

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



**PROPUESTA DE UN PLAN DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS
LABORALES PARA INCREMENTAR LAS VENTAS EN LA
EMPRESA ROBLOSKY S.L. - CHICLAYO**

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE:

INGENIERO INDUSTRIAL

AUTOR:

WILY HANS GARAY FLORES

ASESOR:

Dr. MAXIMILIANO ARROYO ULLOA

Chiclayo, 2018

DEDICATORIA

A mi madre que desde el cielo me cuida y me guía, a Roxana y a mi Papá por su apoyo, comprensión y principalmente porque ellos fueron las personas que me apoyaban dándome la energía para seguir avanzando y no darme por vencido.

Dedico esta tesis a todos mis amigos, que fueron de gran apoyo emocional durante el tiempo que dedique a la tesis. A mis maestros quienes nunca desistieron al enseñarme sus conocimientos.

A Santo Tomás de Aquino, patrono de los estudiantes y a la Virgen de Guadalupe, quienes inspiraron mi espíritu para la conclusión de esta tesis.

AGRADECIMIENTOS

- Agradezco a Dios, por darme la vida, por cuidarme, protegerme y permitir culminar uno de mis objetivos planeados en mi vida que es terminar mi carrera profesional.**

- Gracias a todas y cada una de las personas que participaron en la investigación realizada de mi proyecto, en especial a mi asesor Dr. Maximiliano Arroyo Ulloa; por invertir su tiempo y conocimiento para ayudarme a completar y terminar mi tesis.**

- Quiero agradecer a todos los ingenieros que me brindaron sus conocimientos en lo largo de mi vida universitaria, ya que ellos me enseñaron a superarme cada día.**

PRESENTACIÓN

La presente investigación tiene como tema competencias laborales, esta surge bajo la necesidad constante de un cambio que enfrentan hoy en día las empresas para poder sobrevivir en el mercado competitivo. Este cambio interno, se basa en una nueva visión del aprovechamiento de recursos humanos, esto conlleva a una ventaja competitiva para la empresa. Uno de los sistemas más usados es el de competencias laborales, reconocido por la sencillez de su aplicación, la cual logra el incremento de las ventas.

Mediante este estudio se propone a la empresa Roblosky S.L., implementar un plan de gestión por competencias laborales, diseñado con las características que presenta la empresa, teniendo como objetivo principal incrementar el número de ventas a través de la adecuada y correcta gestión de su numeroso capital humano.

Para el desarrollo de este proyecto, se manejó información de la empresa Roblosky S.L., siendo la misma la principal fuente de datos. Adicionalmente se realizó el diagnóstico de la empresa para lograr obtener los indicadores iniciales y se hizo la propuesta del plan de mejora. Finalmente se realizó un análisis de los beneficios que obtendría la empresa al aplicarlo.

El autor.

RESUMEN

En la actualidad se ha demostrado ampliamente que la gestión por competencias laborales en una empresa, hace que su evaluación permita detectar potencialidades profesionales y humanas que hay dentro de la organización y que generan ventajas competitivas en el desempeño óptimo de las actividades que desarrollan los trabajadores. Existe una relación entre una buena administración del talento humano, con la mejora de ventas. Mientras haya un clima laboral excelente, el rendimiento del trabajador es alto, y las potencialidades del personal del área comercial se aprovechan al máximo, así mismo la empresa se vuelve cada vez más competitiva. El factor humano es uno de los más importantes elementos en una empresa, y hoy en día se le está dando aún mayor importancia. Este nuevo enfoque es el que se desea aplicar en la Empresa Roblosky S.L., que todavía tiene serios problemas con la gestión de personas.

Para el primer resultado se diagnosticó la situación actual de la empresa y se desarrolló su organigrama; se determinó el número de colaboradores que trabajan en la empresa Roblosky S.L. y se identificó el flujograma del reclutamiento, selección y contratación del personal con la que contaba la empresa. Además, se tuvo en cuenta la visión y misión de ésta.

Para el segundo resultado, la elaboración de la propuesta de mejora; se describió y clasificó las competencias, se elaboró el modelo de las actividades para cada puesto de trabajo, así como los perfiles de cada colaborador. Además, se presentó y elaboró el nuevo modelo de flujograma de reclutamiento, selección y contratación del personal.

Finalmente, para el desarrollo del costo – beneficio; se analizaron los ingresos y egresos de la empresa Roblosky S.L., con relación al número de ventas, de esta manera se elaboró el flujo de caja, obteniendo como resultado 1,05, lo cual muestra que para la empresa le es beneficioso aplicar la mejora ya que si el resultado fuera menor a 1 no se considera aceptable.

Palabras clave: Recursos Humanos, gestión, competencias laborales.

ABSTRACT

Today has been widely the management for job skills in a business demonstrated, makes their assessment to detect professional and human potential that exists within the organization and generate competitive advantages in the optimal performance of the activities carried out by workers. There is a relationship between good management of human talent, with improved sales. While there is an excellent working environment, employee performance is high, and the potential of trade is maximized, likewise the company becomes increasingly competitive. The human factor is one of the most important, and today is being given greater importance. This new approach is the one that is to be applied in the Company Roblosky S.L., which still has serious problems with managing people.

For the first result the current situation of the company and its organization was diagnosed developed; the number of employees working in the company Roblosky was determined S.L. and the flow chart of recruitment, selection and recruitment of staff with whom the company had identified. Furthermore, it took into account the vision and mission of this.

For the second result, the development of the proposed improvement; He described and classified the competencies, the model of activities for each job and each employee profiles was developed. In addition, he introduced and developed the new model flow chart of recruitment, selection and recruitment.

Finally, for the development of cost - benefit; income and expenses of the company Roblosky SL, with the number of sales, so the cash flow was developed, resulting in 1.05 were analyzed, which shows that the company is beneficial to apply the improvement and if the result is less than 1 is not considered acceptable.

Keywords: Human Resources, management, labor skills, Productivity.

INDICE

CARATULA	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iii
PRESENTACIÓN	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT AND KEYWORDS	vi
I. INTRODUCCIÓN	12
II.MARCO DE REFERENCIAS DEL PROBLEMA	14
2.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA	14
2.2 FUNDAMENTOS TEORICOS.....	15
2.2.1. Estándares de Competencias	15
2.2.2. Diagnostico Empresarial	16
2.2.3. Recursos Humanos	16
2.2.4. Organigrama	17
2.2.5. Administración Moderna de Recursos Humanos	18
2.2.6. Gestión por Competencias	20
2.2.7. Dirección de Persona	25
2.2.8. Clima Organizacional	26
2.2.9. Componentes del Clima Organizacional	27
2.2.10. Clima Laboral	29
2.2.10.1 Autorrealización	29
2.2.10.2 Involucración Laboral	29
2.2.10.3 Supervisión	31
2.2.10.4 Comunicación	31
2.2.10.5 Condiciones Laborales.....	31
2.2.11. Grados de la Competencia	33
2.2.12. Tipos de enfoque para generar la Gestión por Competencias	35
2.2.13. Método para diseñar modelos de Gestión por Competencias	35
2.2.14. Desarrollo de Competencias	39
2.2.15. Influencia de la Competencias en los procesos de recursos humanos	39
2.2.16. Muestreo Estadístico	40

III. RESULTADOS	41
3.1 DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	41
3.2 ELABORACIÓN DE LA PROPUEESTA DE MEJORA POR COMPETENCIAS LABORALES PARA INCREMENTAR LAS VENTAS	58
3.3 ANÁLISIS COSTO BENEFICIO.....	94
IV. CONCLUSIONES	99
V. RECOMENDACIÓN	100
VI. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	101
VII. ANEXOS	103

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 01: Tipos de Organigrama.....	18
Tabla N° 02: Grados de Modificabilidad.....	21
Tabla N° 03: Variabilidad clima laboral mediada con la “Escala de clima laboral CL- SPC”	31
Tabla N° 04: Categoría diagnosticas de la escala de clima laboral (CL-SPC)	33
Tabla N° 05: Items de escala de evaluación de la encuesta del clima laboral.....	33
Tabla N° 06: Valor de la Fiabilidad	34
Tabla N° 07: Grados de Competencia.....	35
Tabla N° 08: Matriz de métodos de perfiles de competencias.....	36
Tabla N° 09: Número de colaboradores en la empresa Roblosky S.L.	44
Tabla N° 10: Ranking de satisfacción y elección de telefonía (España).....	45
Tabla N° 11: Horario de trabajo	45
Tabla N° 12: Grado de instrucción de los tele-market.....	48
Tabla N° 13: Grado de instrucción de los trabajadores en el área administrativa	49
Tabla N° 14: Número de ventas en los meses 2015- 2016.....	50
Tabla N° 15: Número de ventas de packs por cada equipo (2015 -2016)	51
Tabla N° 16: La autorrealización	52
Tabla N° 17: Involucración laboral.....	53
Tabla N° 18: Supervisión	53
Tabla N° 19: Condiciones Laborales	54
Tabla N° 20: Comunicación	54
Tabla N° 21: Competencias establecida en conjunto con la empresa Roblosky .	58
Tabla N° 22: Descripción de las competencias y clasificación según su grado...	60
Tabla N° 23: Matriz del puesto del gerente de la empresa	74
Tabla N° 24: Matriz del puesto del asistente del gerente.....	75
Tabla N° 25: Matriz del puesto del jefe de mantenimiento	76
Tabla N° 26: Matriz del puesto del jefe general de la plataforma de tele-market	77
Tabla N° 27: Matriz del puesto del jefe de ventas de cada equipo de tele-market	78
Tabla N° 28: Matriz del puesto del asistente del jefe de ventas de cada equipo .	79
Tabla N° 29: Matriz del puesto del tele-market de la empresa.....	80
Tabla N° 30: Matriz del puesto del jefe de recursos humanos.....	81
Tabla N° 31: Matriz del puesto del asistente de recursos humanos	82
Tabla N° 32: Matriz del puesto del asistente de administración	83

Tabla N° 33: Matriz del puesto del jefe de sistemas	84
Tabla N° 34: Tipo de preguntas para la entrevistas según el puesto de trabajo .	89
Tabla N° 35: Plan de Gestión por Competencias Laborales	92
Tabla N° 36: Número de ventas realizadas (2013-2015)	94
Tabla N° 37: Proyección del número de ventas Años 2016 – 2020	95
Tabla N° 38: Resumen anual de las ventas (2013-2015)	96
Tabla N° 39: Proyección Anual de ventas	96
Tabla N° 40: Comparación de ingresos de las ventas con los ingresos de las ventas proyectadas	97
Tabla N° 41: Flujo de caja	98

INDICE DE FIGURAS

Figura N° 01: Proceso de administración de los recursos humanos	19
Figura N° 02: Figura del desempeño	21
Figura N° 03: Modelo de iceberg.....	23
Figura N° 04: Componentes y resultados del clima organizacional.....	28
Figura N° 05: Organigrama de la empresa Roblosky S.L.	43
Figura N° 06: Flujograma de selección de personal	47
Figura N° 07: Evolución de número de ventas	50
Figura N° 08: Clima laboral en la empresa Roblosky S.L.....	55
Figura N° 09: Satisfacción laboral de la empresa Roblosky S.L.	55
Figura N° 10: Diagrama de Ishikawa	57
Figura N° 11: Cumplimiento del perfil laboral en la área de gerencia.....	85
Figura N° 12: Cumplimiento del perfil laboral en la plataforma de tele-market	86
Figura N° 13: Propuesta de modelo de reclutamiento, selección y contratación de personal.....	88

INTRODUCCIÓN

El proceso de globalización que ha tenido la economía mundial durante los últimos años ha transformado las relaciones comerciales entre empresas, conformándose bloques o alianzas para enfrentar con mayor fortaleza los requerimientos propios y ajenos para su crecimiento económico, tomando en cuenta el continuo avance de la ciencia y la tecnología, y los cambios en la forma de producción, productos, sistemas de información, métodos de ventas, entre otros; persiguiendo convertirse en una “organización competitiva”. (Acevedo et. Al 2011)

El mercado internacional sufre cambios acelerados y las empresas deben tener la capacidad de plantear, diseñar y desarrollar Ventajas Competitivas que les permitan evolucionar para poder alcanzar, sostener y mejorar su posición en el entorno socioeconómico. Las ventajas competitivas involucran una serie de nuevas prácticas de gestión, nuevos procesos que construyan organizaciones más productivas y una administración integral del recurso humano. Como resultado permiten a las organizaciones buscar la excelencia, logrando productos o servicios con excelente calidad, que les permitirán obtener beneficios sostenibles y rendimientos superiores a los de sus competidores. (Acevedo et. Al 2011)

La Gestión de Recursos Humanos involucra las competencias laborales, es decir que necesitan contar con personal “competente” que demuestre ser capaz de ejecutar su trabajo eficientemente, que tenga los conocimientos teóricos, pero que además tenga la capacidad de lograr un objetivo o resultado en un contexto dado, porque lo que diferencia a una empresa de otra no es lo moderno de su tecnología, los procesos de producción o su estructura organizativa; lo que hace la diferencia es la calidad del recurso humano que trabaja para ella y las estrategias que adopte para lograrlo. (Acevedo et. Al 2011)

Actualmente se han realizado diversos estudios y se ha concluido que las empresas que cuentan con un buen sistema de gestión de recursos humanos, son las que están a la vanguardia y encabezan la lista de empresas más eficientes y competitivas a nivel mundial, en cualquier sea el rubro en que se desempeñen. Tales como Exxon Mobil y JP Morgan, ambos son entidades bancarias, considerados como las empresas más exitosas y poderosas del mundo, tomando como criterio, sus ingresos, cifras de venta, activos y valor en el mercado; tomando como clave del éxito: El talento humano. (Revista Forbes, 2011).

Un plan de mejora consiste en que cada miembro en la organización, se ubicará en el puesto laboral que va de acuerdo con su perfil; encontrándose las posibles causas de los problemas, mejorando así el número de ventas.

Además, se puede brindar una serie de recomendaciones tales como: capacitaciones, motivaciones, responsabilidad social entre otros.

La empresa Roblosky, se dedica a ofrecer servicios como: telefonía fija, internet en casa, líneas móviles y cable. Sus clientes son netamente españoles, estos servicios son ofrecidos por vía telefónica; los tele-operadores se dedican a captar clientes y vender los productos ya mencionados anteriormente. En el Perú existen 3 sedes de la empresa Roblosky S.L.: Lima, Trujillo y Chiclayo. La empresa Roblosky es una de las dos empresas que se dedican a la venta de productos de comunicación en la ciudad de Chiclayo.

Sus colaboradores, la gran mayoría de ellos, son jóvenes universitarios y de institutos.

Actualmente tiene un total de 112 colaboradores aproximadamente en sus dos áreas establecidas: plataforma de ventas y administración. La plataforma de ventas está dividida en 4 equipos de trabajo, y tiene 3 turnos.

Debido a todos los problemas que presenta como: falta de existencia de un perfil laboral eficiente para el puesto de los agentes comerciales y jefes, no hay análisis de carga laboral, no hay buen clima laboral de forma total en la empresa, ya que los trabajadores no se sienten identificados con los objetivos de la empresa, entre otros, por ello es que se considera que en la empresa Roblosky S.L., se necesita implementar un sistema de gestión de recursos humanos que se adapte a las características de la empresa.

Es por eso que el objetivo general de esta investigación es proponer un modelo de Gestión por Competencias Laborales en la empresa Roblosky S.L. para incrementar el volumen de ventas. El cual se logrará teniendo como primer objetivo específico; diagnosticar el sistema de gestión actual para la contratación de personal y asignación de tareas en la empresa Roblosky S.L.

Analizar la correspondencia formación profesional – trabajo asignado por trabajador – competencia necesaria, posteriormente proponer un plan de gestión por competencias laborales aplicable a las características de la empresa Roblosky S.L., y por último realizar un análisis costo – beneficio para implementar un modelo de gestión por competencias laborales en la empresa Roblosky S.L.

II. MARCO DE REFERENCIA DEL PROBLEMA

2.1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.

Sandoval Franklin et al (2012), en su investigación "*Gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias*". Proponen que el cambio vertiginoso que imponen los mercados, cada vez más globales y competitivos, necesariamente impactan en el desempeño de las organizaciones, donde el reto es mejorar su productividad; en este contexto surgen las competencias como un elemento base para la gestión del talento humano. El enfoque metodológico utilizado en esta investigación fue proyectivo. Se obtuvo un modelo cíclico que promueve la revisión continua para la toma de decisiones y media entre los sub-sistemas de planificación estratégica y talento humano. Se concluye que una vez implementado el modelo, se podrán definir perfiles de cargos acordes a las expectativas de la organización, favoreciendo la productividad de sus empleados, propiciando rendimientos excelentes, así como la incorporación de mejoras y la concientización de los empleados orientada a la corresponsabilidad de su autodesarrollo.

Durán y Morales (2011), en su investigación "*Gestión por Competencias, diseño de un proceso operativo en una empresa del sector manufacturero*". En la aplicación de un modelo de Gestión por Competencias laborales, se deben plasmar las cualidades colectivas e individuales para cada puesto de trabajo en un diccionario de competencias. Se realiza un análisis ocupacional para la actualización del Manual de Organización y Funciones mientras que se van ajustando los perfiles, por último, se diseñó el plan de selección y evaluación del desempeño por competencias. Se concluyó que, con la ayuda de todo el personal, tanto gerentes como jefes y operarios pueden lograr una correcta evaluación del personal competente, añadiendo el interés con el que contaba la empresa de implementar el sistema. A la vez la compañía pudo realizar los ajustes necesarios para mejorar de manera integral.

Alonso Suarez, et al (2010), en su investigación "*Un sistema de gestión del capital humano en la EMCE basado en las competencias laborales*". Proponen que, a partir del Problema Científico, identificado en: "¿Cómo elevar el desempeño en la gestión del Capital Humano en la Empresa de Mantenimiento a Centrales Eléctricas?", los autores centran su investigación en los sistemas de gestión del Capital Humano por competencias en empresas de mantenimiento, teniendo como campo de acción la gestión por competencias del Capital Humano en la Empresa de Mantenimiento a Centrales Eléctricas (EMCE).

Medina y Castañeda (2010), en su investigación *“Competencias Requeridas en los encargados de Recursos Humanos para el Desempeño eficaz en empresas industriales en Cali, Colombia”*, donde identificarlas fue su objetivo primordial. La Metodología del estudio se enmarcó dentro de la investigación cualitativa, la cual se caracteriza por ser interactiva y reflexiva. Los participantes del estudio fueron 14 personas, de los cuales 7 eran EGRH (Encargados de la Gestión de Recursos Humanos) y 7 sus jefes, con quienes se realizaron entrevistas en profundidad. Como resultados, los participantes coincidieron en que la competencia más requerida por los EGRH es el entendimiento del negocio.

García Dousat et al (2009), en su investigación *“¿Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones?”*. La Gestión de los Recursos Humanos en su nueva concepción por Competencias, su importancia, ventajas y propone fases o etapas que permitan llevar a cabo el proceso para instalar un sistema de Gestión por Competencias en una organización. Se argumenta la propuesta a través de la revisión bibliográfica de autores de temas relacionados, consultas a especialistas y la utilización de métodos y herramientas conformes a las ciencias empresariales.

2.2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.2.1. Estándares de Competencia.

Los estándares de competencia señalan las características que una persona debe presentar para que sea considerado competente de una determinada área ocupacional o en una función productiva. (Flogleman, 2007).

Un estándar contiene los siguientes elementos:

- ✓ Actividades clave, que son el desglose de una competencia en acciones específicas que una persona debe ser capaz de realizar para obtener un resultado.
- ✓ Criterios de desempeño, indicadores que permiten reconocer el desempeño competente.
- ✓ Conductas asociadas, que ejemplifican a través de indicadores conductuales la forma de realizar adecuadamente las actividades clave.
- ✓ Habilidades cognitivas, psicomotrices y psicosociales relevantes para el desempeño adecuado de las actividades clave.

Estos estándares de competencia laboral sirven de referencia para poder:

- ✓ Diseñar programas de capacitación y formación profesional.
- ✓ Implementar sistemas de gestión de recursos humanos.
- ✓ Evaluar y certificar el desempeño de personas en base a competencias.

La aplicación de los estándares de calidad beneficia a toda la organización. Hoy en día, las empresas enfrentan crecientes desafíos competitivos ligados a los mayores requerimientos de calidad de servicios por parte de sus clientes y a la necesidad de mejoramiento de su gestión, procesos productivos y productos. Disponer de una organización y de personas competentes es un factor crítico que traen consigo los siguientes beneficios:

- ✓ Hacer más eficientes sus procesos de reclutamiento y selección de personal.
- ✓ Apoyar sus procesos de evaluación de desempeño.
- ✓ Orientar su inversión en desarrollo y capacitación de recursos humanos a partir de las competencias requeridas por sus empresas.
- ✓ Mejorar los niveles de satisfacción laboral y el clima organizacional.

2.2.2. Diagnóstico Empresarial

El diagnóstico es una herramienta de la dirección y va de la mano con un proceso de colaboración entre los miembros de la organización y el consultor para recabar información pertinente, es sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo. Es un proceso de varios estudios realizados en las empresas de producción, servicio y de comercio. Nos permite identificar y conocer una serie de problemas para plantear un plan de acción que oriente el porvenir de la organización. (Rodríguez 2010).

2.2.3. Recursos Humanos

Una empresa cuenta con diferentes recursos, tales como los materiales, el capital, y la tecnología, y uno muy importante es el Recursos Humanos, que está compuesto por todas las personas que se relacionan directamente con la empresa.

Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones. Las personas nacen, se educan, trabajan y se divierten dentro de organizaciones, las cuales determinan que los individuos dependan cada vez más de las actividades en grupo. Si bien las personas conforman las organizaciones, éstas constituyen para aquéllas un medio de lograr muchos y variados objetivos personales, que no podrían alcanzarse mediante el esfuerzo individual.

2.2.4. Organigrama

Una de las manifestaciones de la organización formal son los organigramas. Se puede decir que un organigrama es una representación gráfica de los diferentes puestos de trabajo y/o departamentos de la empresa, así también de la interrelación existente entre ellas. En definitiva, se trata de un gráfico que representa la estructura formal de la entidad y cuya misión principal es informar a los distintos elementos que la integran sobre cuál es su posición en ella; este conocimiento sirve para descubrir fallos en el diseño organizativo y para clarificar las conexiones entre los distintos puestos.

Los organigramas también sirven para que terceras personas que se relacionan con la empresa, aunque no trabajen en ella, conozcan a los interlocutores válidos en cada circunstancia. Para que un organigrama sea útil debe ser exacto, sencillo y claro, con el fin de que cualquier persona identifique la situación de cada puesto y sus conexiones con los demás. Existen diversos tipos y clasificaciones de organigramas (ver tabla N° 1). (Chiavenato 1999).

