



UNIVERSIDAD  
PRIVADA  
DEL NORTE

# FACULTAD DE NEGOCIOS

---

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA HOCHSCHILD MINING DEL DISTRITO DE SANTIAGO DE SURCO EN EL AÑO 2017”

Tesis para optar el título profesional de:

**Licenciado en Administración**

**Autor:**

Nilton Eduardo Fernando, Ardiles Sánchez

**Asesor:**

Mg. Oscar Orlando Rodríguez Vargas

Lima – Perú

2017

## APROBACIÓN DE LA TESIS

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por el (la) Bachiller **Nilton Eduardo Ardiles Sánchez**, denominada:

“GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y EVALUACIÓN DEL  
DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA HOCHSCHILD  
MINING DEL DISTRITO DE SANTIAGO DE SURCO EN  
EL AÑO 2017”

---

Mg. Oscar Rodríguez Vargas  
**ASESOR**

---

Carmelia Lambruschini Tafur  
**JURADO**  
**PRESIDENTE**

---

Giovana Mendiolaza Castillo  
**JURADO**

---

William Cruzado Perez  
**JURADO**

A mi familia, amigos y profesores que me  
guiaron y ayudaron en esta etapa de mi vida.

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias a Dios por haberme otorgado la fortaleza que necesitaba para poder cruzar cada uno de los obstáculos que se me presentaron a lo largo de este camino, a mi hermosa familia, Nilton Ardiles, Elizabeth Sánchez, Karina, Jesús y Cruz lucia Espejo por su apoyo incondicional en mis proyectos personales como profesionales.

Expreso mi más sincero agradecimiento a cada uno de mis amigos que me dieron palabras de aliento y me motivaron a seguir con este sueño hasta el final, así también a todos los docentes que me enseñaron los diversos conceptos administrativos para poder culminar satisfactoriamente mi carrera universitaria.

Asimismo le otorgo mi gratitud hacia mis asesores de investigación por orientarme y guiarme en la elaboración del presente trabajo de investigación, en especial al Mg. Oscar Rodríguez Vargas, Dr. Augusto Javes Sánchez y Dr. Marino García Arguedas.

Finalmente agradecer a todas las autoridades de la Universidad Privada del Norte quienes me han otorgado las facilidades para poder desarrollarme en la carrera escogida en el inicio de esta meta profesional.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>xi</b>
1.1. Realidad problemática .....	xi
1.2. Formulación del problema.....	1
1.3. Justificación.....	1
1.4. Limitaciones .....	1
1.5. Objetivos .....	2
1.5.1. <i>Objetivo General</i> .....	2
1.5.2. <i>Objetivos Específicos</i> .....	2
<b>CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>3</b>
2.1. Antecedentes .....	3
<b>2.2.1 Antecedentes Nacionales .....</b>	<b>3</b>
<b>2.2.2 Antecedentes Internacionales.....</b>	<b>6</b>
2.2. Bases Teóricas .....	9
2.2.1 Aspectos Generales de la Gestión por Competencias .....	9
2.2.1.1 Definición.....	10
2.2.1.2 Objetivos de la Gestión por Competencias .....	11
2.2.1.3 Sistemas de Motivación Humana según David McClelland .....	12
2.2.2.1 <i>Motivación</i> .....	13
2.2.2.2 <i>Características</i> .....	13
2.2.2.3 <i>Concepto propio o concepto de uno mismo</i> .....	13
2.2.2.4 <i>Conocimientos</i> .....	14
2.2.2.5 <i>Habilidad</i> .....	14
2.2.3 Pasos necesarios de un sistema de Gestión por Competencias .....	16
2.2.5 Las competencias y la inteligencia emocional.....	17
2.2.5.1 <i>Inteligencia Emocional</i> .....	17
2.2.5.2 <i>Utilidad de las emociones</i> .....	18
2.2.5.3 <i>Las 5 Áreas de la Inteligencia Emocional</i> .....	18
2.2.5.3.1 <i>Autoconciencia y Autocontrol</i> .....	18
2.2.5.3.2 <i>Empatía</i> .....	18
2.2.5.3.3 <i>Habilidad Social</i> .....	19
2.2.5.3.4 <i>Motivación</i> .....	19
2.2.5.3.5 <i>Autorregulación</i> .....	19
2.2.9 Esquema Global por competencias .....	20
2.2.10.1 <i>Selección de Personal</i> .....	22
2.2.10.2 <i>Capacitación y Desarrollo</i> .....	22
2.2.10.3 <i>Carrera Profesional</i> .....	23
2.2.11 Evaluación de competencias.....	24

