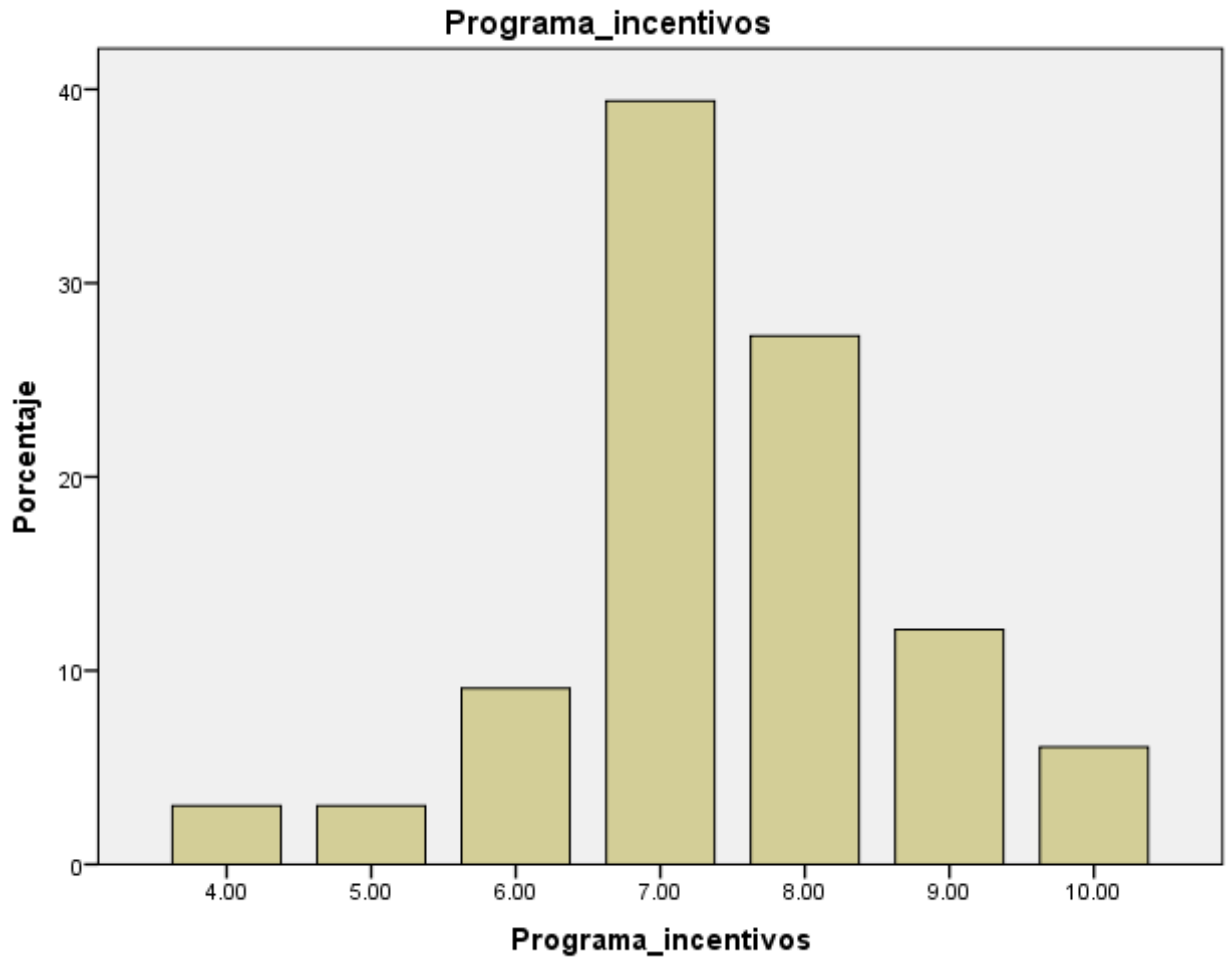
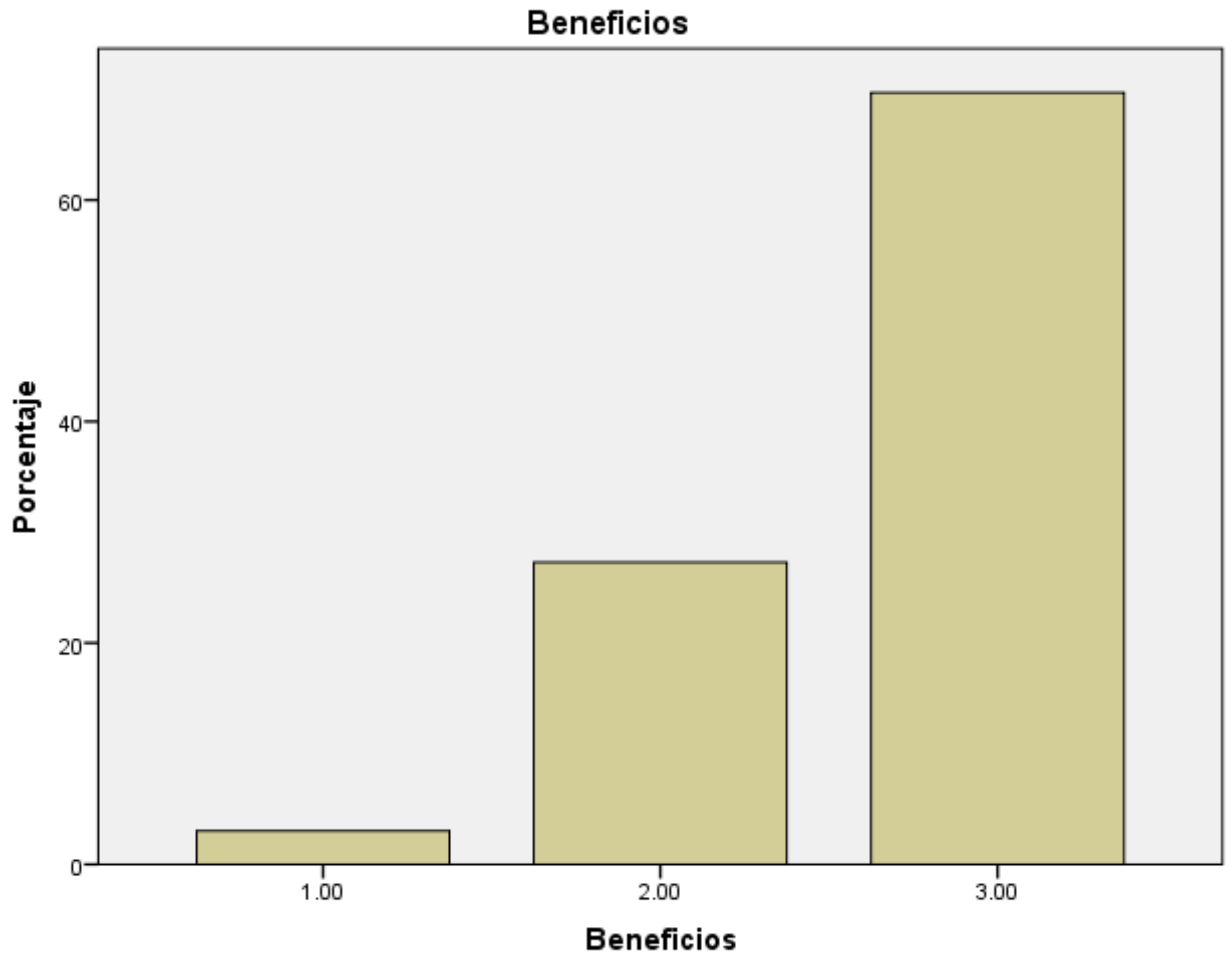


Figura 19: Beneficios.

Estadísticos		
Beneficios		
N	Válido	33
	Perdidos	0
Media		2,6667
Desviación estándar		,54006
Percentiles	33,33333333	3,0000
	66,66666667	3,0000



ANEXOS FOTOGRÁFICOS



Reunión con operarios de campo (PROFRUSA, 2017)



Reunión en planta (PROFRUSA, 2017)
(PROFRUSA, 2017)



Reunión con laboratorista

	PRODUCCIÓN ANUAL - PROFRUSA	
AÑO	Aceite Destilado(cil.)	Cáscara Deshidratada TM
2015	345	865
2016	385	962
2017	220	550
2018	329	823

Índices de producción anual de PROFRUSA. Fuente: Indicador anual de PROFRUSA