Tabla N°1: Tipos de Organigramas

TIPOS DE ORGANIGRAMAS		
EXTENSIÓN	GENERALES	Visión en conjunto de la entidad
	PARCIALES	reflejan una o varias áreas de la empresa
CONTENIDO	ESTRUCTURALES	Representan parte o todos los dptos o puestos y sus conexiones
	FUNCIONALES	Señalan funciones de cada puesto
	PERSONAL	Figura el nombre de la persona de cada puesto y su rango

Fuente: Chiavenato (1999).

2.2.5. Administración Moderna de Recursos Humanos

Al 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 meros recursos
- ✓ Las personas como asociadas de la organización
- ✓ Las personas como activadores de los recursos de la organización
- ✓ Las personas como talentos proveedores de competencias
- ✓ Las personas como el capital humano de la organización

La finalidad de la Administración del Talento Humano es:

- ✓ Lograr una planta estable de trabajo
- ✓ Desarrollar al máximo las potencialidades, habilidades, capacidades y competencias del personal que integra la organización o empresa
- ✓ Mejorar la calidad de vida en el trabajo
- ✓ Mejorar el clima y cultura en el trabajo
- ✓ Desarrollar personal altamente motivado, satisfecho y comprometido con la organización. (Urteaga 2009).

Existe un proceso por ciclo para comenzar a aplicar la Administración de Recursos Humanos:

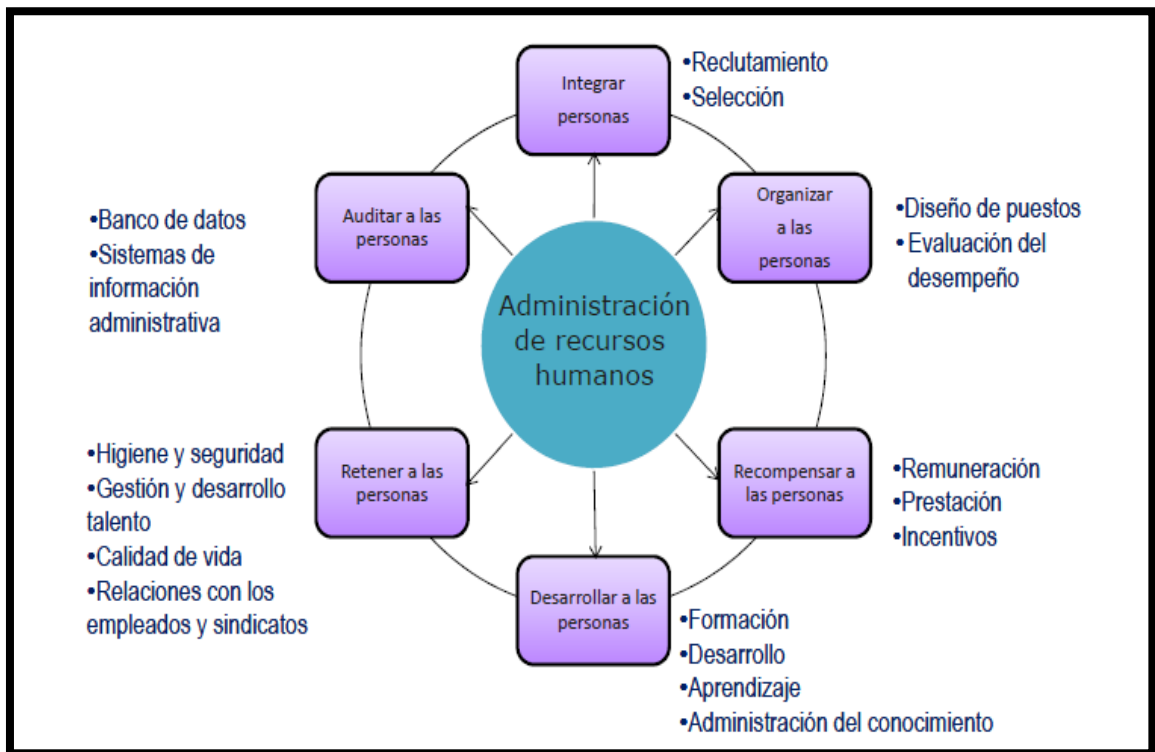


Figura N°1: Proceso de Administración de los Recursos Humanos

Fuente: Urteaga A.

Como se puede observar en la Figura N°1; el proceso iniciaría con la integración de personas mediante el reclutamiento y selección, organizándolas de tal manera que las organizaciones sepan lo que quieren de las personas que trabajan allí, y que las personas estén trabajando en los puestos para los cuales están mejor capacitados. Cuando cada persona está en el puesto adecuado, se pasa a recompensarlas, mediante algunos medios motivacionales, como son: Remuneraciones, prestaciones e incentivos. Luego

se pasa a un desarrollo a las personas, más que todo mediante la administración del conocimiento. Se procede a la retención del personal, debido a que se ha desarrollado su talento y por último a auditar al personal.

2.2.6. Gestión por Competencias

La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar competencias específicas (conocimientos, habilidades y actitudes) que se 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 una empresa.

Tener a las personas ideal en el puesto adecuado, es la norma que sigue la gestión de recursos humanos dentro de las organizaciones.

La competencia laboral es la capacidad para responder exitosamente una demanda compleja o 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.

Es el modelo de gestión que permite alinear a las personas que integran una organización que involucra a directivos y demás niveles organizacionales en pos de los objetivos estratégicos. Para que la gestión por competencias sea eficaz, 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. (Muñoz 2007)

Pasos para la implementación de un sistema:

- ✓ Diagnóstico preliminar de la empresa.
- ✓ Confección del 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 las existencias.
- ✓ Adaptar de otros sistemas de la empresa al sistema basado en competencias.
- ✓ Cambios en su gestión actual hacia un sistema basado en competencias. (Habilitadores Organizacionales, 2013)

A. Conceptualización de Competencias.

Las 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 (ver figura N°2) y no solamente de conocimientos, habilidades destrezas y actitudes: estas son necesarias, pero no suficientes por sí mismas para un desempeño efectivo. (Reyes 2010)



Figura N°2: Gráfico del Desempeño.

Fuente: Reyes (2010)

“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” (Reyes 2010)

B. 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 puestos a los que pertenecen.
- ✓ Reclutar y retener empleados con competencias claves para evitar costos por mala elección.
- ✓ Contribuir a los planes de mejora continua de la empresa, mediante la motivación que se le da al personal y la importancia al desarrollar tanto en la vida laboral como personal del trabajador. (Reyes 2010)

C. Modelo del Iceberg.

Muchos autores utilizan el modelo del iceberg, para ilustrar el modelo de competencias. De esta manera, en la cima del iceberg (área visible) se representan las competencias 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 la serie más rentable a estas organizaciones seleccionar en base a las motivaciones y características personales y enseñar el conocimiento y las habilidades que se requieren para realizar un trabajo específico. “se le puede enseñar a un pavo a trepar a un árbol, pero es más fácil contratar una ardilla”. (Reyes 2010)

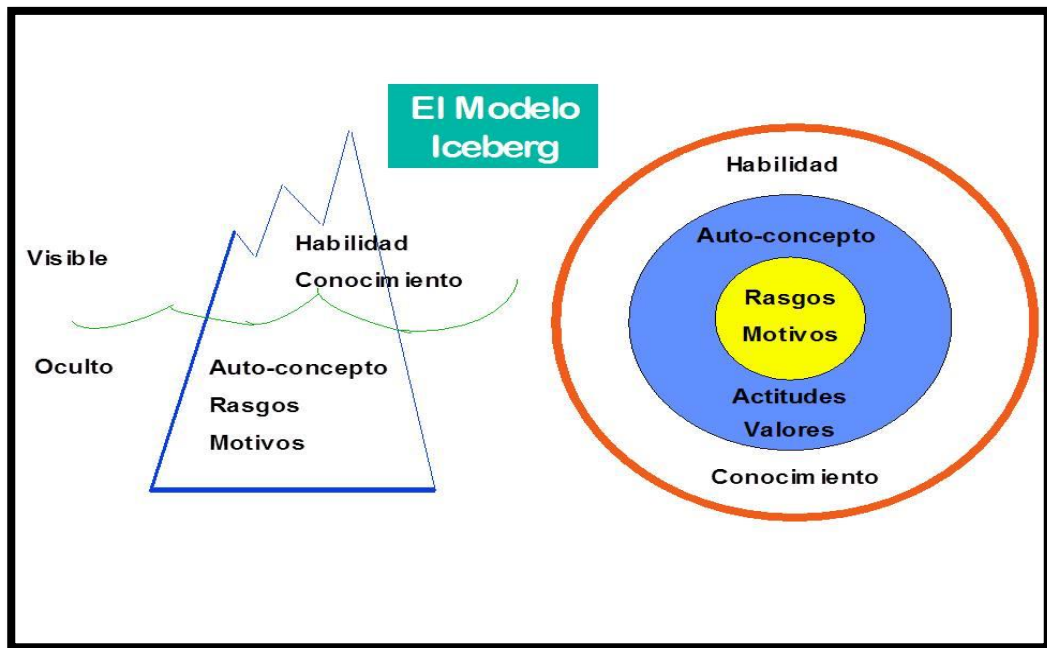


Figura N°3: Modelo de Iceberg

Fuente: Reyes (2010)

Para trabajar un poco más a fondo se presenta una tabla para ver, dentro de que grado se pueden modificar las competencias.

Tabla Nª 2: Grado de Modificabilidad

Tipos	Grado de Modificabilidad
Conocimientos	Fácil de modificar
Destrezas o habilidades	Fácil de modificar
Actitudes	Medianamente modificable
Intereses	Medianamente modificable
Aptitudes o capacidades	Poco modificable
Rasgos de personalidad	Poco modificable
Motivaciones	Poco modificable
Creencias	Poco modificable
Valores	Poco modificable

Fuente: Muñoz 2007

D. Tipos de Competencias

✓ **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 manejos crecientes de tecnologías de información.

✓ **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 o a través de un libro u otro medio. Las competencias técnicas transmiten a la organización: Estándares, Normas y Proceso.

✓ **Competencias Conductuales.**

Son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados 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 pro actividad, 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

Para que sirven las competencias.

La evaluación de competencias laborales es un proceso que tiene como fin determinar si una persona es “competente” o “Aún no competente” para realizar una función productiva determinada, de acuerdo a una metodología predefinida que incluye distintas etapas de recopilación de información sobre el desempeño real del evaluado en su contexto laboral. La evaluación se basa en criterios específicos que están definidos en un conjunto de estándares de competencias laboral validados por el mundo productivo. (Muñoz 2007).

Recopilación de evidencias.

En un tiempo promedio de 3 meses, una persona calificada para realizar la evaluación se dedica, en conjunto con el trabajador evaluado, a recoger evidencias concretas sobre su desempeño laboral. Estas evidencias pueden ser:

- **Directas:** aquellas que se generan en forma presencial entre el evaluador y la persona, como observaciones en terreno, entrevistas, pruebas orales o escritas, etc.
- **Indirectas:** aquellos que se generan a través de un tercero o por productos del trabajo de la persona, tales como informes de desempeño, testimonios de pares, clientes y superiores. Cartas de recomendación, currículum vitae, cursos acreditados, diplomas, certificaciones y licencias, fotografías o videos, órdenes y solicitudes de trabajo, facturas y boletas de pagadas, contratos y finiquitos, premios, publicaciones, proyectos entregados, resultados de pruebas y simulaciones, entre otros.

Las evidencias son organizadas en un Portafolio de Evidencias del Trabajador, donde se archivan ordenadamente los documentos y productos recogidos durante el proceso. El trabajador tiene un rol activo en la construcción de este portafolio, lo que contribuye a su formación. El trabajo de recopilar evidencias y exponerse a diversas situaciones de evaluaciones constituye, en sí mismo, un proceso de desarrollo de competencias que permite al trabajador profundizar en la comprensión de su ocupación y aumentar la conciencia sobre sus fortalezas y debilidades en el trabajo. (Muñoz 2007).

2.2.7. Dirección de Personas

Podemos decir que la dirección: Es la aplicación de los conocimientos en la toma de decisiones; para la discusión de este papel se debe saber cómo es el comportamiento de la gente, como individuo y como grupo. Aplicado de manera apropiada se puede alcanzar los objetivos de una organización.

Las organizaciones no se han preocupado por la Dirección de Personas hasta no hace mucho. La productividad dependía en gran parte del trabajo manual (ahora no es así) y por otra parte el entorno estable, no turbulento como ahora, donde la persona necesita tener unas actitudes y una motivación permanente para poder adaptarse a los cambios continuos que se produce.

Hace tan sólo unas décadas los jefes de personal tenían la misión de resolver los problemas laborales temporales y rara vez tenían la idea una planificación de formación y motivación de las personas. A su vez las inversiones en formación y desarrollo de personas fueron mínimas. Con el rápido avance de la industrialización y la Tecnología el mercado de trabajo se hizo sofisticado. Hoy es preciso desarrollar los recursos humanos disponibles, adecuarlos a la tecnología en desarrollo y encontrar condiciones para retenerlos en la organización. (Berguer, A. 2009).

2.2.8. Clima Organizacional

El clima organizacional es un concepto relativamente nuevo en el ámbito de la psicología industrial / organizacional y su definición o su utilización varían a menudo en función de la investigación investigadores que lo estudian.

En efecto, toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como las aptitudes y características físicas y psicológicas y, a cambio, esta presenta entornos sociales y físicos que tienen sus particularidades propias. El individuo aparece entonces como inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización. Así, la predicción del comportamiento individual basado estrictamente en las características personales es insuficiente y lleva muchas veces a concluir que el comportamiento depende en parte de la situación. Lo cual ratifica que la forma de comportarse un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que este percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

Por ejemplo, si un obrero ve el clima de su fábrica como una cosa amenazante adoptará comportamiento de defensa para tratar de sustraerse a esta tensión.

En el mismo orden de ideas, cuantas veces no hemos visto aparecer huelgas o tortuguismo en el trabajo a causa de un clima de trabajo presuntamente malsano para los empleados o cuando estos se sienten cautivos dentro de una organización impersonal.

El clima también es muy importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y en su adaptación al medio exterior. Un clima demasiado rígido, una estructura organizacional mal definida y no evolutiva harán que una empresa se deje aventajar fácilmente por sus competidores y entre en una fase de decrecimiento incontrolable.

Por esto el estudio de los componentes y de las variaciones del medio interno, procedentes de las propiedades mismas de la organización, se advierten como particularmente importantes. Para un gerente es esencial diagnosticar y comprender como ven sus empleados el clima de su organización y cuáles son los factores dentro del clima que influyen más a estos empleados. A partir de este conocimiento el gerente podrá entonces planear las intervenciones para modificar el comportamiento de sus empleados, mejorar la productividad y la calidad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia de la

organización. El estudio el clima de una organización es una tarea que puede efectuarse a pesar de todo, sin demasiadas dificultades. En efecto:

- a) Una organización está limitada dentro del espacio; una compañía, un departamento o un servicio pueden identificarse sin ambigüedad.
- b) En el interior de una organización existen fuentes de una información como informes, estadísticas, organigramas y percepciones de los empleados, que proporcionan las bases que pueden servir para identificar el clima de la organización.
(Berguer, A. 2009).

Importancia del clima organizacional

En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros que, debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- ✓ Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actividades negativas frente a la organización.
- ✓ Indicar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- ✓ Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Así pues, el administrador puede ejercer un control sobre la determinación del clima de manera tal que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización. (Berguer, A. 2009).

2.2.9 Componentes del Clima Organizacional

Ahora se trata de analizar la naturaleza de estas variables, sus interacciones dentro de la composición del clima organizacional y los efectos que provocan dentro de la organización.

La figura N°4 presenta la forma en que interactúan componentes tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional que, a su vez, produce los resultados que se observan a nivel del rendimiento organizacional, individual o de grupo. Así los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo. (Berguer, A. 2009).

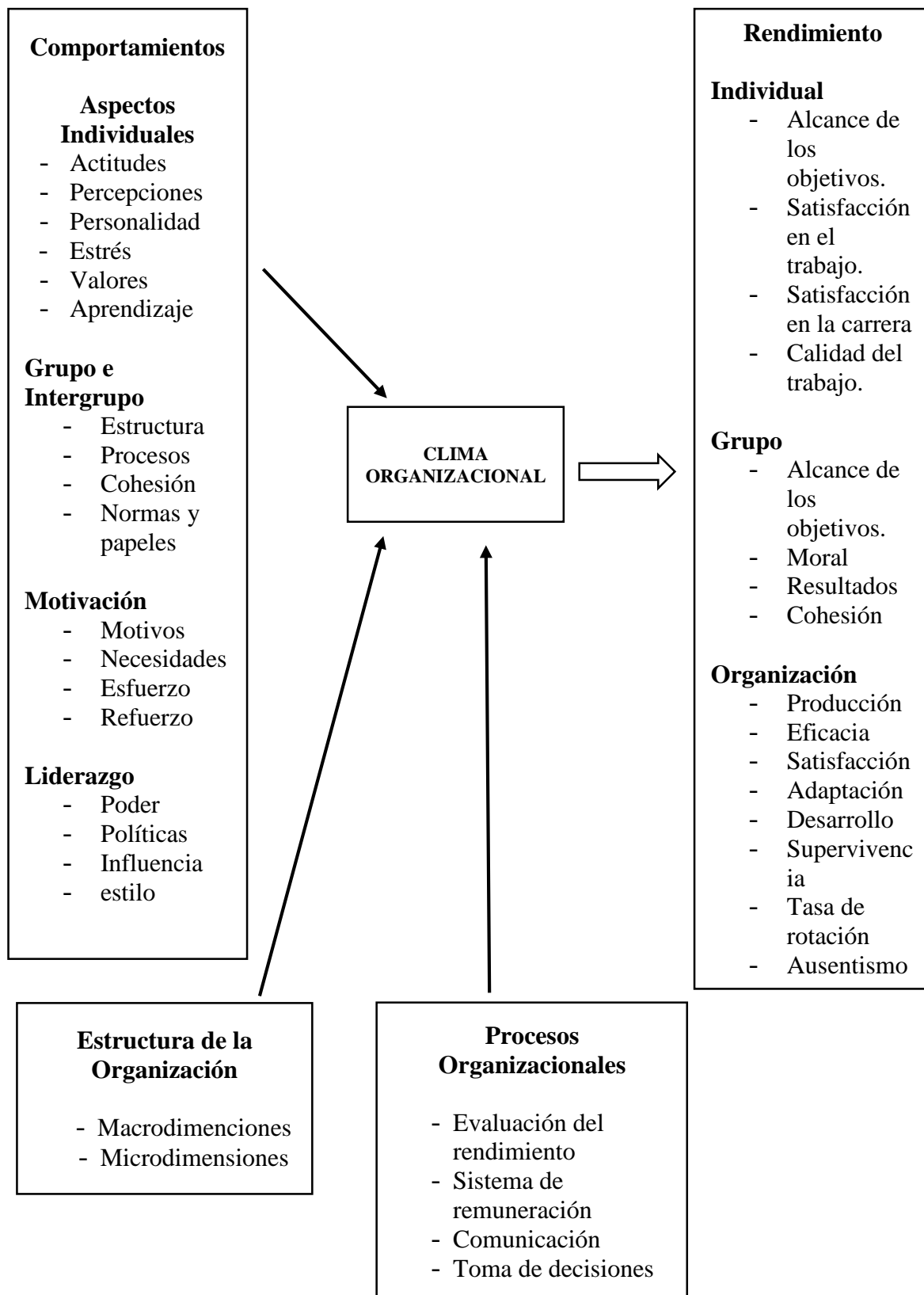


Figura N°4: Componentes y resultados del clima organizacional

Fuente: Berguer, A. (2009).

Instrumentos de medición del clima

El instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es, por supuesto, el cuestionario escrito. La mayor parte de estos instrumentos presentan a las cuestionadas preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales ellos deben indicar hasta qué punto están de acuerdo son esta descripción.

En general, se encuentran en estos cuestionarios escalas de respuestas de tipo nominal o de intervalo. Muchas veces, su validez es solo aparente y, algunas veces es una validez de concepto. En efecto, frente al universo cambiante de las empresas, algunas veces es bastante difícil establecer una verdadera validez estadística. Sin embargo, recientemente algunos cuestionarios han franqueado con éxito este obstáculo. (Berguer, A. 2009).

2.2.10. Clima Laboral

Factores del clima laboral.

Según Escudero (2011); son cinco los factores que se determinan en el clima laboral en función al análisis estadístico y cualitativo realizado para la “Escala Clima Laboral CL - SPC”; estos son:

2.2.10.1 Autorrealización.

Es la apreciación que tiene el colaborador con respecto a las posibilidades de que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional contingente a la tarea y con perspectiva de futuro, de tal modo que les permita avanzar y sentirse realizados.

Haciendo mención a la pirámide de Maslow, refiere la autorrealización como un deseo de las personas por superarse y satisfacer el potencial que cada uno tiene, es por eso que cuando cada uno siente que llegó a este nivel, tiene la capacidad de poder salir adelante y dejar huella en todo lo que realiza; siendo este factor uno Clima laboral y personalidad de los más provechosos para la organización, ya que el colaborador mejora su rendimiento laboral. (Escudero 2011).

2.2.10.2 Involucramiento laboral.

Es la identificación que tiene el colaborador con los valores organizacionales y el compromiso con la empresa para cumplir y lograr el desarrollo de la organización, contribuyendo así al logro de metas establecidas por la empresa y el desempeño laboral adecuado, que permitirá brindar un mejor servicio.

Escudero (2011), sostiene que el colaborador muestra involucramiento laboral si conoce y adhiere para sí mismo la misión y los objetivos de la empresa, demostrando el compromiso del colaborador con su equipo, su oficio y con la misión de su respectiva organización para lograr un mejor resultado en su labor dentro de ella.

2.2.10.3 Supervisión.

En esta dimensión se dan apreciaciones del colaborador sobre la funcionalidad y significación de superiores en la supervisión dentro de la actividad laboral, en tanto relación de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario, mejorando la producción y la calidad de servicio.

La presencia de una supervisión crea en muchos de los colaboradores grados de tensión que mejoran su desempeño laboral.

2.2.10.4 Comunicación.

Es la percepción del grado de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al funcionamiento interno de la empresa, como con la atención a usuarios y/o clientes de la misma, teniendo así una mejor relación con los demás.