2.2.13 Desempeño Laboral .....	28
2.2.13.1 Definición .....	28
2.2.13.2 Objetivos de la Evaluación del Desempeño .....	29
2.2.13.2.1 Evaluación de Desempeño .....	29
2.2.13.3 Métodos de evaluación del Desempeño .....	30
2.2.13.4 Evaluación 360° .....	31
2.2.13.5 El Desempeño en Gestión por Competencias .....	32
2.2.13.6 Eficacia .....	33
2.2.13.7 Eficiencia .....	33
2.2.13.8 Diferencia entre Eficacia y Eficiencia .....	34
2.2.13.9 Relaciones Interpersonales .....	35
2.3 Definición de términos básicos .....	36
<b>CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS .....</b>	<b>39</b>
3.1. Formulación de la hipótesis .....	39
3.2. Variables .....	39
<b>CAPÍTULO 4. MATERIALES Y MÉTODOS .....</b>	<b>41</b>
4.1. Tipo de diseño de investigación .....	41
4.2. Material de estudio .....	41
4.2.1. Unidad de estudio .....	41
4.2.2. Población .....	41
4.2.3. Muestra .....	41
4.3. Técnicas, procedimientos e instrumentos .....	43
4.3.1. Para recolectar datos .....	43
4.3.2. Para analizar información .....	43
<b>CAPÍTULO 5. RESULTADOS .....</b>	<b>44</b>
<b>CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN .....</b>	<b>56</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>53</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>54</b>
<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>55</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>57</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

1. Tabla N°1 Resumen de Procesamientos de Datos.....	40
2. Tabla N°2 Resultado Estadístico de Fiabilidad – Alfa de Cronbach.....	40
3. Tabla N°3 Resultados de Elementos Totales.....	41
4. Tabla N°4 Resultados Variable Gestión por Competencias.....	42
5. Tabla N°5 Resultados de Dimensión Selección del personal.....	43
6. Tabla N°6 Resultados de Dimensión Capacitación y Desarrollo.....	44
7. Tabla N°7 Resultados de Dimensión Carrera Profesional.....	45
8. Tabla N°8 Resultados de Variable Desempeño Laboral.....	46
9. Tabla N°9 Resultados de Dimensión Eficacia.....	47
10. Tabla N°10 Resultados de Dimensión Eficiencia.....	48
11. Tabla N°11 Resultados de Dimensión Relaciones Interpersonales.....	49
12. Tabla N°12 Resultados de correlación Gestión por Competencias y Desempeño Laboral.....	50
13. Tabla N°13 Resultados Correlación Desempeño Laboral y Selección del Personal.....	50
14. Tabla N°14 Resultados Correlación Desempeño Laboral y Capacitación y Desarrollo...51	

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

15. Gráfica N°1 Variable Gestión por Competencias.....	42
16. Gráfica N°2 Dimensión Selección del Personal.....	43
17. Gráfica N°3 Dimensión Capacitación y Desarrollo.....	44
18. Gráfica N°4 Dimensión Carrera Profesional.....	45
19. Gráfica N°5 Variable Desempeño Laboral.....	46
20. Gráfica N° 6 Dimensión Eficacia.....	47
21. Gráfica N°7 Dimensión Eficiencia.....	48
22. Gráfica N°8 Dimensión Relaciones Interpersonales.....	49



## RESUMEN

En la actualidad la gestión por competencias es un proceso que permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible, adicionalmente consiste en implementar un nuevo estilo de dirección que permita gestionar los recursos humanos de una manera más efectiva. Asimismo, el éxito de toda empresa radica en la calidad y disponibilidad del factor humano. Cuanto mayor este integrado y se aprovechen las cualidades que poseen cada uno de los trabajadores más competitiva será la empresa y se logrará adaptar a un mercado en constante cambio, cabe resaltar que una buena gestión de competencias garantiza la excelencia en el desempeño laboral de cada uno de los colaboradores de la empresa.

El presente trabajo de investigación se realizó en la Empresa Hochschild Mining ubicada en Surco, asimismo, el presente es un estudio de enfoque cuantitativo de tipo correlacional, que tuvo como objetivo principal determinar la relación que existe entre la Gestión por competencias y la evaluación del desempeño laboral.

Para la obtención de la información se aplicó una encuesta sobre gestión por competencias y evaluación del desempeño laboral a 44 trabajadores del área administrativa entre hombres y mujeres. El cuestionario estuvo compuesta por 18 ítems con una amplitud de escala de cinco categorías.

La validez y la confiabilidad del instrumento fueron realizadas según el coeficiente de Alfa de Cronbach, por tanto los instrumentos son fiables y consistentes. Además, se realizó la medición de ambas variables para observar el nivel de correlación que existe entre estas dos variables ya mencionadas.

**Palabras Claves:** Gestión por competencias, Desempeño Laboral.

## ABSTRACT

At present, competence management is a process that allows identifying the skills of the people required in each job through a quantifiable and measurable profile, additionally consists of implementing a new management style that allows managing the human resources of a most effective way. Likewise, the success of any company lies in the quality and availability of the human factor. The greater this integrated and take advantage of the qualities that each of the workers have, the more competitive the company will be and adapt to a constantly changing market, it should be noted that a good management of competencies guarantees the excellence in the work performance of each of the collaborators of the company.

The present research work was carried out in the Hochschild Mining Company located in Surco, likewise, this is a correlational quantitative approach study, whose main objective was to determine the relationship that exists between competence management and job performance.

To obtain the information, a survey on competence management and job performance was applied to 44 workers in the administrative area between men and women. The questionnaire was composed of 18 items with a scale amplitude of five categories.

The validity and reliability of the instrument were made according to Cronbach's Alpha coefficient, therefore the instruments are reliable and consistent. In addition, the measurement of both variables was performed to observe the level of correlation that exists between these two variables already mentioned.

**Keywords:** Competency Management, Job Performance.

## CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

En la actualidad, el mundo se encuentra en un proceso acelerado de cambios que se manifiestan en ámbitos políticos, sociales, económicos, científicos y culturales, el contexto donde se desenvuelven las empresas ha cambiado mucho, pero estas siguen luchando día a día tratando de obtener la mayor rentabilidad para ellas, dejando de lado una pieza fundamental como lo es el potencial humano. Asimismo, las personas tratan de superarse diariamente en los ámbitos personal y profesional, con el fin de poder ser mejores y esperar a que las empresas con mayor posicionamiento en el mercado puedan valorar su talento.

Por otro lado, en América Latina existe un porcentaje del 6,6% de personas desempleadas, esto ocurre ya que existe dificultad para poder cubrir los puestos de trabajos requeridos por las empresas, debido a la falta de capacidades, habilidades y talento apropiado. (Noticias, 2017)

Al respecto Alles (2014), plantea que una buena gestión por competencias genera un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Asimismo, cada competencia que pueda poseer un trabajador es de mucha ayuda en diferentes áreas, debido a que dentro de la organización no vale más quien tiene un puesto mayor, sino quien posee más de estas que ayuden a tener un trabajo más eficiente.

Es importante tener conocimiento que el desarrollar y fortalecer nuestras competencias ayudará a que podamos tener muchas más oportunidades en el mercado laboral.

Desde esta perspectiva, la Gestión por competencias se refiere a una metodología que permite la determinación de competencias organizacionales y se plantea como un modelo de negocio que se viene desarrollando en grandes corporaciones en Estados Unidos, Canadá, Australia, Reino Unido, España, así también, se ha extendido por distintos países en Latinoamérica debido al producto del entorno económico globalizado. Esta metodología nos ayuda a evaluar actitudes, conocimientos, habilidades y experiencias que facilita que las organizaciones puedan conjugar las estrategias de la empresa con los intereses de las personas frente a su

desarrollo y mejoramiento individual con el fin de mejorar los procesos operativos, administrativos de las empresas, para llegar a resultados como la calidad total, aumento de la productividad y competitividad, pero sobre todo ubicar a la persona idónea en el puesto de trabajo correcto (Gestión, 2017).