Cuadrado (2007) refiere que el desarrollo de la productividad de la organización es efectivo, debido a la comunicación que se ejecuta entre colaboradores, pero hay un bajo Clima laboral y personalidad rendimiento cuando se trata de una comunicación con diferentes direcciones de mando, ya que muchos de ellos no tienen un contacto cercano con otras áreas o jefes de sección.

2.2.10.5 Condiciones laborales.

En esta última dimensión, se obtiene información sobre el reconocimiento de que la institución provee los elementos materiales, económicos y psicosociales necesarios para el cumplimiento de las tareas encomendadas, de tal modo que haya facilidad para poder desempeñar el trabajo de la mejor manera.

Al hablar de condiciones laborales, no solo se habla de remuneración económica, sino también de los diversos elementos que se necesitan para realizar un buen trabajo, los cuales la organización está obligada de brindar, ya que favorece a la producción y mejora de ella. Sin embargo, De la Fuente (como se citó en Cuadrado, 2007) sostiene que el sistema de remuneración es un factor muy importante para un

colaborador, ya que los salarios medios y bajos con carácter fijo, no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten al colaborador mejorar ni mucho menos obtener buenos resultados, pero eso no quiere decir que los salarios que sobrepasan los niveles medios por ser motivadores, mejoran el rendimiento laboral.

Variable

Una variable es una característica, atributo, propiedad o cualidad que puede estar o no presente en los individuos, grupos o sociedades; puede presentarse en matices o modalidades diferentes o en grados, magnitudes o medidas distintas a lo largo de un continuum.

Existen tres tipos de variables, independientes, dependientes e intervinientes. (Bernal, 2006)

Tabla N°3: Variable clima laboral medida con la “Escala de Clima Laboral CL – SPC” (2004)

Variable	Definición Conceptual	Factores	Categoría Diagnostica
CLIMA LABORAL	Percepción de los trabajadores con respecto a la institución en que laboran. Éstas dependen de las diversas actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. Refleja la interacción entre características personales y organizacionales. (Palma, 2004)	Autorealización	<ul style="list-style-type: none"> - Muy Favorable - Favorable - Medio - Desfavorable - Muy Desfavorable
		Involucración laboral	
		Supervisión	
		Comunicación	
		Condiciones laborales	

Fuente: Bernal (2006).

Población

La población para la presente investigación estuvo compuesta por 89 colaboradores, de ambos sexos, con edades entre 18 a 33 años de una empresa de servicios en la zona norte de Perú de la ciudad de Chiclayo; que estudian y trabajan a la vez. Se trabajó con una población mediana, considerando la importancia de la generalización de los resultados (Hernández et. Al 2012).

La recopilación de datos se realizó a la totalidad de los colaboradores lo que permitió un mejor y mayor análisis de la información. La ubicación de los sujetos que formaron parte del estudio fue muy precisa, ya que se encontraron siempre ubicados en sus áreas de trabajo.

Procedimiento

Para la presente investigación se invitó a los colaboradores de la empresa que nos ayuden a llenar una encuesta. Posteriormente al finalizar su jornada de trabajo se le llamaba a la oficina de RR.HH., donde se entregó a cada uno de los participantes los cuestionarios de la variable estudiar, clima laboral, indicándoles las instrucciones correspondientes, y concediéndoles un tiempo promedio de 15 a 20 minutos.

A continuación, se describen el instrumento a emplear para el proceso de recolección de datos.

Escala de Clima Laboral (CL-SPC) (2004).

Diseñada y elaborada por Palma (2004) trata de un instrumento de administración individual o colectiva, con un tiempo de aplicación variable entre 15 y 20 minutos aproximadamente, cuyo objetivo es medir el nivel de percepción global del ambiente laboral. Para su elaboración se contó con una muestra de 1323 trabajadores con dependencia laboral, de la Ciudad de Lima Metropolitana.

En su fase preliminar al diseño, se contaba con 100 reactivos aproximadamente, los cuales estaban redactados de acuerdo a las exigencias de la técnica, quedando 66 ítems que fueron sometidos a validación de jueces. En su versión final comprende un total de 50 ítems que exploran la variable clima laboral en función a 5 factores de contenido: Autorrealización, involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones laborales. Como escala de valoración se utilizó una escala tipo Likert entre 1 y 5 para que el colaborador informe sobre la frecuencia con que percibe ciertas características del ambiente de trabajo (Ninguno o nunca (1), poco (2), regular o algo (3), mucho (4), todo o siempre (5)), con un total de 250 puntos como máximo en la escala general y de 50 puntos para cada factor. Para este

instrumento se consideran los siguientes puntajes para cada categoría diagnóstica:

Tabla N°4: Categorías diagnósticas de la Escala de Clima Laboral (CL-SPC)

Categoría Diagnóstica	Puntaje Total
Muy Favorable	210 - 250
Favorable	170 - 209
Medio	130 - 169
Desfavorable	90 - 129
Muy Desfavorable	50 - 89

Fuente: Bernal (2006).

En la tabla N°5 nos muestra que cada ítem tiene 5 alternativas las cuales cada alternativa tiene un puntaje del 1 al 5.

Tabla N°5: Items de escalas de evaluación para la encuesta de clima laboral

Items	Puntuación
Ninguno o ninguna	1 punto
Poco	2 puntos
Regular	3 puntos
Mucho	4 puntos
Todo o siempre	5 puntos

Fuente: Bernal (2006).

Fiabilidad de la Encuesta

El coeficiente del Alfa de Cronbach es el modo más habitual de estimar la fiabilidad de pruebas basadas en teoría clásica de los test; es decir es un procedimiento que sirve para calcular la confiabilidad y validez de los instrumentos. La validez se refiere al grado en que el instrumento mide lo que se conoce de los datos.

La confiabilidad se refiere a la exactitud de la medición. La confiabilidad como unidad de probabilidad se expresa en unidades que varían de cero a uno, en ningún caso podrá ser negativo. Entre más se aproxime a uno es más confiable el instrumento, es decir más preciso en la medición de lo que se quiere medir.

Tabla N°6: Valor de la Fiabilidad

Estadísticos de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,986	50

Resultado: El alfa de Cronbach señala que si un ítem sobrepasa el valor de 0,80 es confiable y valido, por lo tanto, en este caso el resultado nos muestra un 0,986 el cual es estadísticamente significativo y confiable.

2.2.10. Grados de la Competencia

Es un concepto de competencia, diferenciada según el grado que se le asigne. A es un grado excelente, B muy bueno, C es regular, y D malo. En el siguiente grafico se muestra un ejemplo de una competencia con su definición general y las definiciones específicas por grado. (Muñoz 2007).

TablaNº7: Grado de las competencias

GRADO	DEFINICIÓN	COMPETENCIA
A	Potencia un rendimiento excelente del equipo y mantiene a los miembros motivados hacia el logro de objetivos comunes fomentando un buen clima y ambiente cooperativo. Expresa un fuerte sentido de colaboración con sus compañeros.	<p>TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN</p> <p>Capacidad para colaborar y cooperar con los demás, de forma parte de un grupo y trabajar junto.</p>
B	Aporta activamente a los resultados del equipo fomentando entre sus distintos miembros y haciéndolos sentir parte activa.	
C	Mantienen una actitud de cooperación y participación con otros para alcanzar objetivos comunes compartiendo experiencias e ideas.	
D	Demuestra una escasa colaboración para con el trabajo de sus compañeros. Solo apoya al equipo cuando se siente obligado a hacerlo, antepone sus objetivos personales a los equipos.	

Fuente: Muñoz (2007).

2.2.11. Tipos de enfoque para generar la 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 va 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.

2.2.12 Método para diseñar modelos de gestión por competencias

A. Modelo de Perfiles de Competencias (MPC)

Este método sirve para elaborar los perfiles integrales de competencias laborales de cargos, áreas u otras unidades organizativas. Poner énfasis en determinar acertadamente los conocimientos y destrezas indispensables para ejecutar las tareas esenciales en cada puesto de trabajo, dejando con menor relevancia a las competencias de gestión.

El objetivo del MPC es recolectar datos necesarios para implantar un sistema de Recursos Humanos basado en competencias, en él se identifiquen puntos clave para elaborar los perfiles de cada puesto de trabajo, y así se contraten a las personas ideales, con las características requeridas, en el menos tiempo posible, evitándose todos los gastos de contratar personal no apto.

Para la recolección de datos, se hace mediante el uso de una matriz, con los detalles necesarios para el levantamiento de la información. La matriz que se una en este método es como la siguiente: (ver tabla N^a 6). (Muñoz 2007).

Tabla N^o8: Matriz de Métodos Perfiles de Competencias

N^o	Actividades Esenciales	Conocimientos Requeridos	Destrezas Requeridas	Otras Competencias
N O M B R E D E L P U E S T O	(Qué procesos o tareas realizadas son las características del puesto)	- Técnicos: se adquieren mediante la educación formal. Ejemplo: Matemáticas, Lenguaje, Finanzas, etc. - Informativos: se adquieren por simple escuchar o lectura de material informativo. Ejemplo: Horarios de la empresa, políticas generales, etc.	- Ejemplos: Dominio de idioma, programa informático, operación de equipos, utilización de herramientas o tecnología, etc.	Se refiere a comportamientos

Fuente: Muñoz (2007).

El proceso de levantamiento de información mediante el método de “MPC”, consiste en primer lugar en reunir al “panel de expertos”, normalmente son los representantes de la empresa, jefes de departamento, gerentes, etc. Son los indicados porque conocen los puestos y áreas de trabajo de los cuales posteriormente se comenzará a evaluar las competencias. Ellos son los encargados de brindar la información acerca de procesos y/o tareas desempeñado por cada puesto de trabajo.

Cada tarea identificada para un puesto de trabajo se va colocando dentro de la segunda columna de la matriz, y el orden de las tareas se definen con el valor obtenido después de aplicar la siguiente fórmula:

$$(C \times D) + F \dots (1)$$

C: Consecuencias que pueda acarrear la tarea.

D: Dificultad en su realización.

F: Frecuencia con la cual es repetida.

A cada tarea se le asigna una calificación de 1 a 5 (1 es lo más bajo y el 5 es lo más alto), dependiendo de su importancia.

Con la resolución de la fórmula se obtendrá una puntuación que determinará la importancia y el orden en que se colocarán las tareas.

Los conocimientos requeridos (tercera columna de la tabla N°8) se pregunta al panel de expertos, teniendo en cuenta que hay una diferenciación entre conocimientos técnicos e informativos.

Las destrezas requeridas (cuarta columna de la tabla N°8), se basa en la selección de competencias que ha determinado la empresa como sus pilares. Ejemplo: responsabilidad, vocación de servicio, liderazgo, etc. Y que se va ajustando según el grado que se requiera para esa competencia en determinado puesto de trabajo.

Muchas veces los paneles de expertos no se percatan de las competencias más importantes dentro de un perfil en un puesto de trabajo. Y diversos estudios indican que la información que se recolecta tiene aproximadamente un 50% de precisión. (Muñoz 2007)

B. Métodos de Incidentes Críticos

Es un enfoque que consiste en identificar a quienes llevan a cabo un trabajo determinado con un desempeño extraordinario y a través de un estudio determinar cuáles son las competencias que lo distinguen. Se basa en la entrevista de incidentes críticos (BEI, Behavior Event Interview), con la cual se pone más énfasis en las competencias conductuales o de gestión, mas no las competencias técnicas que hacen referencia a los conocimientos y destrezas necesarias para el puesto.

Para poder desarrollar este modelo se tiene que trabajar con el compromiso de los directivos (Gerentes, jefes), de esto depende el rendimiento y logro de resultados esperados.

- ✓ El primer paso para el desarrollo de este método es el establecimiento de los criterios de desempeño, que serán utilizados para evaluar el desempeño del inicio del proyecto. El mejor ejemplo son los indicadores de productividad.
- ✓ La identificación de la muestra, se basa en establecer dos grupos de trabajadores diferenciados, empleados con desempeños éxitos y promedios, para posteriormente poder identificar que es lo que diferencia realmente el desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Los factores a considerar para esta identificación son tres: en primer lugar, que los trabajadores con desempeño alto son los que calificaron alto en todas las evaluaciones realizadas. En segundo lugar, es necesario que se identifique el grupo de trabajadores promedio para hacer contraste. Por último, las muestras deben ser grandes para permitir un análisis estadístico.
- ✓ La recolección de información se hace a través de la entrevista de incidentes críticos. Es el método más efectivo para identificar competencias. Muestra las conductas, y se enfoca en el individuo y sus competencias. La recomendación es que ni el entrevistador ni él sepa si la muestra dice que él tiene un desempeño “sobre saliente o promedio”.
- ✓ Después del uso de la entrevista se procede al análisis de información y definición de competencias. La creación del modelo es la parte más compleja. Si es que se seleccionó a los trabajadores para ambos grupos de forma adecuada, la diferencia es clara. El resultado se plasma en un diccionario de competencias, donde se muestra la descripción y los grados o niveles de la misma. La vacilación más certera es mostrar los resultados de la entrevista a los jefes y encargados para que corroboren que esos son los comportamientos que más caracterizan al trabajador. Este modelo se puede usar fácilmente para la selección de personal.

La entrevista de Incidentes Críticos, recoge los incidentes críticos, es decir muy importantes dentro del desempeño laboral e incluso personal. Estos incidentes normalmente suceden realmente. Las consecuencias de estos incidentes manifiestan diferentes comportamientos adoptados, los cuales serán evaluados por el entrevistador.

Es una entrevista estructurada. Se basa en el hecho de que en el comportamiento humano existen ciertas características fundamentales capaces de llevar a resultados positivos o negativos. Cada superior inmediato investiga, observa y registra los hechos más destacados significativos del desempeño de cada persona en sus tareas. Hay tres fases: observación del comportamiento, registro de hechos significativos e investigación de la actitud y del comportamiento. (Bonilla 2006).

El desarrollo de la entrevista se inicia solicitando al entrevistado que comente cuál es su puesto actual, describiéndolo brevemente, y que haga una breve descripción de su trayectoria profesional. Se le pide que narre tres o cuatro situaciones en las que se encuentre satisfecho de su actuación profesional (identificados para el entrevistador como momentos de éxito) y tres o cuatro momentos en que no alcanzó los resultados esperados (momentos de no éxito).

A continuación, se le pide al entrevistado que comente tres características que considera requisito desarrollar para que una persona tenga éxito, y la forma como esto les ha servido en la vida laboral de los entrevistados.

Se debe realizar preguntas ante las situaciones narradas por el entrevistado, estas preguntas son referentes al detalle de la situación. Tales como: ¿Qué hizo? ¿Quiénes participaron? ¿Cuál fue su papel? ¿Usted qué pensó? Por último, se pasa a analizar todas las entrevistas consideradas de éxito y reconocer los comportamientos y competencias expresadas por cada uno de ellos. (Muñoz 2007).

2.2.13. Desarrollo de Competencias

Con el análisis realizado, se conocerán las competencias actuales, es decir, las ya adquiridas por el personal, siendo estas el resultado de la experiencia de los trabajadores. Con estas competencias se puede trabajar más a fondo, debido a que se pueden potenciar y multipolar, con la dirección y para el beneficio de la empresa.

2.2.14. Influencia de las competencias en los procesos de recursos humanos

Las competencias proveen un método y lenguaje común que permite integrar bajo un mismo modelo de gestión todas las funciones y servicios de recursos humanos como: reclutamiento, selección, inducción, evaluación, capacitación, valoración de cargos, etc.

La importancia de cumplir con estos procesos bajo un mismo enfoque permite, por una parte, lograr comportamientos congruentes con las competencias y por otra crea comportamientos deseados de alto desempeño que lleva a la satisfacción laboral con mejores resultados en el negocio.

2.2.15 El muestro estadístico

Como parte de toda investigación, se requieren hacer muestreos estadísticos, donde existe un grupo de elementos objetivos de los que se toma la información. Ellos vienen a ser la población o el universo. Se consideran poblaciones finitas a las menos de 100 000.

Para realizar las investigaciones, se tiene que recaudar varios tipos de información. No siempre es posible evaluar a toda la población o universo por motivo del tiempo, costos, etc. Normalmente se trabaja con parte de los elementos mediante un muestro.

El tamaño de la muestra se calcula dependiendo del tamaño de la población. Cuando conocemos el tamaño de la población, la muestra necesaria es más pequeña y su tamaño se determina mediante la fórmula:

$$n = \frac{N * p * q * Z^2}{((N-1) * e^2) + (p * q * Z^2)} \dots (2)$$

Donde:

n: tamaño de la muestra

N: tamaño conocido de la población

e: Es el error máximo permitido establecido a priori = (3% - 7%)

z: El nivel de confianza es la probabilidad estimada por el investigador o atribuida a sus estimaciones, es el número de unidades de desviación estándar en la distribución normal que producirá el nivel deseado de confianza. El nivel de confianza más utilizado es: Para nivel de significancia de 0.05 existe un nivel de confianza de 95% y $Z = 1.96$.

p: proporción determinado de trabajadores satisfechos con el clima laboral.

$p + q = 1$

III. RESULTADOS

3.1 DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE LA EMPRESA

3.1.1 Empresa Roblosky S.L.

La empresa Roblosky comenzó a funcionar en marzo del 2013, siendo un español el dueño de la empresa que apostó por tener una sede en la ciudad de Chiclayo departamento de Lambayeque, desde ese entonces va creciendo constantemente, teniendo diversos cambios y consigo la evolución de la empresa.

- ✓ Razón Social: Empresa Roblosky S.L.
- ✓ Dirección Legal: Av. Mariscal Nieto N° 480 – Tercer Piso/ Centro Comercial Boulevard – Chiclayo.
- ✓ Producto Principal: Línea de Telefonía Fijo, Servicio de Internet en Casa, línea móvil y tele cable en casa.

La empresa Roblosky S.L tiene como visión y misión.

Misión:

Ofrecer a nuestros clientes los mejores servicios de comunicación, diseñados a la medida de sus necesidades, con altos estándares de calidad, con un equipo humano calificado.

Visión:

Ser la empresa líder en España, de servicio y comunicación superando las expectativas de nuestros clientes

La empresa está dividida en gerencia administrativa y la plataforma de tele-market, el área de tele-market está dividida en 4 equipos.

La formación de los equipos se realizó en base al total de los tele-market, con los que se contaba hasta el momento en la empresa (89 tele-market); la finalidad de esta formación era evitar el desorden y la falta de apoyo a los tele-market, asignando un jefe por cada equipo; dichos equipos están conformados de 20-25 integrantes aproximadamente.

Si en algún periodo del trabajo la empresa necesita de nuevos trabajadores, estos son contratados sin tener en cuenta criterios de selección y son asignados a cada equipo que lo requiera.

Esta investigación se basará en el análisis de la plataforma de tele-market. Y se inicia mostrando el organigrama actual de la empresa con respecto al área administrativa y la plataforma de tele-market.

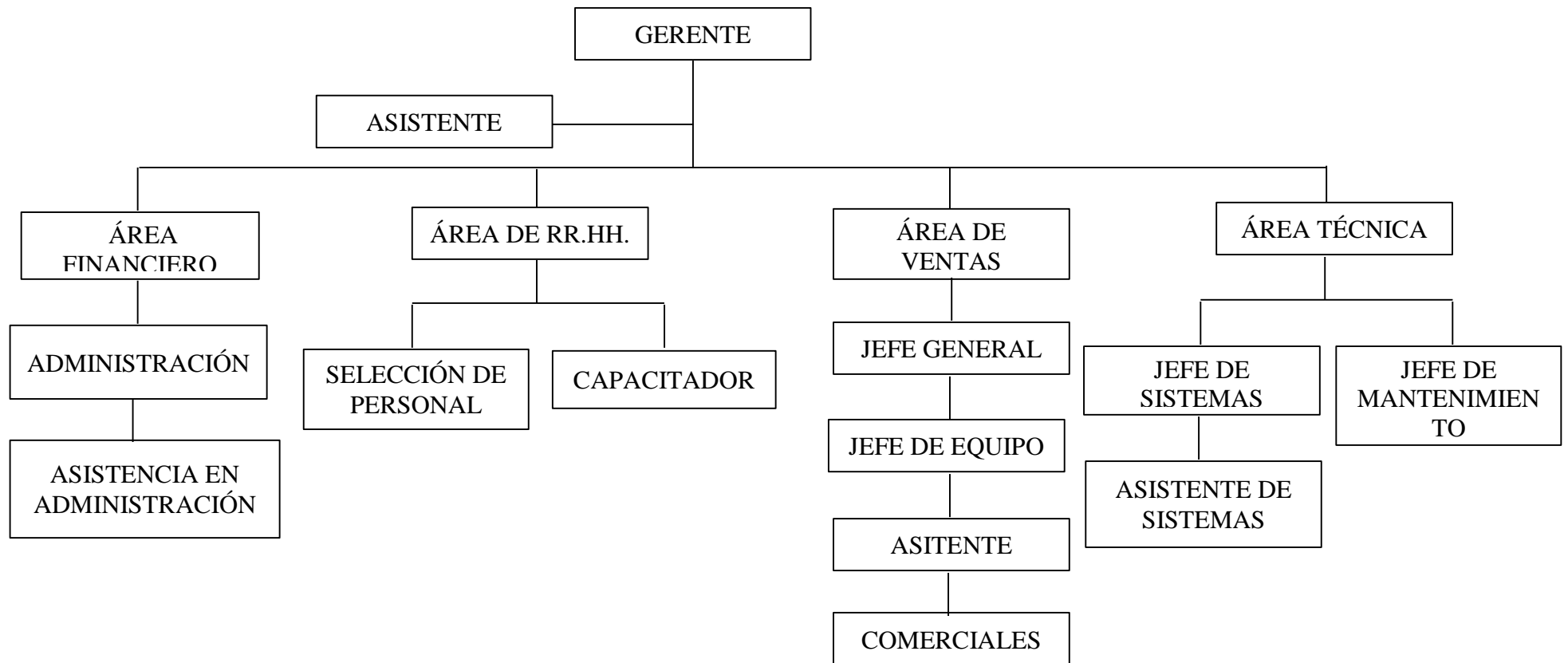


Figura N^a 5: Organigrama de la Empresa Roblosky S.L.

Fuente: Empresa Roblosky

La Tabla N° 9; muestra el número de colaboradores por área de la empresa Roblosky S.L.

Tabla N°9: Número de colaboradores en la empresa Roblosky S.L.