Perú no escapa de ese proceso de cambios ni a los retos surgidos de ellos, ni al factor de desempleo que existe, en ese sentido muchas de las entidades Públicas y Privadas del país se esfuerzan por encontrar al personal adecuado el cual ayude a ejecutar el objetivo de cumplir con las estrategias empresariales propuestas por la organización. Lamentablemente, muchas de estas entidades presentan dificultades como: la falta de adecuación del candidato en un puesto de trabajo, la falta de metodología, la falta de estrategia por el área de RR.HH para captar a un buen elemento, adaptación del personal en un puesto de trabajo y esto conlleva a que no puedan encontrar al candidato apto para que cubra un área de trabajo.

Por esta razón, el 52% de empresas en Perú buscan transformarse con el objetivo de posicionarse en el mercado, teniendo en cuenta que el recurso humano es el factor clave dentro de una organización, para el logro de los objetivos estratégicos de esta. Es por ello que se debe reconocer la importancia de realizar un buen proceso de selección, capacitación, evaluación del desempeño y el desarrollo del recurso humano como parte fundamental para el logro de las metas organizacionales. (Gestión, 2017)

La Empresa Hochschild Mining se dedica a la producción y comercialización de minerales de oro y plata en América, lo realizan a través de canales de distribución ubicados en lugares estratégicos con la finalidad de obtener mayores utilidades. Además, de pertenecer a la bolsa de Valores de Londres para emitir acciones en dicha institución.

Para la documentación y comercialización de estos productos la Empresa cuenta con una sede en el distrito de Surco – Lima en la cual cuenta con el CEO, Gerencia de Proyectos, Gerencia de Operaciones, Gerencia de RR.HH Y grupo operativo.

Asimismo, mientras más crece la organización más difícil es la ejecución de actividades dentro de esta entidad, ante ello se mencionan las 3 dimensiones que han sido consideradas para este estudio donde se encuentran los principales

problemas que afectan directamente en el desarrollo y crecimiento de Hochschild Mining.

#### Problemática de Selección del personal

Podemos evidenciar que debido a la planificación del área de Recursos Humanos del proceso de selección, constatamos que el área administrativa cuenta con un proceso de análisis del perfil por competencias donde se evalúan las competencias relacionadas a los puestos, en el cual se observa que no existe un correcto proceso de selección del personal, esto se debe a la carga de trabajo dentro de la empresa, la cual prefiere renunciar al hecho de encargarse de la selección de nuevos miembros y por ello, contratan a empresas especialistas en reclutamiento del sector, originando que muchas veces al colocar a estas empresas siendo externas y sin conocer muy a fondo las políticas de la entidad, contraten a personas no aptas para un puesto de trabajo causando altos índices de rotación de personas en un 45% y ocasionando que el trabajador se encuentre en un puesto laboral en el que no es eficiente, esto significa que no cumplen con las competencias necesarias para poder desempeñarse de la mejor manera, teniendo un rendimiento ineficaz y enfrentando dificultades para lograr sus metas y objetivos.

Además, en un 15% suele realizarse la selección del personal con procesos lejanos a la realidad de las necesidades de la organización o en este mismo porcentaje se derivan a personas que no poseen los conocimientos necesarios para la toma de las decisiones de entrada de personal nuevo a la empresa y esto se debe al factor tiempo.

Por otro lado, los encargados del reclutamiento deben poseer habilidades para detectar a las personas adecuadas para cada posición, aprender a detectar perfiles y conocer a fondo las tareas de cada puesto, limitando el riesgo de equivocarse, algo que siempre existe y se debe intentar minimizar. Lamentablemente, un 40% de candidatos son seleccionados y contratados pese a que estos no tienen relación entre lo que necesita realmente la empresa y lo que ellos pueden ofrecer.

#### Problemática de falta de capacitación

El 80% de los trabajadores que ocupan un puesto dentro de la organización con unas funciones determinadas, no reciben la capacitación que requiere su trabajo, y esto conlleva a que se reduzcan notablemente las posibilidades de que sus tareas sean

desarrolladas de manera eficiente, se sabe bien que la capacitación del personal es, en muchos casos, costosa y muchas veces requiere una inversión de tiempo importante; sin embargo, es necesaria que se realice.