AREAS DE LA EMPRESA	SUB AREAS	Nº DE TRABAJADORES
Gerencia	Gerente	1
	secretaria	1
Área financiera	Administrador	1
	Asistente en administración	1
Área de RR.HH	Selección de Personal	3
	Capacitadores	4
Área de ventas	Jefe de plataforma de tele-markets	1
	Jefe de equipos de tele-markets	4
	Asistentes de jefes	4
	Tele-markets	89
Área técnica	Jefe de sistemas	1
	Asiste de jefe de sistemas	1
	Jefe de mantenimiento	1
Total de trabajadores		112

Fuente: Empresa Roblosky S.L.

Roblosky S.L., es una empresa, que se dedica a la venta de servicios como: telefonía fija, internet en casa, líneas móviles y cable tv a clientes españoles. Estos servicios son ofrecidos por llamadas telefónicas, los tele-market se dedican a captar clientes y vender los productos ya mencionados anteriormente. En el Perú existen 3 sedes de la empresa Roblosky S.L.: Lima, Trujillo y Chiclayo. La empresa Roblosky es una de las dos empresas que se dedican a lo mismo en la ciudad de Chiclayo del departamento de Lambayeque.

En España, la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU), realizó una encuesta en marzo del año 2014 de satisfacción y elección de los españoles con los operadores de telefonía. El móvil, el fijo, Internet y la tele de pago se someten al veredicto de 13000 personas consumidoras. La cual tuvo como resultado:

Tabla N°10: Ranking de Satisfacción y Elección De Telefonía (España)

Compañía	%
Ono	20,1
eRe	18,8
Movistar	17,2
Roblosky	15
Orange	13,3
Simyo	6,2
Yoigo	4,9
Vodafone	2,5
Tuenti	2
Total	100

Fuente: OCU

En la tabla N°10, muestra que el 20,1% de españoles utilizan y prefieren la compañía Ono, por la buena atención que tienen hacia los clientes de la compañía y el mayor tiempo en el mercado español.

En el transcurrir de los años la empresa Roblosky S.L., se ha mantenido posicionada en el mercado. La mayoría de sus empleados son jóvenes universitarios y de institutos.

Actualmente tiene un total de 112 trabajadores aproximadamente en sus dos áreas establecidas: plataforma de ventas y administración.

A continuación, se muestra el horario de trabajo:

Tabla N°11: Horario de Trabajo

TURNO	HORA – PERÚ	HORA - ESPAÑA
1	5:00 am - 10:00 am	11:00 am- 4:00 pm
2	7:00 am - 12:00 pm	1:00 pm – 6:00 pm
3	10:00 am - 3:00 pm	4:00 pm – 9:00 pm

Fuente: Empresa Roblosky S.L.

El proceso de selección de la empresa no está estandarizado debido a la falta del perfil, es por ello que cada vez que requieren personal sólo se basa en una entrevista donde se desea saber la facilidad que tiene al hablar y creatividad para vender un producto y cómo reacciona ante la negación del cliente, lo que involucra el contrato de personal no adecuado para el puesto. Además, se han presentado casos donde ha prevalecido la recomendación para obtener el puesto.

A continuación, se muestra un algoritmo de cómo es la contratación de los tele-market en la empresa Roblosky S.L.:

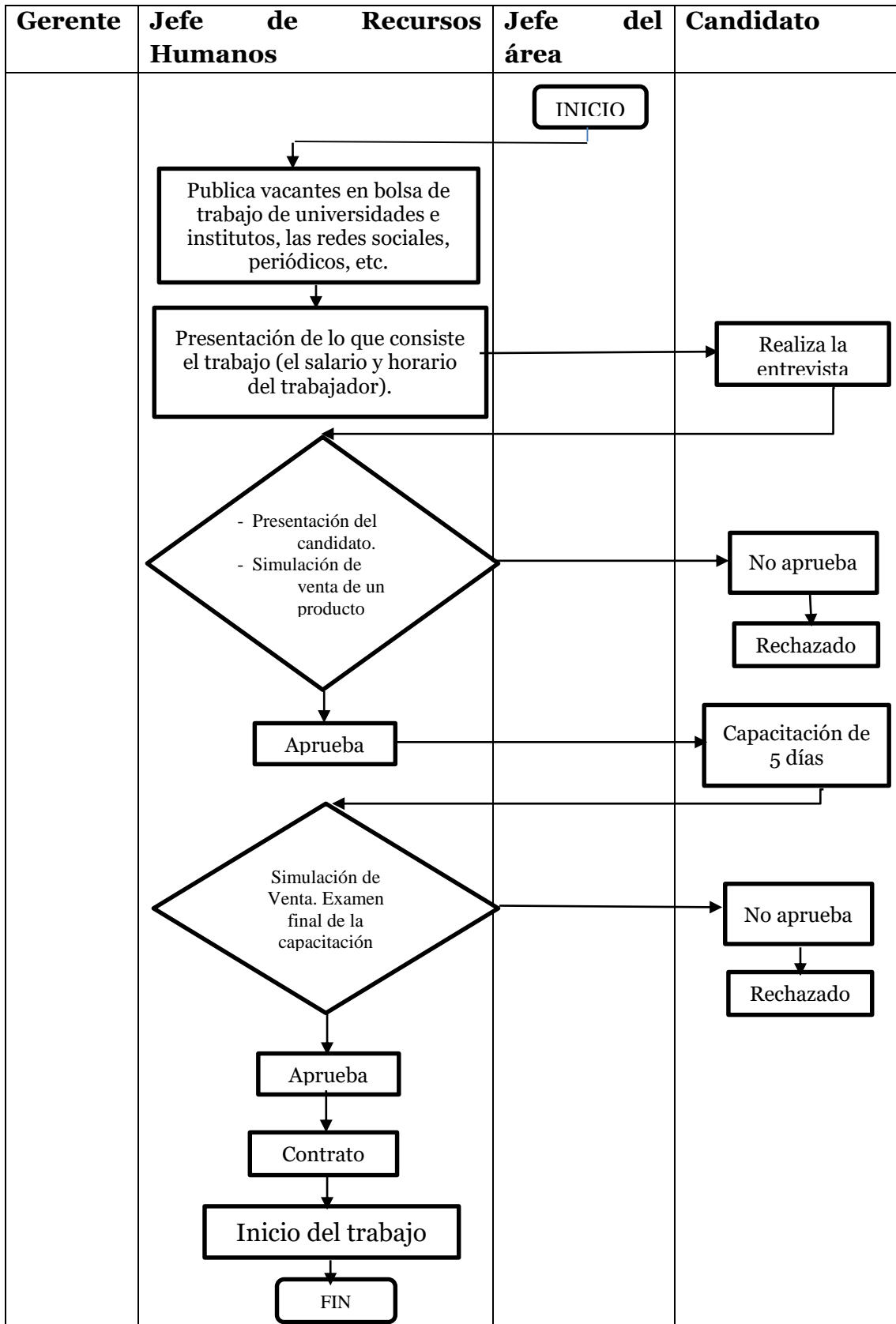


Figura N° 6: Flujograma de Selección de Personal

Fuente: Empresa Roblosky S.L.

La elaboración del manual de organización y funciones (MOF), es uno de los puntos más importantes. Para que un MOF, esté completo, necesita el perfil por cada puesto. En el caso de la empresa Roblosky S.L., no cuenta con el perfil de ningún puesto de trabajo.

Siguiendo con el diagnóstico de la empresa; se evalúa a los trabajadores de la empresa; para esto se realizó una encuesta (Ver Anexo N° 3).

Entre otras se analiza el grado de instrucción de los trabajadores, como se observa en la siguiente tabla:

Tabla N°12: Grado de instrucción de los Tele- Market

GRADO DE INSTRUCCIÓN	ESPECIALIDAD DE ESTUDIO	EQUIPO 1	EQUIPO 2	EQUIPO 3	EQUIPO 4
Superior	Ingeniería	3 per.	7 per.	2 per.	3 per.
	Ciencias empresariales	3 per.	5 per.	2 per.	5 per.
	Ciencias de la Comunicación	4per.	3 per.	1 per.	
	Psicología			3 per.	1 per.
	Derecho	2 per.	1 per.	3 per.	2 per.
	Otros	4 per.	3 per.	3 per.	8 per.
Técnicos	Técnicos en computación	4 per.	1 per.	2 per.	2 per.
Secundaria Completa		3 per.	1 per.	5 per.	3 per.
TOTAL		23 per.	21 per.	21 per.	24 per.

Fuente: Empresa Roblosky S.L.

En la tabla N° 13, se analiza el grado de instrucción de los trabajadores del área administrativa de la empresa.

Tabla N°13: Especialidad de estudio de los trabajadores del área administrativa

Puesto	Especialidad de Estudio	Nivel de Estudio
Gerente	Lic. Administración de Empresas.	Completo
Asistente	Tec. Administración de Empresas	Completo
Administrador	Lic. Administración de Empresas.	Completo
Asistente Adm.	Tec. Administración de Empresas.	Completo
Capacitador 1	Ing. Industrial.	Incompleto
Capacitador 2	Tec. Administración de Empresas	Completo
Capacitador 3	Lic. Contabilidad	Incompleto
Capacitador 4	Musicología	Completo
Selección de Per. 1	Educación	Incompleto
Selección de Per. 2	Secretariado Ejecutivo	Completo
Selección de Per. 3	Lic. Administración de Empresas	Incompleto
Jefe General de Ventas	Ing. Sistemas	Completo
Jefe de Equipo 1	Ing. Electrónico (Senati)	Completo
Jefe de Equipo 2	Lic. Administración de Empresas.	Completo
Jefe de Equipo 3	Lic. Contabilidad.	Completo
Jefe de Equipo 4	Estudiante Ing. Comercial	Incompleto
Asistente 1	Diseño Grafico	Completo
Asistente 1	Lic. Contabilidad	Incompleto
Asistente 1	Ing. Agrícola	Incompleto
Asistente 1	Educación	Completo
Jefe de Sistemas	Ing. Sistemas	Completo
Asistente de Sistemas	Estudiante de Ing. Sistemas	Incompleto
Jefe de Mantenimiento	Tec. Computación e Informática	Completo

Fuente: Empresa Roblosky S.L.

El número de ventas (packs) para los meses de dic 2015 – marzo 2016 de la empresa Roblosky S.L., se observan en la siguiente tabla:

Tabla N°14: Número de ventas total del 2015 - 2016

MES	N° de Ventas Totales (packs)	Objetivo del Mes	Eficiencia (%)
Diciembre	378 packs	500 packs	75,6
Enero	362 packs	500 packs	72,4
Febrero	439 packs	500 packs	87,8
Marzo	443 packs	500 packs	88,6

Fuente: Empresa Roblosky S.L.

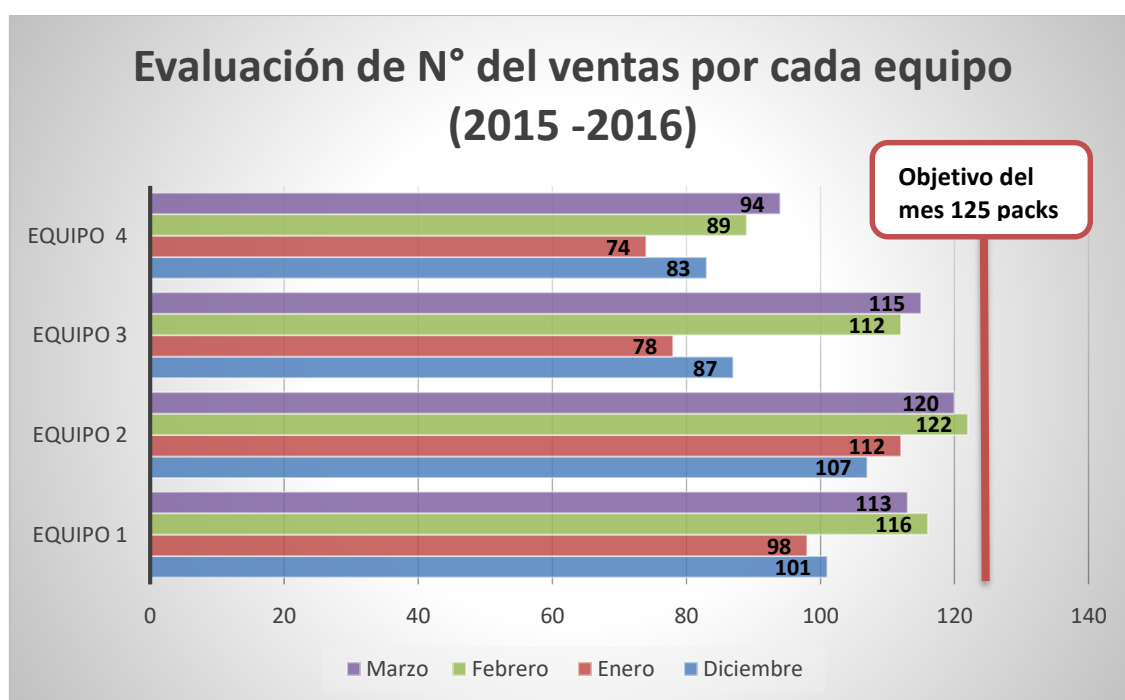


Figura N°7: Evolución de número de ventas

Fuente: Empresa Roblosky S.L.

En la figura N°7, se muestra que el equipo 2 (conformado por 22 trabajadores); es el equipo que más ventas realiza durante ese periodo, y el más próximo de llegar al objetivo que tiene la empresa en ventas.

Tabla N°15: Número de ventas de packs por cada equipo del año 2015 – 2016.

PACK 1	TELEFONO FIJO + INTERNET
PACK 2	TELEFONO FIJO + INTERNET + LINEA MOVIL
PACK 3	TELEFONO FIJO + INTERNET + LINEA MOVIL + TV

MES	DICIEMBRE			ENERO			FEBRERO			MARZO		
	n° ventas	n° de packs	%	n° ventas	n° de packs	%	n° ventas	n° de packs	%	n° ventas	n° de packs	%
EQUIPO 1	101 packs	42	41,5	98 packs	54	55,2	116 packs	49	42,2	113 packs	51	45,1
		50	49,5		41	41,8		57	49,2		55	48,7
		9	9		3	3		10	8,6		7	6,2
EQUIPO 2	107 packs	35	32,7	112 packs	52	46,4	122 packs	48	39,4	121 packs	46	38
		57	53,2		57	50,9		61	50		65	53,7
		15	14,1		3	2,7		13	10,6		10	8,3
EQUIPO 3	87 packs	41	47,2	78 packs	42	53,8	112 packs	58	51,8	115 packs	55	47,8
		46	52,8		35	44,9		51	45,5		53	46,1
		0			1	1,3		3	2,7		7	6,1
EQUIPO 4	83 packs	37	44,6	74 packs	32	43,2	89 packs	44	49,5	94 packs	40	42,5
		44	53		40	54,1		40	44,9		48	51,1
		2	2,4		2	2,7		5	5,6		6	6,4
TOTAL	378 packs			362 packs			439 packs			443 packs		

Fuente: Empresa Roblosky S.L

La empresa Roblosky, a lo largo del tiempo, no ha tomado en cuenta en su gestión los cambios y evoluciones que se han venido dando dentro del nuevo entorno laboral. La gerencia todavía tiene una visión antigua acerca de la gestión de recursos humanos, por lo mismo no considera, ni se enfoca en sus colaboradores, quienes son lo más importante para la producción.

Uno de los aspectos que se evaluó en este proyecto es el comportamiento organizacional, se define mediante dos variables: clima laboral y satisfacción laboral.

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Mientras que la satisfacción laboral puede definirse como la actitud del trabajador desarrollada en su propio trabajo.

Teniendo en cuenta que es un aspecto muy importante para la empresa saber si sus trabajadores se encuentran desempeñando sus funciones dentro de un buen clima laboral. Se realiza este estudio, sabiendo que la empresa cuenta con 89 operadores de tele-market; de los cuales se toma una muestra de esta población. La determinación de la muestra para las poblaciones finitas se realiza con la fórmula (2), señalada anteriormente.

Obteniendo una muestra total de 75 personas; con un margen de error de 0,05. (Ver Anexo N°1)

Para conocer si tenemos un buen o mal clima laboral en la empresa Roblosky S.L., se realizó una encuesta (ver anexo N°2), donde se tomó en cuenta la autorrealización, involucración laboral, supervisión, condiciones laborales y la comunicación:

Tabla N°16: La autorrealización

AUTORREALIZACIÓN	
Categoría	%
Muy Favorable	9
Favorable	19
Medio	30
Desfavorable	28
Muy Desfavorable	14
Total	100

Fuente: Empresa Roblosky S.L.

Resultado 1: Luego de haber realizado la encuesta, el análisis mostró como resultado una autorrealización media, conformado por el 30% de colaboradores de la empresa Roblosky S.L.

Tabla N°17: Involucración Laboral

INVOLUCRACIÓN LABORAL	
Categoría	%
Muy Favorable	7
Favorable	18
Medio	32
Desfavorable	35
Muy Desfavorable	9
Total	100

Fuente: Empresa Roblosky S.L.

Resultado 2: Con respecto a la involucración laboral dentro de la empresa Roblosky S.L., los análisis arrojaron que la involucración laboral es desfavorable con el 35% de toda la empresa Roblosky S.L.

Tabla N°18: Supervisión

SUPERVISIÓN	
Categoría	%
Muy Favorable	7
Favorable	18
Medio	26
Desfavorable	44
Muy Desfavorable	5
Total	100

Fuente: Empresa Roblosky S.L.

Resultado 3: Luego de haber realizado la encuesta, el análisis mostró como resultado una supervisión desfavorable, conformado por el 44% de todas las personas encuestadas en la empresa Roblosky S.L.

Tabla N°19: Condiciones Laborales

CONDICIONES LABORALES	
Categoría	%
Muy Favorable	7
Favorable	14
Medio	32
Desfavorable	37
Muy Desfavorable	11
Total	100

Fuente: Empresa Roblosky S.L.

Resultado 4: Con respecto a las condiciones laborales dentro de la empresa Roblosky S.L., los análisis arrojaron que las condiciones laborales son desfavorables con el 37% de todos los trabajadores encuestados en la empresa Roblosky S.L.

Tabla N°20: Comunicación

COMUNICACIÓN	
Categoría	%
Muy Favorable	9
Favorable	17
Medio	33
Desfavorable	34
Muy Desfavorable	7
Total	100

Fuente: Empresa Roblosky S.L.

Resultado 5: Con respecto a la comunicación dentro de la empresa Roblosky S.L., los análisis arrojaron que la comunicación es desfavorable con el 34% de todos los trabajadores encuestados en la empresa Roblosky S.L.

Luego de haber realizado la encuesta, tomando en cuenta la autorrealización, involucración laboral, supervisión, condiciones laborales y comunicación, dio como resultado, que no tienen un buen clima laboral dentro de la empresa Roblosky S.L.

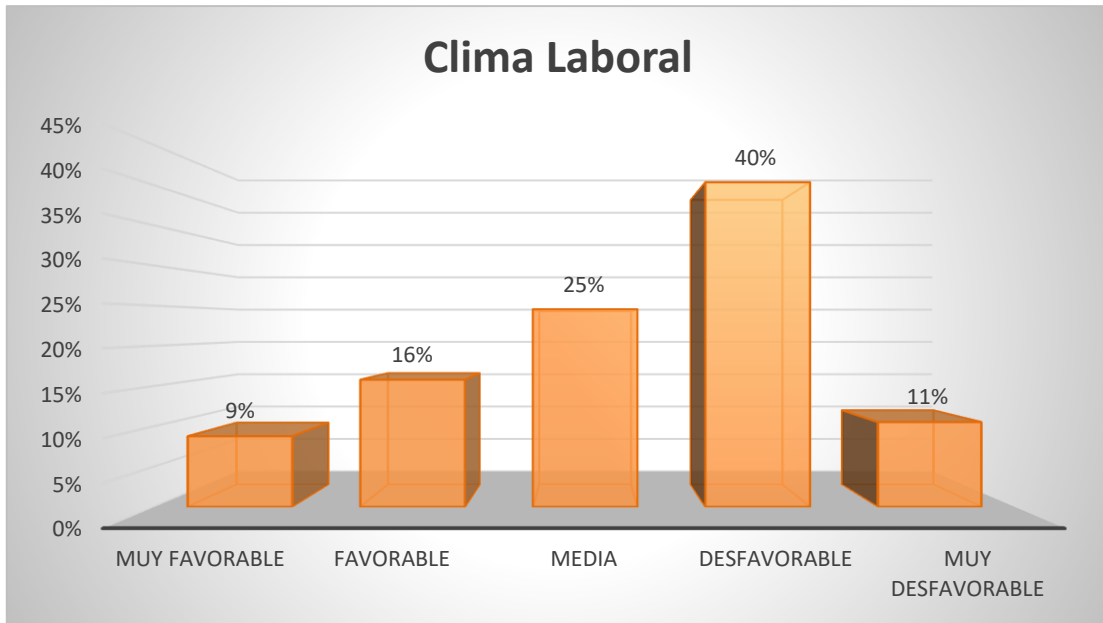


Figura N°8: Clima Laboral en la empresa Roblosky S.L.

Fuente: Empresa Roblosky S.L.

Resultado 6:

El análisis mostró un clima laboral desfavorable, conformado por el 40% de toda la empresa Roblosky S.L.

Interpretación:

El 40% de los encuestados de la empresa Roblosky S.L. perciben que el clima laboral es desfavorable, porque los compañeros de trabajo no cooperan entre sí, no hay un buen trato entre trabajador –jefe, lo cual quiere decir que no sienten un buen clima laboral dentro del trabajo.

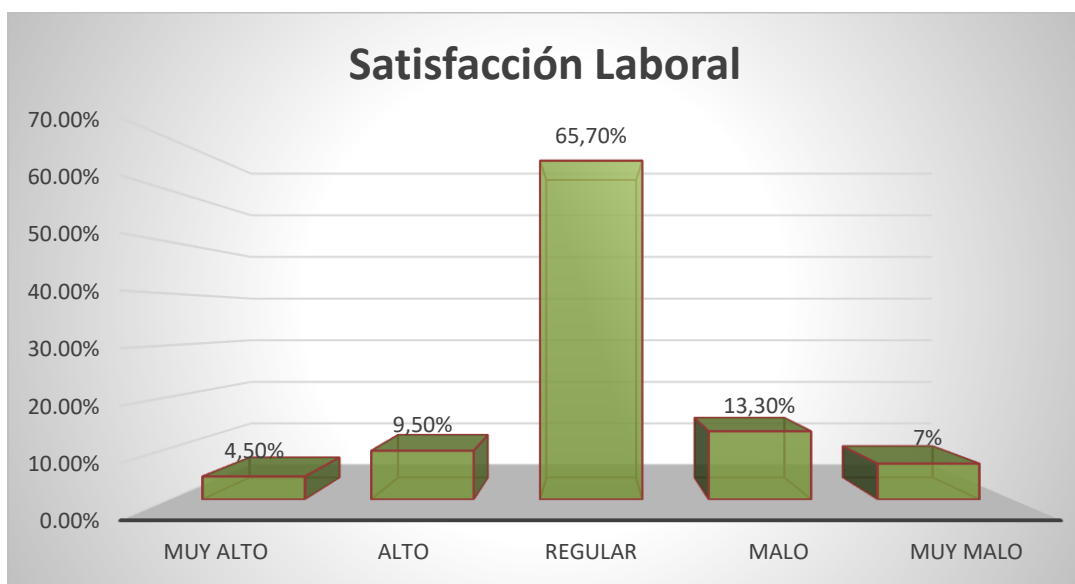


Figura N°9: Satisfacción Laboral

Fuente: Empresa Roblosky S.L.

Resultado:

Con respecto a la satisfacción laboral la empresa Roblosky S.L., los análisis arrojaron una satisfacción regular con el 65,7% de todas las personas encuestadas.

Interpretación:

A través de la medición de la satisfacción laboral, se hará el análisis de la desmotivación del personal. En este caso de todas las personas encuestadas, el 65,7% se encuentra regular con respecto a la satisfacción dentro de la empresa, es decir que no se encuentran a gusto trabajando.

Debido a todos los problemas que presenta como: falta de existencia de un perfil laboral eficiente para el puesto de los tele-operadores y jefes, no hay buen clima laboral de forma total en la empresa, la satisfacción laboral es regular, lo cual no es favorable para empresa, ya que los trabajadores no se sienten identificados con los objetivos de la empresa, no hay una buena comunicación, falta de motivación laboral, entre otros, por ello es que se considera que en la empresa Roblosky S.L., se necesita implementar un sistema de gestión por competencias laborales para poder incrementar las ventas.

3.2 ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA DE MEJORA POR COMPETENCIAS LABORALES PARA INCREMENTAR LAS VENTAS.

Para la elaboración de la propuesta de mejora por competencias laborales, para incrementar las ventas; se ha creído conveniente realizar un diagrama de Ishikawa, el cual servirá de gran apoyo para identificar las principales causas por las que se ven afectados los ingresos de la empresa Roblosky S.L.

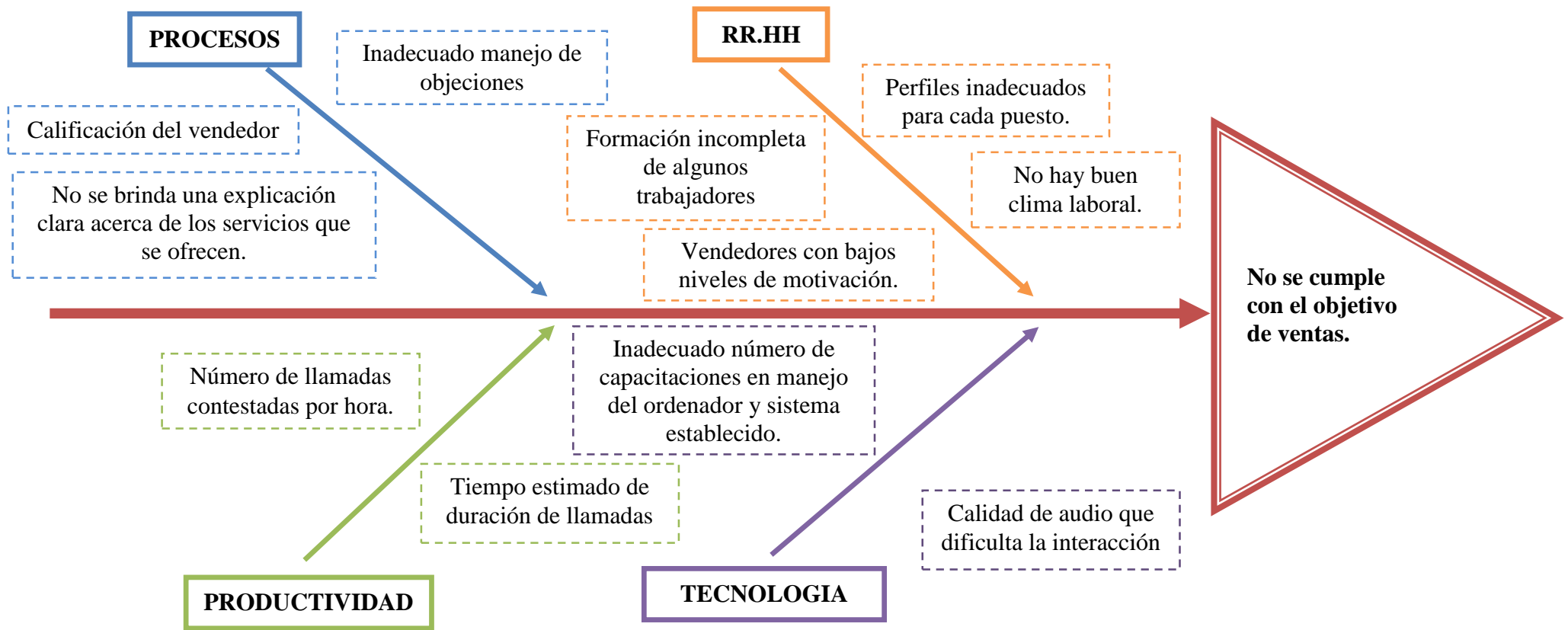


Figura N°10: Diagrama de Ishikawa.

3.2.1 Desarrollo de Mejora por Competencias Laborales

A. Análisis y selección de las competencias

Para la baja correspondencia que existe entre la formación laboral y la asignación de tareas se comienza elaborando los perfiles de cada puesto de trabajo. En total 13 puestos de trabajo, y cada uno de ellos debe contar con un perfil laboral.

Para la elaboración del formato del perfil para la Empresa Roblosky S.L. se inició con el análisis de la visión y misión de la empresa, para la determinación de las competencias generales y específicas que se tomarán en cuenta dentro del formato y que vayan acorde a los objetivos, visión y misión de la empresa.

Las competencias establecidas por la Empresa Roblosky S.L., fueron desarrolladas en base al plan estratégico de la empresa. El total de competencias son 14. Las 4 primeras son las competencias generales y los 10 restantes son las competencias específicas. Las competencias generales son necesarias y tienen que estar presentes en un grado alto en todo el personal, y las específicas están presentes dependiendo del puesto que se está analizando se muestran a continuación.

Tabla N°21: Competencias establecidas en la empresa Roblosky S.L.

Competencias Generales	Competencias Específicas
Vocación al servicio	Orientación a resultados
Trabajo en equipo	Colaboración
Responsabilidad	Toma de decisiones
Flexibilidad	Liderazgo
	Empatía
	Autocontrol
	Facilidad de palabra
	Manejo de presión
	Tolerancia
	Paciencia

Fuente: empresa Roblosky S.L.

Estas competencias fueron establecidas mediante reuniones con los gerentes, es decir, como ellos tienen el conocimiento de todas las características y problemas por las que está pasando la empresa, ellos son los indicados para opinar y establecer cuáles son las competencias generales y específicas que los trabajadores deben tener en cada puesto de trabajo. Los aportes más resaltantes de los gerentes fueron para las competencias generales.

El análisis y establecimiento de todas las competencias establecidas por la empresa, se hizo mediante reuniones constantes entre los jefes de los departamentos, no perdiendo de vista la misión y visión. Los jefes de cada departamento están en la capacidad de tener un aporte más cercano con los puestos que se encuentran a su cargo, permitiendo así el análisis más preciso de los puestos de los operarios.

Todas las competencias tanto generales como específicas cuentan con una descripción según el nivel; A (Excelente), B (Muy Bueno), C (Regular) y D (Mínimo).

A continuación, en la tabla N°22, se describe las 14 competencias establecidas para la empresa Roblosky S.L. definidas según su grado. Para realizar esto se consideró a los miembros de la empresa para determinar las características de cada uno.

Tabla N° 22: Descripción de las competencias y clasificación según su grado

<div style="text-align: center;">Nivel</div> <div style="text-align: left;">Competencia</div>	CONCEPTO	A	B	C	D
Vocación de Servicio	Deseo de ayudar o servir a los demás, sean clientes internos o externos, comprendiendo sus necesidades y satisfaciéndolas aun cuando ellas no sean expresadas.	Alta capacidad de servicio y ayuda a los demás de forma desinteresada comprendiendo las necesidades y otorgado satisfacción para la empresa y de su misma vocación.	Es capaz de realizar esfuerzos con el fin de lograr mejorar la calidad de atención a sus clientes y lograr obtener su aprobación y/o admiración por el trabajo realizado.	Busca explorar las necesidades e inquietudes de cada cliente en la medida que ellos resuelven esencial para la elaboración de una tarea.	Evalúa los niveles de satisfacción de los clientes utilizando los criterios mínimos para ejecutar su trabajo.
Trabajo en Equipo	Capacidad para colaborar y cooperar con los demás, de forma parte de un grupo y trabajar juntos.	Potencia un rendimiento alto del equipo y mantiene a los miembros motivados hacia el logro de objetivos comunes fomentando un buen clima y fuerte sentido de colaboración con sus compañeros	Contribuye activamente a los resultados del equipo fomentando entre sus distintos miembros y haciéndoles sentir parte activa.	Mantiene una actitud de cooperación y participación con otros para alcanzar objetivos comunes compartiendo experiencias e ideas.	Demuestra una escasa colaboración para con el trabajo de sus compañeros. Solo apoya al equipo cuando es obligado a ello, antepone sus objetivos.

<div style="text-align: right;">Nivel</div> <div style="text-align: left;">Competencia</div>	CONCEPTO	A	B	C	D
Responsabilidad	<p>Esta competencia está asociada al comportamiento con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.</p>	<p>Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.</p>	<p>Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.</p>	<p>Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo.</p>	<p>Cumple los plazos o alcanza la calidad, pero difícilmente ambas cosas a la vez.</p>

NIVEL COMPETENCIA	CONCEPTO	A	B	C	D
Liderazgo	<p>Habilidad para orientar la acción de los grupos humanos y establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitir las. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas, etc. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad.</p>	<p>Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da retroalimentación sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por el mismo.</p>	<p>El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando retroalimentación a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.</p>	<p>Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.</p>	<p>El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos, aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.</p>

NIVEL COMPETENCIA	CONCEPTO	A	B	C	D
Colaboración	Capacidad de trabajar en equipos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización, con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión.	Cumple con sus obligaciones y los intereses de otras áreas y es un referente confiable. Tiene sólida reputación personal en la comunidad a la que pertenece, esto realza su permanente colaboración.	Por miedo de sus actitudes, alienta al buen desarrollo de las tareas de todos. Tiene sólida reputación profesional y genera confianza de los demás sin descuidar sus obligaciones específicas.	Comprende la necesidad de que todos colaboren unos con otros para la mejor consecuencia de los objetivos generales.	Escasa predisposición para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas.
Toma de Decisiones	Es la capacidad para elegir y adoptar una solución entre distintas posibilidades, valorando las posibles alternativas y sus efectos, determinando un plan de acción asumiendo los riesgos necesarios.	Dispone de una amplia gama de recursos para tomar decisiones en situaciones complejas o sin información previa, mostrando una actitud resolutiva con las acciones y responsable con los riesgos.	Capta la complejidad y decide las alternativas apropiadas a problemas o situaciones, demostrando compromiso con las acciones derivadas y asumiendo su responsabilidad.	Identifica los elementos a valorar como posibles alternativas de decisión y determina las ventajas de su resolución.	Adopta decisiones básicas de la propia situación. Prefiere que otros asuman la responsabilidad de las decisiones a tomar, especialmente ante problemas difíciles.

NIVEL COMPETENCIA	CONCEPTO	A	B	C	D
Flexibilidad	Disposición para adaptarse fácilmente, trabajando bajo distintas situaciones y con personas o grupos diversos.	Es capaz de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y varias situaciones y con personas o grupos diversos. Incluye una disposición a cambiar de enfoque o de la manera de concebir la realidad, buscando una mejor forma de hacer las cosas, adoptando posiciones diferentes a fin de encontrar soluciones más eficientes.	Anticipa y responde positivamente a las variaciones del entorno. Comprende las implicaciones y consecuencias de los cambios. Prevé las ventajas y desventajas de cada modificación.	Usualmente demuestra capacidad para adaptarse a los cambios y trabajar enérgicamente. Responde positivamente a las variaciones del entorno, su nivel de rendimiento no se ve afectado por los cambios.	Posee baja predisposición para ser enérgico en situaciones en las que el trabajo sea duro. Su rendimiento puede verse seriamente afectado en situaciones de cambio.

NIVEL COMPETENCIA	CONCEPTO	A	B	C	D
Empatía	Es la capacidad de escuchar adecuadamente, comprender y responder a pensamientos, sentimientos o intereses de los demás, aunque éstos no se hayan expresado o realizado parcialmente.	Comprende los intereses de los demás modificando su propia conducta dentro de las normas de la organización y la ayuda a resolver problemas que le plantean o el mismo observa.	Comprende los problemas. Sentimientos y preocupaciones subyacentes de otra persona, identificando sus fortalezas y debilidades.	Toma en cuenta los indicios de emociones o pensamientos de los demás para realizar un diagnóstico y explicar sus conductas.	Tiene cierta dificultad para comprender o percibir los estados de ánimo, demuestra incompreensión o sorpresa ante las acciones o emociones de los demás.
Autocontrol	Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés.	Maneja efectivamente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar del estrés.	Actúa con calma; siente emociones fuertes tales como el enfado y la frustración extrema; pero continúa hablando, actuando o trabajando con calma.	Controla sus emociones, siente el impulso de hacer algo inapropiado, pero se resiste. No cae en la situación de actuar irreflexivamente.	No se involucra. Siente la presión de la situación y se mantiene al margen de la discusión.

NIVEL COMPETENCIA	CONCEPTO	A	B	C	D
Orientación a resultados	Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con sus competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar a la organización.	Siempre se muestran de manera activa ante cualquier situación que requiera de su colaboración buscando de manera eficiente soluciones ante los problemas que se les presente.	Muestran destrezas ante situaciones que se les asigne de manera concisa, buscando soluciones que mantenga a sus superiores satisfecho con su trabajo.	Son de las personas que prefieren limitarse a ser asignados a posibles retos de mejora, considerándose poco apropiados.	Muestran pleno desinterés en participar en toma de decisiones que la empresa requiere y no muestran destrezas activas que los evalúen como colaboradores activos.
Facilidad de Palabra	Es la capacidad que tiene una persona para mantener una conversación clara y fluida; de esa manera desempeñar sus funciones de manera fácil y eficiente.	Persona que ha logrado mantener muy buena comunicación con equipos de trabajo; que permiten desenvolverse de una forma más apropiada y coherente.	Mantiene conversaciones claras y precisas que le permiten llegar a su objetivo transmitiendo la información necesaria.	Solo cumple con su labor, sin ser preciso o aclarando las posibles dudas que pueda tener el cliente al cual está atendiendo, enfocándose solo en cumplir con su función de manera rápida.	No presentan facilidad de comunicación, ni mostrando interés en realizar su labor ocasionando incomodidad por parte del cliente.

<div style="text-align: right;">NIVEL</div> <div style="text-align: left;">COMPETENCIA</div>	CONCEPTO	A	B	C	D
Manejo de presión	<p>La capacidad que tiene una persona para lidiar con situaciones bajo mucha exigencia lo cual llega a estar ligado con el estrés. El estrés es un fenómeno cada vez más frecuente ya que puede afectar al bienestar físico y psicológico de la persona. Además, se considera el segundo factor de riesgo más importante en el ámbito laboral.</p>	<p>Demuestra que es capaz de manejar situaciones laborales complejas que le exigen trabajar con más precisión; sin poner en prejuicios su estado personal ni el de la empresa en la que labora. Además de saber lidiar con malestares como el estrés.</p>	<p>Manifiesta capacidad de colaborar en la realización de trabajos o proyectos que requieran de sobre esfuerzos buscando mantener en equilibrio su persona y sus labores en la empresa.</p>	<p>Manifiesta cierto interés en ayudar a lograr metas a la empresa pero que le es difícil tomar responsabilidades que demanden de una mayor exigencia.</p>	<p>No presenta ningún interés en aportar o tomar bajo su responsabilidad proyectos importantes que demanden trabajar bajo presión.</p>

<div style="text-align: right;">NIVEL</div> <div style="text-align: left;">COMPETENCIA</div>	CONCEPTO	A	B	C	D
Tolerancia	Es la capacidad de respeto o consideración hacia las opiniones o prácticas de los demás, aunque sean diferentes a las nuestras.	Persona propensa a aceptar las ideas o comentarios que permitan el progreso continuo de la empresa, que a su vez respeta y considera a todas las personas con las cuales socializa dentro de la empresa. Además de poner en práctica siempre las mejoras que se consideran apropiadas dentro de entorno	Ayuda y contribuye a que siempre se tengan en cuenta las ideas de todos los involucrados en que la empresa siempre mejore.	No se muestra ni en contra ni a favor de las mejoras que se presenten dentro de su empresa, solo limitándose a cumplir las obligaciones que se le asignen.	Siempre repele las ideas o comentarios que se generen dentro de su ambiente laboral considerando que no se debe ir en contra de las labores que se les asigne, mostrando total desinterés en cuanto a colaborar con el desarrollo de la empresa.

NIVEL COMPETENCIA	CONCEPTO	A	B	C	D
Paciencia	<p>La ejercita la persona que cree en sí misma y en lo que hace, que nunca pierde de vista sus metas y tiene la armonía interior y las fuerzas para superar las situaciones adversas que se convierten en obstáculos para el logro de las aspiraciones Además se considera como el valor que hace a las personas más tolerantes y que las capacita para comprender y sobrellevar los contratiempos y las adversidades con fortaleza.</p>	<p>Muestra en todo momento facilidad por mantener el buen trato ante cualquier dificultad que limite sus obligaciones buscando medidas que faciliten la solución de dichos problemas. Además de que son personas que tienen a equilibrar entre paciencia y tolerancia; respetando a los de su entorno.</p>	<p>Cumplen con las reglas de su labor y las personas de su entorno, siempre mostrando participación a la mejora y colaborando a mantener un ambiente fácil de llevar.</p>	<p>Muestran poco interés en participar en tener un ambiente de trabajo tranquilo, tolerable para todos. Como dice un dicho: “si me buscan; me encuentran”, son personas no muy fáciles de tratar.</p>	<p>Presentan total desinterés en laborar en manera conjunta, no toleran ningún tipo de cambio y no presentan capacidad de paciencia laboral, pueden llegar a ser conflictivas si algo no les parece y creen que pueden interponerse en su desempeño dentro de la empresa.</p>

NIVEL COMPETENCIA	CONCEPTO	A	B	C	D
Autocontrol	Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.	Maneja efectivamente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar de estrés. Puede utilizar técnicas o planificar actividades para controlar el estrés y las emociones.	Actúa con calma. Siente emociones fuertes tales como el enfado y frustración extrema, pero continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que le producen desagrado y continúa su actividad o conversación. Puede abandonar temporalmente la reunión para controlar sus emociones y luego regresar.	Controla sus emociones. Siente el impulso de hacer algo inapropiado, pero resiste la tentación. No cae en la situación de actuar irreflexivamente. O bien siente emociones fuertes y consigue controlarlas. Puede abandonar el lugar o apartarse del desencadenante de las emociones para controlarlas.	No se involucra. Siente la presión de la situación y se mantiene al margen de la discusión.

Para la elaboración de los perfiles de puestos de trabajo dentro de la empresa Roblosky S.L., se debe conocer las áreas específicas de desempeño laboral de cada carrera profesional.

❖ **Desempeño de la Ingeniería Industrial.**

- ✓ Mejora de Sistemas de Producción.
- ✓ Gestión de Procesos productivos y de Servicios.
- ✓ Optimización de costos de producción.
- ✓ Optimización de rutas de transporte y distribución.
- ✓ Valorización de residuos de producción.
- ✓ Innovación y desarrollo tecnológico.
- ✓ Mantenimiento Industrial.
- ✓ Seguridad Industrial.
- ✓ Sistemas de Gestión Logística.
- ✓ Diseño de nuevos productos y sistemas productivos.
- ✓ Proyectos de prefactibilidad de nuevas industrias /servicios.
- ✓ Diagnósticos ambientales preliminares y análisis de riesgos ambiental.
- ✓ Desarrollo e implementación de tecnologías sostenibles.
- ✓ Sistemas de mejora de la Calidad.
- ✓ Sistemas de Gestión por competencias laborales.

❖ **Desempeño de la Ingeniería de Sistemas.**

El Ingeniero de Sistemas y Computación tiene un amplio campo laboral, permitiéndole desenvolverse en cualquier empresa o institución pública o privada tanto a nivel nacional como internacional.

Pudiéndose desempeñar principalmente como:

- ✓ Jefe de proyectos de Sistemas y tecnología de información.
- ✓ Gerente de Sistemas o de centros de cómputo.
- ✓ Asesor y Consultor de empresas.
- ✓ Auditor de Sistemas de Información.
- ✓ Diseñador, Desarrollador o Administrador Web.
- ✓ Desarrollador de Software.
- ✓ Analista Programador de Sistemas.
- ✓ Otros relacionados con Tecnología de Información y Comunicación.

❖ **Desempeño de la Contabilidad.**

Un Contador puede desarrollarse en:

- ✓ Empresas Industriales
- ✓ Empresas de Construcción
- ✓ Empresas Mineras
- ✓ Empresas Agro exportados y sector Financiero.

❖ **Desempeño de la Administración de empresas.**

Pueden ser:

- Administrador financiero
- Analista en logística
- Auditor administrativo
- Planificador empresarial
- Recursos Humanos
- Finanzas.

Como ya se había mencionado anteriormente, la Empresa Roblosky S.L. no tiene un Manual de Organización y funciones, así que se realizará un MOF para realizar un formato por cada puesto de trabajo, además se describirá las principales funciones que se realicen en ese puesto, siendo especificadas por orden de importancia.

B. Elaboración de perfiles mediante el método por competencias laborales:

Se han elaborado las matrices para los 11 puestos de trabajo en la empresa Roblosky S.L. (ver Anexos del N°4 – N°14).

Cada matriz contiene las actividades más importantes realizadas por la persona que se encuentre desarrollando el puesto de trabajo. Adicionalmente se encuentran detallados los conocimientos y habilidades o aptitudes (competencias).