La función del departamento de Recursos Humanos es justamente detectar en qué momento es necesaria la capacitación y para qué persona en concreto se debe ofrecer. Cuando un trabajador se encuentra con una carencia de conocimientos para desarrollar alguna tarea, puede caer en el temor de que si lo comunica, puede perder el trabajo. Aproximadamente el 10% de trabajadores tienen miedo a esto y es uno de los errores más fatales que puede existir dentro de la organización y que debe evitarse mediante unos procesos de comunicación basados en la confianza y recalcando siempre a los colaboradores que lo más importante para todos es el cumplimiento de los objetivos y si para ellos es necesario aprender algo nuevo, se debe realizar.

Asimismo, es importante crear canales de comunicación debido a que el 10% de colaboradores manifiestan que esto podría ser efectivo y funcionaría como facilitador de los procesos de capacitación para ellos mismos. Además, es necesario que la inversión se rentabilice, intentando ofrecerla por ejemplo, a varias personas a la vez, organizando talleres que puedan beneficiar a todos los trabajadores y de esta manera permitir que la empresa no genere tantos gastos.

#### Problemática de exceso o falta de personal

Este sin duda alguna es uno de los problemas más frecuentes de las organizaciones, cuando el personal es excesivo, casi siempre los trabajadores manifiestan su incomodidad porque se habla de una burocracia excesiva, en estos ambientes es posible que los procesos sean muy complejos, poco claros y los costos se eleven de tal manera que se inicie el declive.

Asimismo, entre los años 2016 – 2017, el 30% de colaboradores del primer año mencionado mostraron su incomodidad debido a la falta de personal, mientras que en el segundo año este porcentaje aumentó a un 70%, lo cual conllevó a que los trabajadores tenían que realizar funciones extras que no correspondían a sus áreas, algo que para la empresa a corto plazo pudo ser un ahorro, a largo plazo se convierte en una gran pérdida de talentos y eficiencia.

Los trabajadores no pueden estar enfocadas en muchas actividades a la vez, por algo existen diferentes áreas dentro de la organización y cada una con su descripción de puestos por competencias, es recomendable que cada uno desarrolle sus propias destrezas y especialidades en el trabajo.

La gestión que empieza a desarrollarse hoy en día ya no está basada en elementos tecnológicos, ni informativos, sino, en las capacidades y destrezas (talento) de cada persona que labore en la empresa, debido a que en base a las decisiones de ellos dependerá el éxito o fracaso de la organización.

En este caso, se percibe que uno de los principales componentes como el Desempeño Laboral se ve afectado dentro de la organización, ya que este se centra en identificar las necesidades de capacitación y el desarrollo de habilidades y destrezas del empleado calculando si son adecuadas o inadecuadas para la posibilidad de brindar ascensos, transferencias o suspensiones. Por otro lado, no se toman en cuenta las emociones y sentimientos de los empleados, ya que constantemente se hacen cambios dentro de la organización con el fin de encontrar a los trabajadores más eficientes, y estas se realizan solo con observar quienes son los que poseen mayores competencias y son sin una evaluación previa.

Sin embargo, se observa que los trabajadores que laboran diariamente, constantemente manifiestan su incomodidad por los cambios realizados internamente dentro de la organización, haciendo que esto repercuta en sus estados de ánimo y exista un desempeño bajo al momento de realizar sus labores.

En este sentido cobra importancia el hecho de la aparición de emociones las cuales pudiesen repercutir de manera negativa en el Desempeño Laboral, pero así también la mala gestión y selección del personal carentes de competencia.

Por otra parte, se debe considerar que las personas tienen inclinación emocionalmente a casi todos los elementos de la vida laboral y personal y esto complica los cambios para un Desempeño Laboral insuperable en todos los trabajos.

Finalmente, en la presente investigación se intenta determinar un poco más acerca de la relación que tiene la Gestión por Competencias con la evaluación del Desempeño Laboral, así como identificar cuáles son los problemas principales entre estas dos variables y que medidas correctivas se pueden proponer.

## 1.2. Formulación del problema

¿Cuál es la relación que existe entre Gestión por Competencias y la evaluación del Desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Hochschild Mining durante el periodo Marzo – Diciembre 2017?

## 1.3. Justificación

La presente investigación se enfocará en estudiar la relación que existe entre la Gestión por Competencias y la evaluación del Desempeño laboral, ya que debido a los bajos niveles de desempeño y comportamiento de los trabajadores en las empresas generan personas no empleables.