Para la elaboración de los perfiles se consideró:

- ✓ Datos del puesto
- ✓ Cargo de confianza (asistentes)
- ✓ Formación académica (mínima y óptima)
- ✓ Experiencia en trabajos de la misma magnitud o similares
- ✓ Habilidades y destrezas, se refiere más que todo a las competencias técnicas (office, programas o idiomas).
- ✓ Las competencias son evaluadas de acuerdo a un grado: A: Excelente, B: bueno, C: Regular, D: Mínimo.

- ✓ Las competencias generales con las cuales se rige toda la empresa, tienen un grado A: Excelente, aplicado a todos los puestos de la empresa, sin excepción alguna.
Las competencias específicas descritas que son 10, se puede permitir que el trabajador cumpla entre 4 y 8 de ellas, de acuerdo al perfil del puesto asignado. (Alles. 2006)
- ✓ Además, El rango de edades que utilizará la empresa, estarán dadas en base a los perfiles de puestos especificados en las páginas virtuales: Aptitus y Laborum.

Tabla N°23: Matriz del Puesto del Gerente de la Empresa.

N° 01	Actividades Esenciales	Conocimientos Requeridos	Destrezas requeridas	Son otras competencias
G E R E N T E D E E M P R E S A	<ul style="list-style-type: none"> - Dirigir y organizar el trabajo de la plataforma de tele-market y de la gerencia de acuerdo a las metas y objetivos establecidos en la empresa. - Supervisar que Cumplan con los programas de número de ventas mensuales elaborados por la gerencia general, tomando las medidas necesarias para ello. - Mejorar las condiciones de trabajo para contribuir a la eficiencia de la plataforma de tele-market. 	<p>Formación académica: Ingeniería industrial / Administración de empresas.</p> <p>Estudios complementarios: Maestría en gestión del talento humano / Curso de Marketing / Curso en ventas.</p>	<p>Programas informáticos : Office nivel avanzado.</p> <p>Idiomas: Inglés avanzado</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Pensamiento analítico. - Planificación y organización. - Transparencia. - Orden y claridad. - Empatía. - Habilidades mediáticas. - Comunicación efectiva.

Fuente: Empresa Roblosky S.L.

Tabla N° 24: Matriz del Puesto de Asistente de Gerente de la Empresa.

Nº 2	Actividades Esenciales	Conocimientos Requeridos	Destrezas requeridas	Otras competencias
A S I S T E N T E D E G E R E N C I A	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar al gerente de la empresa, elaborando de manera oportuna y eficiente toda la documentación. - Organizar y controlar el archivo físico y computacional de la gerencia. - Realizar el pago por servicios contratados. - Archivar todos los documentos generados por la gerencia. 	<p>Formación académica: Ingeniería industrial / Administración de empresas.</p> <p>Estudios complementarios: Especialización en marketing</p>	<p>Programas de formación:</p> <p>Office nivel avanzado.</p> <p>Idiomas: Inglés intermedio</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación y organización. - Orden y claridad. - Comunicación efectiva - Transparencia - Iniciativa

Fuente: Empresa Roblosky S.L.

Tabla N°25: Matriz del Puesto de Jefe de Mantenimiento.

N°3	Actividades Esenciales	Conocimientos Requeridos	Destrezas Requeridas	Otras Competencias
J E F E D E M A N T E N I M I E N T O	<ul style="list-style-type: none"> - Indicar las actividades al personal a su cargo. - Realizar la supervisión al mantenimiento de las instalaciones. - Ordena, supervisa e indicar la reparación de equipos. - Efectúa inspecciones de las instalaciones para detectar fallas. - Realiza el control del mantenimiento y las reparaciones realizadas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formación Académica: Ingeniero de sistemas. / Técnico de computadoras. 	<ul style="list-style-type: none"> - Programas Informativos: Office nivel avanzado. Software de programación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades numéricas. - Orden y claridad. - Responsable. - Capaz de atender tareas múltiples. - Pensamiento analítico. - Colaboración.

Fuente: Empresa Roblosky S.L.

Tabla N° 26: Matriz del Puesto de Jefe General de la plataforma de Tele-Market.

N°4	Actividades Esenciales	Conocimientos Requeridos	Destrezas Requeridas	Otras Competencias
<p align="center">J E F E G E N E R A L D E T E L E - M A R K E T</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar los objetivos de la empresa con respecto a las ventas. - Realiza el control y supervisa las actividades y objetivos de ventas planificadas. - Apoyar y motivar el buen desempeño de los tele-market. - Llevar a cabo la supervisión, monitoreo de llamadas, formación y disciplina de los tele-market. - Realiza el seguimiento y resolución de quejas de los tele-market. - Realiza el seguimiento a las quejas de los clientes. - Comunicar las soluciones de los problemas y los éxitos que se logran, dentro de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formación Académica: Administrador de Empresas, Ingeniero Industrial, Ingeniero de Sistemas. - Estudios Complementarios: Dirección de Personas, Tele-marketing, Talento Humano, Ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Programas informativos: Manejo de Office (nivel avanzado). - Idioma: Inglés (nivel avanzado) 	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades numéricas. - Iniciativa. - Manejo de personal. - Capacidad para planificar y organizar. - Orden y claridad. - Responsable. - Autocontrol - Colaborador.

Fuente: Empresa Roblosky S.L.

Tabla N°27: Matriz del Puesto del Jefe de Ventas de cada equipo de la empresa.

N°5	Actividades Esenciales	Conocimientos Requeridos	Destrezas Requeridas	Otras Competencias
J E F E D E V E N T A S	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluar el desempeño de cada tele-market de la empresa diariamente. - Brindar ayuda y apoyo a cualquier inquietud o situación que se le presente a algún tele-market. - Ayudar a la tele-market a cerrar una venta si él lo requiere. - Presentar el informe semanal de ventas, y dar a conocer cualquier situación que se esté presentando con cada uno de los tele-market de la empresa. - Comunicar al gerente que ventas no se realizaron con éxito, para que realicen un seguimiento al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formación Académica: Carreras afines con ventas. - Estudios Complementarios : Capación en ventas. Cursos de Tele-marketing. 	<ul style="list-style-type: none"> - Programas informativos: Office nivel avanzado. - Idioma: Inglés nivel medio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades numéricas. - Orden y claridad. - Responsable. - Manejo de Personal. - Excelente habilidad para vender. - Colaborador. - Autocontrol. - Comunicación efectiva.

Fuente: Empresa Roblosky S.L.

Tabla N°28: Matriz del puesto de Asistente de jefe de ventas por cada equipo.

N°6	Actividades Esenciales	Conocimientos Requeridos	Destrezas Requeridas	Otras Competencias
A S I S T. D E J E F E D E V E N T A S	<ul style="list-style-type: none"> - Ayudar a la tele-market en cerrar una venta si él lo requiere. - Ayuda al jefe a evaluar el desempeño de cada uno de los tele-market. - Brindar conocimientos sobre los precios o paquetes que la empresa ofrece. - Seguimiento a clientes que están en dudas de comprar el producto. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formación Académica: Carreras afines con ventas. - Estudios Complementarios: Capación en ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Programas informativos: Office nivel avanzado. - Idioma: Inglés nivel básico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Orden y claridad. - Responsable. - Manejo de Personal. - Excelente habilidad para vender. - Buen manejo de lenguaje. - Fluidez al hablar. - Habilidad para negociar. - Facilidad de expresión. - Colaborador. - Autocontrol.

Fuente: Empresa Roblosky S.L.

Tabla N°29: Matriz del puesto de Tele-market en la Empresa.

Nº 7	Actividades Esenciales	Conocimientos Requeridos	Destrezas Requeridas	Otras Competencias
T E L E - M A R K E T	<ul style="list-style-type: none"> - Realizar las llamadas a posibles compradores - Realizar el proceso de venta por el teléfono. - Llenar el formato de ventas. - Pasar la venta realizada a sistema. - Cerrar la venta con nuestro cliente. - Captar clientes nuevos. 	<p>- Formación Académica: Estudiantes de carreras afines con ventas.</p> <p>Estudios Complementarios: Conocimientos básicos de computación.</p>	<p>Programas informativos: Office nivel medio. Idioma: Inglés nivel básico.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidades numéricas. - Ser entusiasta. - Excelente habilidad para vender. - Buena pronunciación. - Responsable. - Buen léxico al hablar. - Habilidad para negociar. - Orden y claridad. - Autocontrol. - Iniciativa.

Fuente: Empresa Roblosky S.L.

Tabla N°30: Matriz del Puesto del Jefe de Recursos Humanos.

N°8	Actividades Esenciales	Conocimientos Requeridos	Destrezas requeridas	Otras competencias
J E F E R E C U R S O S H U M A N O S	<ul style="list-style-type: none"> - Tener conocimiento de la legislación laboral, planillas, compensaciones, contratos, políticas internas y de retención de talento. - Dirigir, organizar y gestionar el departamento de recursos humanos. - Dar a conocer las políticas internas de la compañía. - Realizar los contratos del personal. - Tener en orden la documentación del personal para elaborar el diseño del puesto de trabajo y elaborar el perfil de cada personal de la empresa. 	<p>Formación académica: Ingeniería industrial / administración de empresas.</p> <p>Estudios complementarios: Especialización en la gestión de recursos humanos.</p>	<p>Programas informáticos: Office nivel avanzado.</p> <p>Idiomas: Inglés avanzado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación y organización. - Transparencia. - Flexibilidad. - Orden y claridad. - Orientación a resultados. - Manejo de personal. - Genera confianza. - Comunicación efectiva. - Colaboración.

Fuente: Empresa Roblosky S.L.

Tabla N°31 Matriz del Puesto del Asistente de Recursos Humanos.

N°9	Actividades Esenciales	Conocimientos Requeridos	Destrezas requeridas	Otras competencias
<p style="text-align: center;">A S I S T E N T E R E C U R S O S H U M A N O S</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Verifica las referencias de los aspirantes a los cargos. - Mantiene actualizados los archivos del personal de la empresa. - Actualiza y registra en los expedientes del personal, permisos, inasistencias y demás información relacionada con el personal de la empresa. - Ayuda al reclutamiento de personal. - Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada. 	<p>Formación académica: Ingeniería industrial / Administración de empresas.</p> <p>Estudios complementarios: Especialización en la gestión de recursos humanos.</p>	<p>Programas informáticos Office nivel avanzado.</p> <p>Idiomas: Inglés Básico</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación y organización. - Transparencia - Orden y claridad. - Manejo de personal. - Buen manejo de lenguaje. - Genera confianza. - Colaboración. - Comunicación efectiva. - Iniciativa.

Fuente: Empresa Roblosky S.L.

Tabla N°32: Matriz del Puesto de Asistente del Administrador.

Nº 10	Actividades Esenciales	Conocimientos Requeridos	Destrezas requeridas	Otras competencias
<p style="text-align: center;">A S I S T E N T E D E L A D M I N I S T R A D O R</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene a cargo las tareas de oficina que el área le exige en la empresa. - El asistente ayuda a organizar, archivar, y colaborar al departamento de finanzas. - Es responsable de toda la parte de suministro de la oficina de administración. - Realiza las actividades como de archivar documentos, recepcionista, redactar documento. 	<p>Formación académica:</p> <p>Bachiller en administración de empresas / Bachiller en ingeniería industrial</p>	<p>Programas informáticos:</p> <p>Office nivel avanzado.</p> <p>Idioma: Inglés Básico</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de redacción. - Transparencia. - Orden y claridad. - Orientación a resultados. - Trabajar bajo presión. - Pensamientos analíticos. - Colaboración. - Iniciativa. - Planificación y organización.

Fuente: Empresa Roblosky S.L.

Tabla N°33: Matriz del Puesto del Jefe de Sistemas.

N° 11	Actividades Esenciales	Conocimientos Requeridos	Destrezas requeridas	Otras competencias
J E F E D E S I S T E M A S	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar el sistema para satisfacer las necesidades de los usuarios de la organización. - Supervisar el desarrollo y prueba del programa que se aplica en la empresa. - Realizar la actualización de la documentación inherente a los sistemas y programas. - Capacitar y dar soporte al personal a cargo y/o a usuarios de las aplicaciones. 	<p>Formación académica: ingeniería de sistemas.</p> <p>Estudios complementarios: Cursos de especialización y/o posgrados afines al área de Sistemas.</p>	<p>Programas informáticos: Office nivel avanzado.</p> <p>Idiomas: Inglés avanzado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Planificación y organización. - Transparencia. - Orden y claridad. - Pensamientos analíticos. - Autocontrol. - Colaboración. - Iniciativa.

Fuente: Empresa Roblosky S.L.

C. Cumplimiento de los Perfiles en la empresa Roblosky S.L.

Para evaluar el cumplimiento de los perfiles en toda la empresa se recurrió a la herramienta de Recolección de datos secundarios.

Después de tener todas las matrices elaboradas para cada puesto de trabajo, se procede a evaluar qué cantidad de todo el personal cumple con el perfil laboral, ya elaborado.

Se inició con una convocatoria previa a reunión, para citar al personal en una fecha establecida y así evaluar si cumple con el perfil propuesto de trabajo, realizándole algunas preguntas que permita tomar decisiones tales como mantenerlo en el puesto que está realizando o reasignarlo en otro puesto de trabajo donde cumpla con el perfil propuesto. (Ver Anexo N° 3)

Esta evaluación se hará en cada departamento de la empresa, comenzando por la alta dirección del área administrativa.

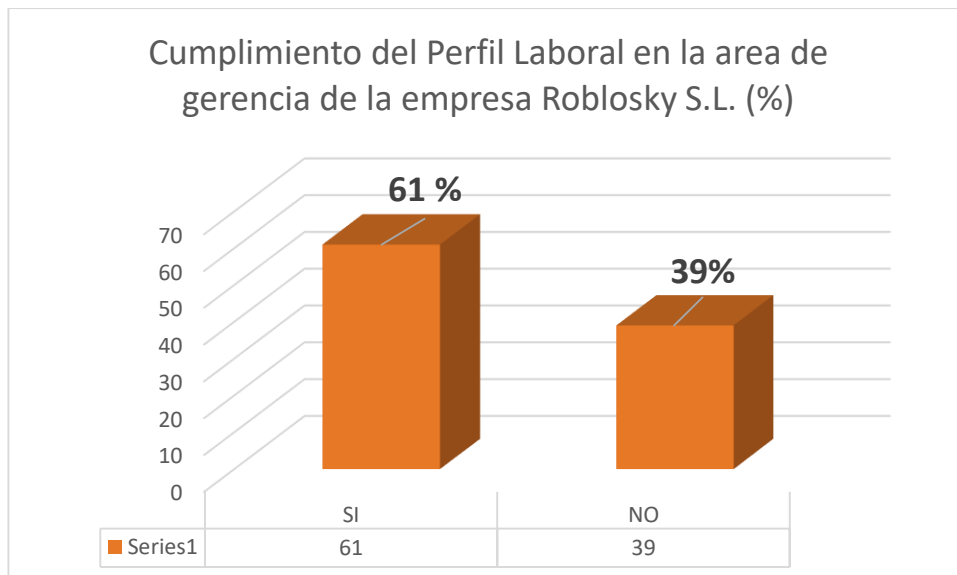


Figura N°11: Cumplimiento de perfil laboral en el área de gerencia

Datos de la Empresa

Resultado:

El 61% de los trabajadores si cumplen con el perfil laboral, y el 39% no cumplen con los requisitos dados.

Interpretación:

En la figura N° 11, se puede observar que de los 23 miembros de la alta dirección de Gerencia de la empresa, el 61% de los trabajadores si cumplen con los requerimientos dados por el perfil del puesto de trabajo, esto indica que más de la mitad de sus colaboradores sí están en capacidad de desarrollar sus tareas por medio de métodos o estrategias que los respalde; a la vez desarrollar sus funciones con métodos que van a acorde con sus conocimientos.

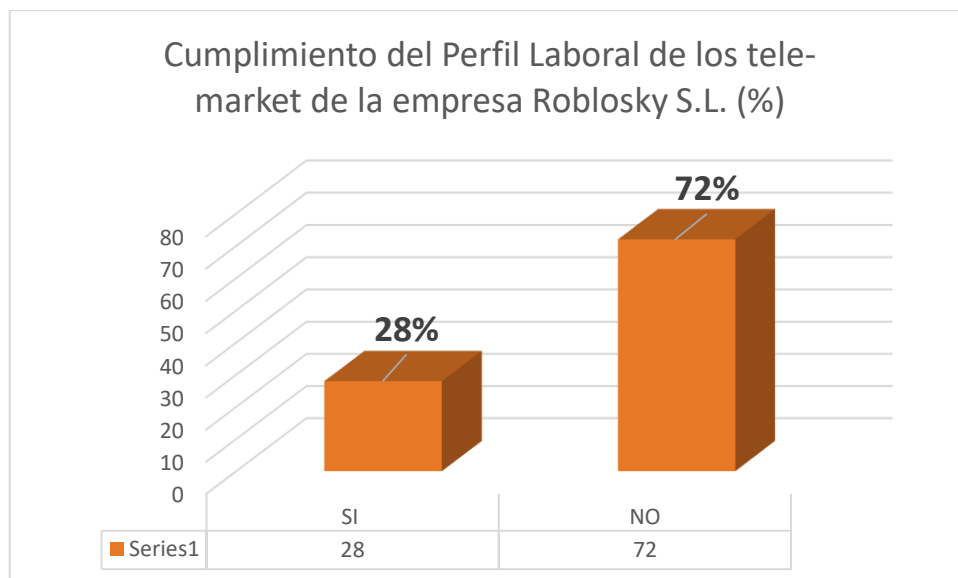


Figura N°12: Cumplimiento del perfil laboral en la plataforma de telemarket.

Fuente: Empresa Roblosky S.L.

Resultado:

El 72% de los trabajadores no cumplen con el perfil, y el 28% si cumplen con los requisitos dados por el perfil.

Interpretación:

La figura N^a12 muestra que del total de los miembros de los tele-market de la empresa, el 72% de los trabajadores no cumplen con los requerimientos dados por el perfil del puesto de trabajo, esto indica que más de la mitad de sus colaboradores no están en capacidad de desarrollar sus tareas por medio de métodos o estrategias que los respalde a la vez desarrollar sus funciones con métodos que van a acorde con sus conocimientos. Y que el 28% de sus trabajadores si cumplen con el requerimiento del perfil del puesto de tele-market.

3.2.2. Propuesta del nuevo modelo de reclutamiento, selección y contratación de personal.

Establecer este nuevo modelo involucra hacer cambios en el proceso de selección de personal. Para implementar un modelo de reclutamiento, selección y contratación de personal por competencias laborales en la empresa, es necesario comenzar con un cambio en el proceso de reclutamiento y selección de personal. Este cambio consiste en atraer, contratar e incorporar personal en un determinado puesto y su importancia radica en que este personal reúna las características establecidas para cada puesto de trabajo.

El proceso actual de la empresa Roblosky S.L. no cumple con los lineamientos de un modelo de selección y reclutamiento basado en competencias.

Actualmente la empresa presenta inconvenientes que son consecuencias de una inadecuada selección de personal, como:

- Los Tele-operadores que no cumplen con el perfil.
- No están capacitados para un desempeño eficiente de sus tareas.

Es por eso que se establece en la Figura N^o13; el nuevo modelo de reclutamiento, selección y contratación del personal; el cual tiene una duración de 25 días.

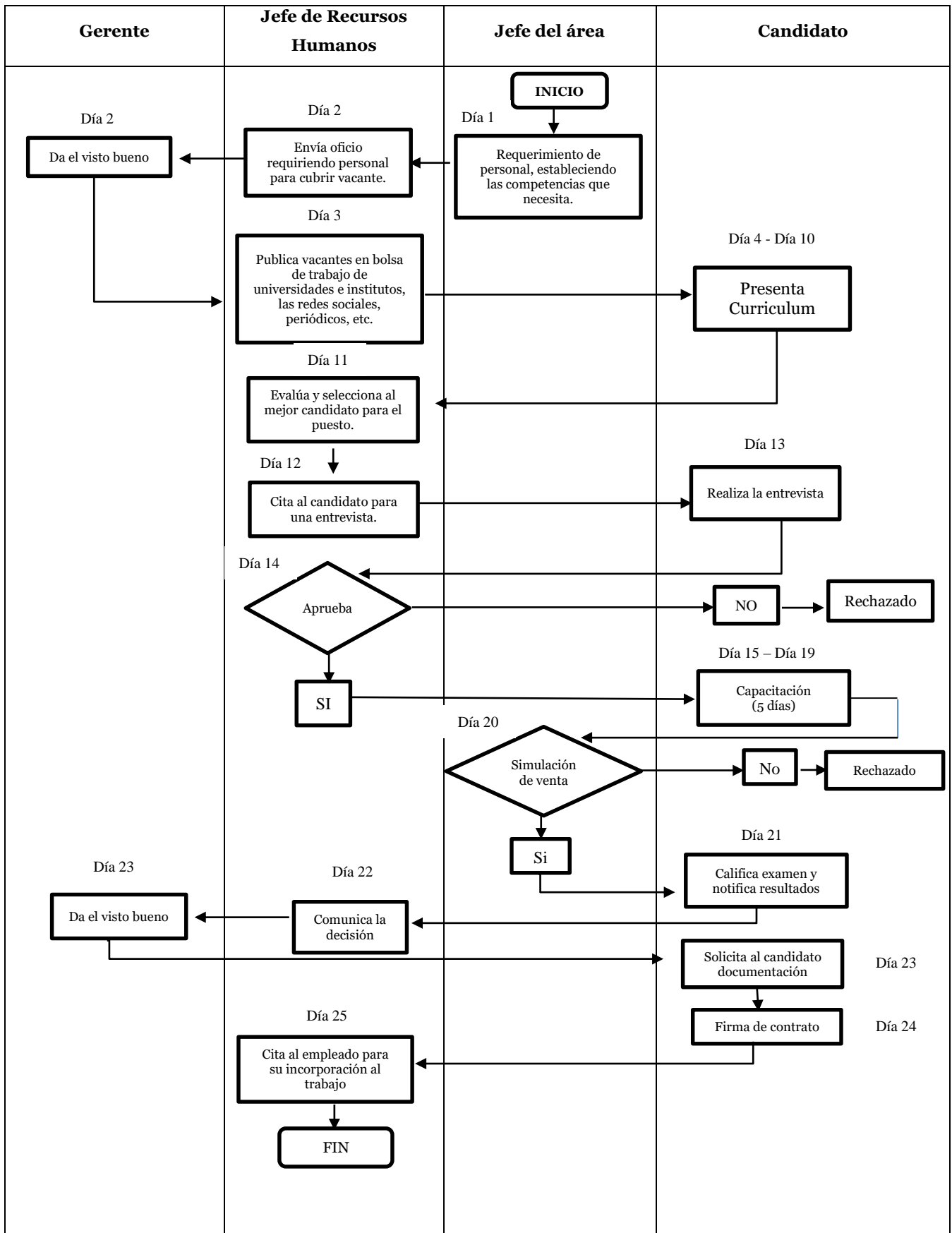


Figura N°13: Modelo de reclutamiento, selección y contratación del personal.

En la tabla N° 34 se presentan las preguntas indicadas para la correcta elección del trabajador, según las competencias laborales requeridas en cada puesto. Gómez en el 2008, propone que este modelo sea utilizado para que haya mayor fluidez y entendimiento en la comunicación.

Tabla N° 34: Preguntas para la entrevista según el puesto de trabajo

Competencia	Alternativas de Pregunta
Tolerancia a la presión.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Describa una situación laboral o académica más tensa que haya tenido que resolver ¿cómo lo maneja exactamente? ✓ Cuando tienes presiones en tu trabajo o en tus estudios y los problemas se amontonan ¿Qué has hecho para resolverlos? ¿Cómo lo has manejado? ✓ Si te asignan una tarea abrumadora, con límite de tiempo determinado ¿Cómo elaboras tu estrategia para cumplir con el plazo?
Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Deme un ejemplo específico de una tarea que tuvo que realizar en equipo ¿Cuál fue su aportación al equipo? ✓ Cuéntame de alguna tarea que hayas tenido que realizar en equipo ¿Cuál era el resultado esperado? ¿Cuál fue tu responsabilidad en el equipo? ✓ Cuando has trabajado en equipo dígame que ha hecho usted para motivar a sus compañeros de equipo para que lleguen a los resultados esperados. ¿Cómo lo maneja?
Flexibilidad	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Cómo reacciona cuando usted tiene algo planeado y por alguna circunstancia tiene que cambiarlo todo? ✓ Alguna vez tuvo que hacerse cargo de una tarea nueva o diferente a lo acostumbrado. ¿Qué fue lo que hizo usted? ¿Cómo lo maneja? ✓ Cuénteme de alguna vez que tuvo que cambiar de escuela, trabajo, o casa. ¿Qué hizo usted para adaptarse al nuevo entorno? ¿Cómo lo maneja?
Liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Cómo motivaría usted a sus colaboradores directos o indirectos? Deme un ejemplo. ✓
Orientación a resultados.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ ¿Cómo determina usted los resultados o metas a alcanzar en su unidad de trabajo? ✓Cuál fue su último resultado en su anterior trabajo en evaluación de desempeño ¿considera que logro alcanzar los objetivos propuestos? ✓ Si tu jefe establece nuevas metas que usted no comparte ¿usted cómo reacciona? Bríndame un ejemplo.
Preguntas Generales	
Háblame acerca de la mejor venta que has hecho y como lo conseguiste.	
¿Qué te gusta más (o menos) de trabajar en ventas (ejemplos)?	
Como reaccionas cuando un cliente te dice que no.	

Indiscutiblemente estas preguntas cambian dependiendo de la competencia que se desea identificar, así como de la situación en la que se ponga al candidato, además existen otros aspectos considerables en la entrevista para identificar las competencias del entrevistado, generando un poco más de confianza y para ello se necesita los siguientes datos:

- Preguntar datos generales: Nombre, edad, lugar de nacimiento, dirección, etc.
- Historia de trabajo, trabajos anteriores, puestos que ocupa, descripción de funciones, etc.
- Pruebas de conocimientos, intelecto y personalidad. Aplicar varias pruebas a un mismo individuo en el proceso de selección, permite tener un panorama más claro de la forma de trabajo del candidato, de sus conductas diarias, en el trabajo y algunos rasgos de personalidad importantes.
- El último paso es la selección del candidato idóneo, lo cual se realizará en base a los resultados de las pruebas y entrevistas realizadas. Se cita al candidato competente para el puesto, para informarle que ha sido elegido, posteriormente se asegura su ingreso a la empresa, mediante la presentación de documentos y la firma del contrato. A la vez se le hace conocer cuáles son las políticas de trabajo, reglamentos, horarios de trabajo, sueldo y prestaciones.

3.2.3 Capacitaciones Basadas en Competencias

Debido a que el perfil ya establecido ayuda a conocer cuáles son los puestos débiles del trabajador en base a las competencias que se requieren, es que se programan las capacitaciones.

Ya no se realizarán capacitaciones en distintos temas, sin tener en cuenta si los trabajadores los necesitan o no, ahora se realizan según las competencias encontradas en la comparación de los perfiles ideales con los actuales.

Una capacitación modular, según el área al que pertenecen. Tres capacitaciones por año a los de tele-market, teniendo en cuenta que, en el

primer año, que servirán como reforzamiento para las siguientes que servirán para los trabajadores del área.

Impacto de las competencias laborales en la productividad de los procesos

Según Pérez Ortega, en la revista Innovar se puede apreciar una propuesta de mejora que manifiesta que es posible medir la relación de las competencias laborales con el rendimiento en el puesto de trabajo, para ello se consideró apropiado la medición de aspectos como su competencia tecnológica, la experiencia y desenvolvimiento en las horas de capacitación.

Hasta el momento se determinó que la empresa se encontraba en un 53% con respecto al desempeño en el punto productivo de un trabajador, todo ello llevó a la aplicación y búsqueda de un método, el cual permita medir si el porcentaje de desempeño llega a mejorar el punto no sólo de un desempeño adecuado sino de que éste genere beneficios completos a la empresa.

Este método consistía en primero identificar los datos necesarios que midan el desempeño actual de cada colaborador. Como segunda fase se realiza el análisis descriptivo de dichos datos y por último se desarrolla el modelo adecuado para cumplir con el objetivo de mejora.

En este caso no sólo se busca la relación entre trabajadores si no también la relación que hay con la tecnología de la empresa, para que de ese modo se pueda determinar los valores de rendimiento, y así determinar las características que puedan perjudicar este desempeño.

Al aplicar el método anteriormente mencionado y al ver realizado la evaluación completa de competencias laborales, se determinó dos tipos de colaboradores los que llegan a un 80% al control del proceso y el otro tipo de colaborador que llega a un 60%, como se puede apreciar se ve una variación de mejora en la empresa.

Podemos decir que se debe a una correcta elección y ejecución de un plan de competencias laborales de la empresa Roblosky S.L.; el cual se realizó para el año 2017.

Tabla N° 35: Plan de Gestión por Competencias Laborales.

PLAN DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA ROBLOSKY S.L 2017					
MISIÓN: Ofrecer a nuestros clientes los mejores servicios de comunicación, diseñados a la medida de sus necesidades, con altos estándares de calidad, con un equipo humano calificado y un respaldo tecnológico.					
VISIÓN: Ser la empresa líder en España, de servicios y comunicación; superando las expectativas de nuestros clientes.					
ACTIVIDADES	SUBACTIVIDADES	RECURSOS NECESARIOS	TIEMPO ESTIMADO	RESPONSABLE	META
Elaborar perfiles adecuados para cada puesto de trabajo.	-Identificar los requerimientos por puesto de trabajo establecidos por la empresa Roblosky S.L. -Investigar rango y sexo de edades apropiadas para cada puesto. -Incluir los requerimientos establecidos en los nuevos formatos diseñados.	Documentos de la empresa Roblosky S.L (Perfiles).	Enero - marzo 2017	Hans Garay Flores	Contar con un perfil de requerimientos apropiados para la correcta selección del personal en la empresa Roblosky S.L.
Evaluar el desempeño y habilidades trabajadores.	-Verificar el número de ventas por mes y por trabajador. -Realizar un test a cada trabajador del área comercial para identificar sus competencias y debilidades.	Base de datos de la empresa Roblosky S.L Útiles de oficina.	Abril 2017	Empresa Roblosky S.L. Especialista.	Evaluación de los trabajadores de la empresa Roblosky S.L al 100%.
Analizar las fortalezas y reforzar las debilidades de los trabajadores.	-Realizar talleres, focus group al personal para así continuar con el logro de los objetivos. -Proponer capacitaciones referentes a las debilidades del trabajador para mejorar.	Incentivos Resultados del test aplicado.	Mayo – Junio 2017	Empresa Roblosky S.L. Personal de la empresa. Hans Garay Flores.	Mejorar las fortalezas de cada trabajador y disminuir las debilidades encontradas.

ACTIVIDADES	SUBACTIVIDADES	RECURSOS NECESARIOS	TIEMPO ESTIMADO	PARTICIPANTES	META
Identificar las competencias generales y específicas débiles de los trabajadores.	Siendo: Competencias generales. - . Vocación de servicio. . Trabajo en equipo . Responsabilidad. Competencias específicas. .Orientación a resultados. .Colaboración. .Toma de decisiones. .Liderazgo. .Empatía. .Autocontrol. .Facilidad de palabra. .Manejo de presión. .Tolerancia. .Paciencia.	Documentos de la empresa Roblosky S.L. Resultados del test.	Junio 2017.	Empresa Roblosky S.L Personal de la empresa. Especialista.	Tener en cuenta las competencias débiles de cada trabajador para la programación de capacitaciones. Desarrollar las competencias laborales.
Programar capacitaciones.	Temas. -Curso Taller.- Métodos para incrementar las ventas y captar clientes. -Taller de motivación e incentivos por logro de metas.	Impresiones Útiles de oficina.	Julio – Agosto del 2017 Duración: -5 horas por sesión, 3 sesiones, cada sábado del mes. -3 horas por sesión , 3 sesiones, cada sábado del mes.	Personal de la empresa Roblosky S.L Especialista	Fortalecer las competencias identificadas, para el logro de los objetivos en conjunto.
SEGUIMIENTO					

3.3 ANALISIS COSTO BENEFICIO

Para poder realizar el análisis costo beneficio, es necesario tener una base de datos de las ventas realizadas que se ha obtenido hasta la fecha (ver tabla N^a 36), con el fin de proyectar las mismas y su comportamiento en los próximos años.

Tabla N^o36: Número de ventas realizadas 2015 – 2017.

AÑO	MES	NUMERO DE VENTAS (packs)	TOTAL
2015	Enero	336	3 957 packs
	Febrero	328	
	Marzo	324	
	Abril	304	
	Mayo	380	
	Junio	311	
	Julio	395	
	Agosto	326	
	Setiembre	315	
	Octubre	305	
	Noviembre	312	
	Diciembre	321	
2016	Enero	380	4 810 packs
	Febrero	380	
	Marzo	420	
	Abril	369	
	Mayo	378	
	Junio	390	
	Julio	400	
	Agosto	395	
	Setiembre	445	
	Octubre	415	
	Noviembre	430	
	Diciembre	408	

AÑO	MES	NUMERO DE VENTAS (packs)	TOTAL
2017	Enero	390	4846 packs
	Febrero	395	
	Marzo	405	
	Abril	440	
	Mayo	409	
	Junio	395	
	Julio	400	
	Agosto	390	
	Setiembre	378	
	Octubre	362	
	Noviembre	439	
	Diciembre	443	

Fuente: Empresa Roblosky S.L.

Tabla N°37: Proyección del número de ventas Años 2018 - 2022.

Año	Trimestre	Ventas	Ventas x año
2018	1	1376	5243
	2	1224	
	3	1402	
	4	1241	
2019	1	1367	5164
	2	1208	
	3	1346	
	4	1243	
2020	1	1372	5189
	2	1213	
	3	1360	
	4	1244	
2021	1	1373	5190
	2	1214	
	3	1359	
	4	1245	
2022	1	1375	5196
	2	1215	
	3	1361	
	4	1246	

En la tabla N° 37; se muestra la proyección de las ventas de la Empresa Roblosky S.L; para los próximos cinco años. El método de proyección aplicado fue el de Holt también llamado multiplicativo, con unos valores de alfa y beta de 0,9 y 0,1 respectivamente; con un 2% de margen de error.

Tabla N°38: Resumen Anual de las ventas 2015 – 2017.

Año	Número de ventas (packs)	Ingreso Euros	Ingreso Soles
2015	3957	217 635	744 311,7
2016	4810	264 550	904 761
2017	4846	266 530	911 532,6

Tabla N°39: Proyección Anual de Ventas.

Año	Número de ventas (packs)	Ingreso Euros	Ingreso Soles
2018	5243	288 365	986 208,3
2019	5164	284 020	971 348,4
2020	5189	285 395	976 050,9
2021	5190	285 450	976 239
2022	5196	285 780	977 367,6

Para la elaboración de las tablas N°38 y 39 hemos tomado en cuenta el tipo de cambio de euro a un nuevo sol que es 3,42.

ANÁLISIS DE COSTOS

Para determinar el beneficio que obtendremos al aplicar el plan de gestión de competencias laborales, comparamos los ingresos de los tres primeros años proyectados con los de la base de datos, en la tabla N° 40:

Tabla N°40: Comparación de ingresos de las ventas con los ingresos de las ventas proyectadas.

AÑO	INGRESOS (s/.)	AÑO	INGRESOS (s/.)
2015	744 311,7	2018	986 208,3
2016	904 761	2019	971 348,4
2017	911 532,6	2020	976 050,9

Por lo tanto, el incremento de las ventas para los próximos tres años (2018-2020); será aproximadamente un promedio de 10,2%.

A continuación, se realiza un flujo de caja con los ingresos y egresos que se darían con la aplicación del Sistema de Gestión por Competencias.

Para determinar el costo de las capacitaciones propuestas en el plan de gestión, fue necesario realizar la cotización con la especialista (psicóloga), en este caso con la especialista Gladys Ysique Chávez, la cual presento su cotización con respecto a las capacitaciones. (Ver Anexo N°15)

Tabla N° 41: Flujo de Caja

Flujo de Caja					
Año	2018	2019	2020	2021	2022
INGRESOS					
Ingresos	986 208,3	971 348,4	976 050,9	976 239	977 367,6
EGRESOS					
Gastos					
Estudio del sistema por competencias laborales	9 000				
Charla de métodos para incrementar ventas y captar clientes	3000	3000	3000	3000	3000
Capacitación general	800	800	900	900	900
Sub total	12 800	3 800	3900	3900	3900
Ingresos Netos	973 408,3	967 548,4	972 150,9	972 339	973 467,6

En la tabla N° 41 se observa los ingresos y egresos que tendrá la empresa Roblosky S.L. según la proyección para los próximos 5 años, además del incremento de los ingresos netos año a año.

Beneficio Costo: Para hallarlo se tomaron los tres primeros años proyectados, con las ventas obtenidas por la empresa en los últimos años; donde se tuvo como resultado 1,06, lo cual muestra que para la empresa le es beneficioso aplicar la mejora ya que si el resultado fuera menor a 1 no se considera aceptable.

IV. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

CONCLUSIONES.

- En la actualidad, la empresa Roblosky S.L. no cuenta con un modelo de gestión de recursos humanos, mediante el cual se pueda realizar una adecuada selección y capacitación del personal.
- Con el análisis de esta investigación se tuvo que el 72% de los teleoperadores de la empresa no cumplen con el perfil profesional que va acorde a las actividades principales que favorece el desempeño e incremento de las ventas de la entidad.
- Se propuso un modelo de gestión por competencias laborales, así como un nuevo proceso de selección de personal apropiado para cada puesto de trabajo.
- Bajo el método de perfiles por competencia, se elaboraron los 12 perfiles para cada puesto de trabajo que se estructuró en la empresa Roblosky S.L., siendo esto parte de la nueva gestión de competencias laborales.
- Se propone un nuevo modelo de selección de personal basado en competencias, con ayuda de los perfiles ya elaborados siendo este el primer paso para la nueva gestión, luego determinar el tipo de reclutamiento, así identificar los candidatos adecuados para posteriormente dar inicio a la fase de entrevista, y finalmente obtener un resultado. A su vez se propone el modelo de capacitación que se relaciona fundamentalmente con las competencias con el fin de que esta ayude al personal de selección a definir al nuevo personal que conformara el sistema de la empresa.
- La proyección realizada para los próximos tres años, muestra que se logrará superar la meta de 425 packs mensuales, llegando hasta 436 packs.

- Las ventas de la empresa Roblosky S.L se incrementarán aproximadamente en un 10,2 % en los próximos tres años, con la aplicación del nuevo modelo de gestión.

V. RECOMENDACIONES.

- ✓ El costo beneficio de la empresa muestra indicadores atractivos, por lo tanto, podemos decir que la propuesta es viable y se recomienda ejecutarse la elaboración del plan de gestión por competencias laborales garantizando un adecuado plan de mejora.
- ✓ Sería de suma importancia que el plan de gestión elaborado, se actualice y se cumpla en los próximos años de operación.

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ✓ Acevedo, et al. (2011). Proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa Tours Travel. Artículo Científico. Managua.
- ✓ Alles M. (2006). Diccionario de Competencias Laborales. Gránica. <http://calidad.blogs.hospitalelcruce.org/files/2011/04/diccionario-competencias-laborales-martha-alles.pdf>.
- ✓ Amorós, E. Comportamiento Organizacional: En Busca del Desarrollo de Ventajas Competitivas. ISBN-13: 978-84-690-4674-6. Editorial EUMED. Universidad de Málaga. España <http://www.eumed.net/libros/2007a/231/index.htm>
- ✓ BARGUER, A. (2009). Dirección de Personas: Un timón en la Tormenta. España: Díaz de Santos.
- ✓ BERNAL, c. (2006). Humanidades y Ciencias Sociales. 3era Ed. Pearson.
- ✓ Brown, W. y Moberg, D. (1999). *Teoría de la organización: enfoque integral*. Ediciones Limusa.
- ✓ CARDONA, P. Como Diagnosticar y Desarrollar Competencias: Revista de Antiguos Alumnos 86 en el 2005. Pag. 14-18. [internet]. Disponible en <http://www.ee-iese.com/86/pdf86/afl.pdf>.
- ✓ CARDONA, P. En Busca de las Competencias Directivas. Revista de antiguos alumnos 19. En el 2005. [internet]. Disponible en <http://www.ee-iese.com/76/76pdf/afondo2.pdf>.
- ✓ CHIAVENATO, E (1999). Administración de Recursos Humanos. Mc. Graw Hill.
- ✓ CUADRADO, C. (2007). *Protocolo y comunicación en la empresa y los negocios*. España: FC Editorial.
- ✓ ERNEST & YOUNG CONSULTORS (2008). Manuel del Director de Recursos Humanos: Gestión por Competencias. Formación Humana.
- ✓ ESCOBAR M. Las competencias laborales ¿Estrategia laboral para la competitividad en las organizaciones? Sistema de Información Científica Redalyc. En el 2005. [internet]. Disponible en <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=21209602>.

- ✓ ESCUDERO, M. (2011). *Gestión comercial y servicio de atención al cliente (novedad 2011)*. España: Editorial Paraninfo.
- ✓ FLOGLEMAN, S. (2007). Reclutamiento y Selección de Personal: Virtual Pro 68. En el 2007. Pag. 12-15. [internet]. Disponible es: <http://www.revistavirtualpro.com/revista/index.php?ed=2007-09-01&pag=4>.
- ✓ FORBES. Ranking de las empresas más importantes a nivel mundial. Revista Forbes: Information for the world's bussiness leaders. En el 2001. [internet]. Disponible en <http://www.forbes.com/global2000/>.
- ✓ GÓMEZ M. (2008). Gestión de recursos Humanos. Prentice Hall.
- ✓ HERNÁNDEZ I. et al (2012). Gestión de Recursos Humanos: estrategia para integrar la gestión del capital humano a la gestión empresarial. Revistas Científicas-Cujae.
- ✓ RODRÍGUEZ M. (2010). Diagnóstico Organizacional. 3era Ed. Alfaomega.
- ✓ SALAZAR, A. Indicadores de Producción Portal de Ingenieros Industriales. En el 2010. [internet]. Disponible en <http://ingenierosindustriales.jimdo.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/producci%C3%B3n/indicadores-de-producci%C3%B3n/>.
- ✓ URTEAGA, A. (2009). El talento Humano en las Organizaciones: Desarrollo y Retención del Talento.

VII. ANEXOS.

ANEXO N°1: Determinación de la muestra para las poblaciones finitas.

$$n = \frac{N * p * q * Z^2}{((N - 1) * e^2) + (p * q * Z^2)}$$

Donde:

n: tamaño de la muestra

N: tamaño conocido de la población

e: margen de error aceptado (0,05)

z: nivel de confianza (1,96)

p: 0,40

q: 1 - 0,40 = 0,60

$$n = \frac{89 * 0,40 * 0,60 * 1,96^2}{((89 - 1) * 0,05^2) + (0,40 * 0,60 * 1,96^2)}$$

n= 71,85 ≈ 72 personas.

ANEXO N°2: Encuesta de Clima Laboral

Edad: _____ **Sexo:** _____ **Fecha:** _____

A continuación, encontrará posiciones sobre aspectos relacionados con las características del ambiente de trabajo que usted frecuenta. Cada una tiene cinco opciones para responder de acuerdo a lo que describa mejor su ambiente laboral. Lea cuidadosamente cada proposición 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.

N°	Items	Ninguno o Nunca	Poco	Regular o Algo	Mucho	Todo o Siempre
1	Existen oportunidades de progresar en la institución.					
2	Se siente comprometido con el éxito en la organización.					
3	El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4	Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5	Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6	El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
7	Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8	En la organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9	En la oficina, la información fluye adecuadamente.					
10	Los objetivos del trabajo son retadores.					
11	Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					

12	Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la organización.					
13	La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
14	En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15	Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
16	Se valora los altos niveles de desempeño.					
17	Los trabajadores están comprometidos con la organización.					
18	Se recibe la preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19	Existen suficientes canales de comunicación.					
20	El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
21	Los supervisores expresan reconocimiento por los logros.					
22	En la oficina se hacen mejor las cosas cada día.					
23	Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24	Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25	Se cuenta con las oportunidades de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26	Las actividades en las que se trabaja permiten aprender y desarrollarse.					
27	Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
28	Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las					

	actividades.					
29	En la institución, se afrontan y superan los obstáculos.					
30	Existe buena administración de los recursos.					
31	Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
32	Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33	Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34	La institución fomenta y promueve la comunicación interna.					
35	La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					
36	La empresa promueve el desarrollo del personal.					
37	Los productos y/o servicios de la organización, son motivo de orgullo del personal.					
38	Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39	El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
40	Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
41	Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
42	Hay clara definición de visión, misión y valores en la institución.					
43	El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
44	Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
45	Se dispone de tecnología que facilite el trabajo.					
46	Se reconocen los logros en el trabajo.					

47	La organización es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48	Existe un trato justo en la empresa.					
49	Se conocen los avances en otras áreas de la organización.					
50	La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					

ANEXO N°3: Encuesta para la evaluación del personal de la Empresa Roblosky S.L.

1. ¿Cuál es tu grado de educación?
a) Primaria b) Secundaria C) Universitario d) Técnico

2. ¿Cuál es tu tiempo de experiencia laboral en el área que ocupas?
a) 6 meses a 18 meses b) 1 año a 3 años c) 3 años a más

3. Tu número de ventas van en aumento
a) Sí b) No c) a veces

4. ¿Cuánto tiempo tienes trabajando en la empresa?
a) 3 meses a 6 meses b) 6 meses a 1 año c) 1 año a 3 años

5. Sabes la misión y visión de la empresa
a) Sí b) No

6. Qué nivel del idioma inglés dominas
a) Básico b) Intermedio C) Especializado d) N. A.

7. ¿Qué nivel del MS- Office dominas?
a) Básico b) Intermedio C) Especializado d) N. A.

8. ¿Cuál es tu edad?

9. ¿Eres de esas personas que les gusta ayudar a los demás cuando lo necesitan?
a) Sí b) No c) A veces

10. Te sientes bien en el ambiente donde te desenvuelves laboralmente, ¿porqué?
a) Sí b) No c) A veces

11. Como reaccionas cuando un cliente te dice que no

12. Cuéntame la mejor venta que has realizado durante el tiempo que tienes trabajando en la empresa.

Nota: De acuerdo al resultado de las preguntas que resuelve el personal se le considera si es apto o no para seguir en su puesto de trabajo que realiza.

ANEXO N°4: Modelo de las actividades descritas para cada puesto de trabajo.

	PERFIL DEL PUESTO	CODIGO	
		REVISIÓN	
		FECHA	

DATOS GENERALES DEL PUESTO															
NOMBRE DEL PUESTO						CODIGO DEL PUESTO									
GRUPO OCUPACIONAL						CLASE OCUPACIONAL									
CARGO DE CONFIANZA			SI		NO										
FORMACIÓN / CONOCIMIENTO															
FORMACIÓN		MÍNIMA				OPTIMA									
FORMACIÓN ACADEMICA															
EXPERIENCIA															
COMPLEMENTARIA															
HABILIDADES / DESTREZAS															
COMPUTACIÓN															
IDIOMAS															
OTROS															
COMPETENCIA GENERALES															
1. Vocación de servicio				2. Responsabilidad				3. Trabajo en equipo				4. Flexibilidad			
COMPETENCIAS ESPECIFICAS															
5. Toma de decisiones				6. Colaboración				7. Empatía							
8. Facilidad de palabra				9. Autocontrol				10. Tolerancia							
11. Manejo de presión				12. Paciencia				13. Liderazgo							
14. Orientación de resultados															
“escala orientativa: A=Excelente; B=Muy Bueno; C=Regular; D=Mínimo”															
PERSONALES															
EDAD	30 - 40	SEXO	M		F		N/E		ESTADO CIVIL	S		C		N/E	

ANEXO N°5: Perfil del Gerente de la Empresa.

	PERFIL DEL PUESTO		CODIGO	
			REVISIÓN	
			FECHA	

DATOS GENERALES DEL PUESTO															
NOMBRE DEL PUESTO	Gerente de la empresa			CODIGO DEL PUESTO											
GRUPO OCUPACIONAL	Directivo			CLASE OCUPACIONAL	Ejecutivo										
CARGO DE CONFIANZA	<input checked="" type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>	NO											
FORMACIÓN / CONOCIMIENTO															
FORMACIÓN	MÍNIMA				OPTIMA										
FORMACIÓN ACADEMICA	Ing. Industrial / Lic. Adm. Empresas														
EXPERIENCIA	5 años				7 años										
COMPLEMENTARIA	Maestría en gestión del talento humano/ maestría en gerencia de proyectos.														
HABILIDADES / DESTREZAS															
COMPUTACIÓN	MS – office (avanzado)														
IDIOMAS	Inglés (avanzado)				Otro idioma auxiliar										
OTROS															
COMPETENCIA GENERALES															
1. Vocación de servicio	A	2. Responsabilidad	A	3. Trabajo en equipo	A	4. Flexibilidad	A								
COMPETENCIAS ESPECIFICAS															
5. Toma de decisiones	A	6. Colaboración	A	7. Empatía											
8. Facilidad de palabra		9. Autocontrol	A	10. Tolerancia	A										
11. Manejo de presión	A	12. Paciencia		13. Liderazgo	A										
14. Orientación de resultados	A														
“escala orientativa: A=Excelente; B=Muy Bueno; C=Regular; D=Mínimo”															
PERSONALES															
EDAD	30 - 45	SEXO	M	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	N/E	<input checked="" type="checkbox"/>	ESTADO CIVIL	S	<input type="checkbox"/>	C	<input type="checkbox"/>	N/E	<input checked="" type="checkbox"/>

ANEXO N°5: Perfil del asistente de Gerencia.

	PERFIL DEL PUESTO	CODIGO	
		REVISIÓN	
		FECHA	

DATOS GENERALES DEL PUESTO															
NOMBRE DEL PUESTO	Asistente de gerencia			CODIGO DEL PUESTO											
GRUPO OCUPACIONAL	Apoyo			CLASE OCUPACIONAL	Asistente										
CARGO DE CONFIANZA	X	SI		NO											
FORMACIÓN / CONOCIMIENTO															
FORMACIÓN		MÍNIMA				OPTIMA									
FORMACIÓN ACADEMICA		Ing. Industrial / Lic. Adm. Empresas													
EXPERIENCIA		1 años													
COMPLEMENTARIA		Capacitación en gestión del talento humano													
HABILIDADES / DESTREZAS															
COMPUTACIÓN	MS – office (avanzado)														
IDIOMAS	Inglés (intermedio)														
OTROS															
COMPETENCIA GENERALES															
1. Vocación de servicio	A	2. Responsabilidad	A	3. Trabajo en equipo	A	4. Flexibilidad	A								
COMPETENCIAS ESPECIFICAS															
5. Toma de decisiones	B	6. Colaboración	A	7. Empatía	A										
8. Facilidad de palabra		9. Autocontrol	A	10. Tolerancia	A										
11. Manejo de presión	A	12. Paciencia	A	13. Liderazgo											
14. Orientación de resultados															
“escala orientativa: A=Excelente; B=Muy Bueno; C=Regular; D=Mínimo”															
PERSONALES															
EDAD	20 - 30	SEXO	M		F		N/E	X	ESTADO CIVIL	S		C		N/E	X

ANEXO N°6: Perfil del Jefe de Mantenimiento.

	PERFIL DEL PUESTO		CODIGO	
			REVISIÓN	
			FECHA	

DATOS GENERALES DEL PUESTO															
NOMBRE DEL PUESTO	Jefe de mantenimiento			CODIGO DEL PUESTO											
GRUPO OCUPACIONAL	Profesional			CLASE OCUPACIONAL			Técnico								
CARGO DE CONFIANZA	<input checked="" type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>	NO											
FORMACIÓN / CONOCIMIENTO															
FORMACIÓN	MÍNIMA				OPTIMA										
FORMACIÓN ACADEMICA	Técnico en ingeniería informática														
EXPERIENCIA	3 años														
COMPLEMENTARIA															
HABILIDADES / DESTREZAS															
COMPUTACIÓN	MS – office (avanzado)														
IDIOMAS	Inglés (intermedio)														
OTROS															
COMPETENCIA GENERALES															
1. Vocación de servicio	A	2. Responsabilidad	A	3. Trabajo en equipo	A	4. Flexibilidad	A								
COMPETENCIAS ESPECIFICAS															
5. Toma de decisiones	A	6. Colaboración	<input type="checkbox"/>	7. Empatía	<input type="checkbox"/>										
8. Facilidad de palabra	<input type="checkbox"/>	9. Autocontrol	A	10. Tolerancia	A										
11. Manejo de presión	A	12. Paciencia	A	13. Liderazgo	<input type="checkbox"/>										
14. Orientación de resultados	A														
“escala orientativa: A=Excelente; B=Muy Bueno; C=Regular; D=Mínimo”															
PERSONALES															
EDAD	25 - 33	SEXO	M	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	N/E	<input checked="" type="checkbox"/>	ESTADO CIVIL	S	<input type="checkbox"/>	C	<input type="checkbox"/>	N/E	<input checked="" type="checkbox"/>

ANEXO N°7: Perfil del Jefe General de Plataforma del Tele-Market.

	PERFIL DEL PUESTO		CODIGO	
			REVISIÓN	
			FECHA	

DATOS GENERALES DEL PUESTO															
NOMBRE DEL PUESTO		Jefe general			CODIGO DEL PUESTO										
GRUPO OCUPACIONAL		Profesional			CLASE OCUPACIONAL		Jefe								
CARGO DE CONFIANZA		X	SI		NO										
FORMACIÓN / CONOCIMIENTO															
FORMACIÓN		MÍNIMA				OPTIMA									
FORMACIÓN ACADEMICA		Ing. Industrial / ing. Sistemas y afines.													
EXPERIENCIA		3 años													
COMPLEMENTARIA		Capacitación en ventas / capacitación en telemarketing													
HABILIDADES / DESTREZAS															
COMPUTACIÓN		MS – office (avanzado)													
IDIOMAS		Inglés (intermedio)													
OTROS															
COMPETENCIA GENERALES															
1. Vocación de servicio		A	2. Responsabilidad		A	3. Trabajo en equipo		A	4. Flexibilidad		A				
COMPETENCIAS ESPECIFICAS															
5. Toma de decisiones		A	6. Colaboración		A	7. Empatía		A							
8. Facilidad de palabra			9. Autocontrol			10. Tolerancia									
11. Manejo de presión		A	12. Paciencia		A	13. Liderazgo		A							
14. Orientación de resultados		A													
“escala orientativa: A=Excelente; B=Muy Bueno; C=Regular; D=Mínimo”															
PERSONALES															
EDAD	28 - 35	SEXO	M		F		N/E	X	ESTADO CIVIL	S		C		N/E	X

ANEXO N°8: Perfil del Jefe de ventas de cada equipo de la empresa.

	PERFIL DEL PUESTO		CODIGO	
			REVISIÓN	
			FECHA	

DATOS GENERALES DEL PUESTO															
NOMBRE DEL PUESTO	Jefe de ventas			CODIGO DEL PUESTO											
GRUPO OCUPACIONAL	Profesional			CLASE OCUPACIONAL	Jefe										
CARGO DE CONFIANZA	X	SI		NO											
FORMACIÓN / CONOCIMIENTO															
FORMACIÓN	MÍNIMA				OPTIMA										
FORMACIÓN ACADEMICA	Lic. Adm. Empresas y afines														
EXPERIENCIA	3 años														
COMPLEMENTARIA															
HABILIDADES / DESTREZAS															
COMPUTACIÓN	MS – office (avanzado)														
IDIOMAS	Inglés (intermedio)														
OTROS															
COMPETENCIA GENERALES															
1. Vocación de servicio	A	2. Responsabilidad	A	3. Trabajo en equipo	A	4. Flexibilidad	A								
COMPETENCIAS ESPECIFICAS															
5. Toma de decisiones	B	6. Colaboración	A	7. Empatía	A										
8. Facilidad de palabra	A	9. Autocontrol		10. Tolerancia											
11. Manejo de presión	A	12. Paciencia	A	13. Liderazgo	A										
14. Orientación de resultados	A														
“escala orientativa: A=Excelente; B=Muy Bueno; C=Regular; D=Mínimo”															
PERSONALES															
EDAD	27 - 35	SEXO	M		F		N/E	X	ESTADO CIVIL	S		C		N/E	X

ANEXO N°9: Perfil del Asistente del Jefe de Ventas.

	PERFIL DEL PUESTO		CODIGO	
			REVISIÓN	
			FECHA	

DATOS GENERALES DEL PUESTO															
NOMBRE DEL PUESTO	Asistente de jefe de ventas			CODIGO DEL PUESTO											
GRUPO OCUPACIONAL	Apoyo			CLASE OCUPACIONAL	Asistente										
CARGO DE CONFIANZA	X	SI		NO											
FORMACIÓN / CONOCIMIENTO															
FORMACIÓN	MÍNIMA				OPTIMA										
FORMACIÓN ACADEMICA	Lic. Adm. Empresas o carreras afines														
EXPERIENCIA	1 años														
COMPLEMENTARIA															
HABILIDADES / DESTREZAS															
COMPUTACIÓN	MS – office (intermedio)														
IDIOMAS	Inglés (básico)														
OTROS	Capacitación en ventas														
COMPETENCIA GENERALES															
1. Vocación de servicio	A	2. Responsabilidad	A	3. Trabajo en equipo	A	4. Flexibilidad	A								
COMPETENCIAS ESPECIFICAS															
5. Toma de decisiones		6. Colaboración	A	7. Empatía	A										
8. Facilidad de palabra	A	9. Autocontrol		10. Tolerancia	A										
11. Manejo de presión	A	12. Paciencia	A	13. Liderazgo											
14. Orientación de resultados	A														
“escala orientativa: A=Excelente; B=Muy Bueno; C=Regular; D=Mínimo”															
PERSONALES															
EDAD	22 - 30	SEXO	M		F		N/E	X	ESTADO CIVIL	S		C		N/E	X

ANEXO N°10: Perfil del Tele-Market.

	PERFIL DEL PUESTO	CODIGO	
		REVISIÓN	
		FECHA	

DATOS GENERALES DEL PUESTO															
NOMBRE DEL PUESTO		Tele-Market			CODIGO DEL PUESTO										
GRUPO OCUPACIONAL		Profesional			CLASE OCUPACIONAL		Trabajador								
CARGO DE CONFIANZA		X	SI		<input type="checkbox"/>	NO									
FORMACIÓN / CONOCIMIENTO															
FORMACIÓN		MÍNIMA				OPTIMA									
FORMACIÓN ACADEMICA		Estudio de carreras afines													
EXPERIENCIA															
COMPLEMENTARIA															
HABILIDADES / DESTREZAS															
COMPUTACIÓN		MS – office (básico)													
IDIOMAS															
OTROS															
COMPETENCIA GENERALES															
1. Vocación de servicio		A	2. Responsabilidad		A	3. Trabajo en equipo		A	4. Flexibilidad			A			
COMPETENCIAS ESPECIFICAS															
5. Toma de decisiones			<input type="checkbox"/>	6. Colaboración			A	7. Empatía			A				
8. Facilidad de palabra			A	9. Autocontrol			A	10. Tolerancia			A				
11. Manejo de presión			A	12. Paciencia			A	13. Liderazgo			<input type="checkbox"/>				
14. Orientación de resultados			A												
“escala orientativa: A=Excelente; B=Muy Bueno; C=Regular; D=Mínimo”															
PERSONALES															
EDAD	20 - 35	SEXO	M	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	N/E	X	ESTADO CIVIL	S	<input type="checkbox"/>	C	<input type="checkbox"/>	N/E	X

ANEXO N°11: Perfil de Jefe de Recursos Humanos.

	PERFIL DEL PUESTO		CODIGO	
			REVISIÓN	
			FECHA	

DATOS GENERALES DEL PUESTO															
NOMBRE DEL PUESTO	Jefe de recursos humanos			CODIGO DEL PUESTO											
GRUPO OCUPACIONAL	Profesional			CLASE OCUPACIONAL	Jefe										
CARGO DE CONFIANZA	X	SI		NO											
FORMACIÓN / CONOCIMIENTO															
FORMACIÓN	MÍNIMA				OPTIMA										
FORMACIÓN ACADEMICA	Ing. Industrial / Lic. Adm. De Empresas														
EXPERIENCIA	2 años														
COMPLEMENTARIA	Curso sobre gestión del talento humano														
HABILIDADES / DESTREZAS															
COMPUTACIÓN	MS – office (avanzado)														
IDIOMAS	Inglés (intermedio)														
OTROS															
COMPETENCIA GENERALES															
1. Vocación de servicio	A	2. Responsabilidad	A	3. Trabajo en equipo	A	4. Flexibilidad	A								
COMPETENCIAS ESPECIFICAS															
5. Toma de decisiones	A	6. Colaboración	A	7. Empatía											
8. Facilidad de palabra		9. Autocontrol	A	10. Tolerancia	A										
11. Manejo de presión	A	12. Paciencia		13. Liderazgo	A										
14. Orientación de resultados															
“escala orientativa: A=Excelente; B=Muy Bueno; C=Regular; D=Mínimo”															
PERSONALES															
EDAD	30 - 40	SEXO	M		F		N/E	X	ESTADO CIVIL	S		C		N/E	X

ANEXO N°12: Perfil del asistente de recursos humanos.

	PERFIL DEL PUESTO		CODIGO	
			REVISIÓN	
			FECHA	

DATOS GENERALES DEL PUESTO															
NOMBRE DEL PUESTO		Asistente de recursos humanos				CODIGO DEL PUESTO									
GRUPO OCUPACIONAL		Apoyo				CLASE OCUPACIONAL		Asistente							
CARGO DE CONFIANZA		<input checked="" type="checkbox"/>	SI	<input type="checkbox"/>	NO										
FORMACIÓN / CONOCIMIENTO															
FORMACIÓN			MÍNIMA				OPTIMA								
FORMACIÓN ACADEMICA			Ing. Industrial / Lic. Adm. De Empresas												
EXPERIENCIA															
COMPLEMENTARIA															
HABILIDADES / DESTREZAS															
COMPUTACIÓN		MS – office (avanzado)													
IDIOMAS		Inglés (Básico)													
OTROS															
COMPETENCIA GENERALES															
1. Vocación de servicio		A	2. Responsabilidad		A	3. Trabajo en equipo		A	4. Flexibilidad		A				
COMPETENCIAS ESPECIFICAS															
5. Toma de decisiones			A	6. Colaboración			A	7. Empatía			<input type="checkbox"/>				
8. Facilidad de palabra			<input type="checkbox"/>	9. Autocontrol			A	10. Tolerancia			A				
11. Manejo de presión			A	12. Paciencia			<input type="checkbox"/>	13. Liderazgo			A				
14. Orientación de resultados			<input type="checkbox"/>												
“escala orientativa: A=Excelente; B=Muy Bueno; C=Regular; D=Mínimo”															
PERSONALES															
EDAD	25-30	SEXO	M	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	N/E	<input checked="" type="checkbox"/>	ESTADO CIVIL	S	<input type="checkbox"/>	C	<input type="checkbox"/>	N/E	<input checked="" type="checkbox"/>

ANEXO N°13: Perfil del Asistente Administrativo.

	<h2 style="margin: 0;">PERFIL DEL PUESTO</h2>	CODIGO	
		REVISIÓN	
		FECHA	

DATOS GENERALES DEL PUESTO															
NOMBRE DEL PUESTO		Asistente de administrador				CODIGO DEL PUESTO									
GRUPO OCUPACIONAL		Apoyo			CLASE OCUPACIONAL		Asistente								
CARGO DE CONFIANZA		<input checked="" type="checkbox"/>	SI		<input type="checkbox"/>	NO									
FORMACIÓN / CONOCIMIENTO															
FORMACIÓN			MÍNIMA					OPTIMA							
FORMACIÓN ACADEMICA			Ing. Industrial / Lic. Adm. De Empresas												
EXPERIENCIA			2 años												
COMPLEMENTARIA															
HABILIDADES / DESTREZAS															
COMPUTACIÓN		MS – office (avanzado)													
IDIOMAS		Inglés (intermedio)													
OTROS															
COMPETENCIA GENERALES															
1. Vocación de servicio		A	2. Responsabilidad		A	3. Trabajo en equipo		A	4. Flexibilidad		A				
COMPETENCIAS ESPECIFICAS															
5. Toma de decisiones			C	6. Colaboración			A	7. Empatía			A				
8. Facilidad de palabra			<input type="checkbox"/>	9. Autocontrol			<input type="checkbox"/>	10. Tolerancia			A				
11. Manejo de presión			A	12. Paciencia			B	13. Liderazgo			<input type="checkbox"/>				
14. Orientación de resultados			B												
“escala orientativa: A=Excelente; B=Muy Bueno; C=Regular; D=Mínimo”															
PERSONALES															
EDAD	27 - 35	SEXO	M	<input type="checkbox"/>	F	<input type="checkbox"/>	N/E	X	ESTADO CIVIL	S	<input type="checkbox"/>	C	<input type="checkbox"/>	N/E	X

ANEXO N°14: Perfil del Jefe de Sistemas.

	PERFIL DEL PUESTO		CODIGO	
			REVISIÓN	
			FECHA	

DATOS GENERALES DEL PUESTO															
NOMBRE DEL PUESTO	Jefe de sistemas			CODIGO DEL PUESTO											
GRUPO OCUPACIONAL	Profesional			CLASE OCUPACIONAL	Jefe										
CARGO DE CONFIANZA	X	SI		NO											
FORMACIÓN / CONOCIMIENTO															
FORMACIÓN	MÍNIMA				OPTIMA										
FORMACIÓN ACADEMICA	Ing. De sistemas														
EXPERIENCIA	3 años														
COMPLEMENTARIA															
HABILIDADES / DESTREZAS															
COMPUTACIÓN	MS – office (avanzado)														
IDIOMAS	Inglés (intermedio)														
OTROS															
COMPETENCIA GENERALES															
1. Vocación de servicio	A	2. Responsabilidad	A	3. Trabajo en equipo	A	4. Flexibilidad	A								
COMPETENCIAS ESPECIFICAS															
5. Toma de decisiones	A	6. Colaboración	B	7. Empatía											
8. Facilidad de palabra		9. Autocontrol		10. Tolerancia	A										
11. Manejo de presión	A	12. Paciencia	A	13. Liderazgo											
14. Orientación de resultados	A														
“escala orientativa: A=Excelente; B=Muy Bueno; C=Regular; D=Mínimo”															
PERSONALES															
EDAD	28 - 40	SEXO	M		F		N/E	X	ESTADO CIVIL	S		C		N/E	X

ANEXO N° 15: Cotización

Psicóloga:

Melissa Viviana Quispe Moore

Sr. Gerente de la empresa Roblosky S.L.

Le escribo con el fin de darle respuesta a su solicitud de cotización de las capacitaciones que usted me ha solicitado, a continuación, la descripción y precios:

Costo por capacitación:

- ✓ Métodos para incrementar ventas y captar clientes: S/. 3000.00
- ✓ Taller de motivación, clima laboral e incentivos por logros de metas: S/. 800.00

Con una duración de 5 horas por tres sesiones para la primera capacitación y para la segunda 5 por una sola sesión.

Esperando su pronta respuesta, me despido.

Saludos cordiales.

Atte.



Ps. Melissa Viviana Quispe Moore
C.Ps.P. 23786