Asimismo, se quiere lograr con esta investigación dar conocimientos a las personas acerca de la importancia de este tema ya que todo empieza desde el momento en la cual se hace la selección del personal, ya que se debe evaluar correctamente las competencias de cada uno de los postulantes para que posteriormente cuando se encuentren laborando puedan tener un mejor rendimiento y mayor productividad.

Finalmente, mediante este análisis detallado sobre la relación de estas dos variables permitirá que las empresas tomen en cuenta la importancia y el rol importante que juega la correcta Gestión por competencias en cada uno de sus trabajadores para resultados más eficientes.

## 1.4. Limitaciones

- Una de las limitaciones que tendré será la poca información y accesibilidad de parte de la empresa.
- No contar con un especialista (psicólogo) para las pruebas requeridas del trabajo de investigación.
- La falta de tiempo por parte del investigador y de los trabajadores para aplicar los instrumentos.
- Finalmente, otra limitación será la organización de horarios con los trabajadores, debido a que ellos solo pueden brindar su tiempo 1 hora a la semana.



## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo General**

Determinar la relación entre Gestión por Competencias y la evaluación del Desempeño Laboral del personal administrativo de la empresa Hochschild Mining del Distrito de Surco.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Determinar la relación que existe entre el proceso de selección de personal y la evaluación del Desempeño Laboral del personal administrativo de la Empresa Hochschild Mining.
- Determinar la relación que existe entre capacitación y desarrollo con la evaluación del Desempeño Laboral del personal administrativo de la Empresa Hochschild Mining.
- Establecer el tipo de asociación que se genera entre Gestión por Competencias y la evaluación del Desempeño Laboral del personal administrativo de la Empresa Hochschild Mining.

## **CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Antecedentes**

#### **2.2.1 Antecedentes Nacionales**

Rodriguez (2016) en su tesis, titulado Modelo de Gestión por Competencias para mejorar el Desempeño Laboral de los colaboradores de la Empresa Promas S.R.L del distrito de Trujillo, Perú, utiliza un instrumento para identificar las competencias que posee cada colaborador, con el objetivo de poder demostrar que implementando un modelo de Gestión por Competencias ayudaría a los trabajadores a tener un mejor desempeño dentro de sus funciones, luego de aplicarse dicha prueba, tuvieron resultados eficaces debido a que se logró determinar las habilidades, conocimientos y destrezas de cada colaborador.

Por otro lado, se aplicó una evaluación para el Desempeño Laboral y este fue realizado después de haber implementado el modelo de Gestión por Competencias, teniendo como resultado altos rangos de eficacia por parte de los colaboradores de la empresa.

Finalmente la autora acota que el implementar un modelo de Gestión por Competencias ayuda en general a que la empresa este más ordenada y organizada. Asimismo, con estos modelos se puedan identificar nuevos talentos en el mercado laboral.

Casma (2015) en su tesis, titulada la relación de la Gestión del Talento Humano por Competencias en el desempeño laboral de la Empresa Ferro Sistemas, Surco – Lima, Perú utilizó un cuestionario en escala de Likert a una muestra de 84 trabajadores con el fin de obtener los siguientes resultados encontrados, los cuales indican que la Gestión por competencias incidió positivamente en aumentar el desempeño laboral de cada uno de los trabajadores en todos los procesos productivos. Asimismo, concluyó que cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz usando planes estratégicos de desarrollo de talentos para alcanzar las competencias anheladas con el fin de efectuar todo tipo de actividades eficientemente. El antecedente contribuye a reforzar mi investigación sobre la

relación que existe entre las dos variables estudiadas, debido a que una ayuda a la otra a que se puedan obtener mejores resultados dentro del campo de trabajo y así tener un mejor resultado por parte del capital humano.

Quintanilla (2014) en su estudio de investigación titulada Gestión por Competencias y Desempeños Laborales en las Municipalidades de Ayacucho, Perú, precisó como resultado final, que una nueva concepción para los directivos y trabajadores en general, es el reto que tienen de adecuarse a las exigencias del contexto y los cambios, siendo necesario adaptar todo un sistema de gestión por competencias en busca de la excelencia organizacional, debido a la influencia significativa de ésta en los desempeños laborales.

Asimismo, tienen que comprender mejor el desarrollo de habilidades y destrezas, de capacidades para el manejo de la tecnología aplicada, capacidades para el trabajo en equipo, fomentar el desarrollo de la creatividad e iniciativa, capacidades para el desarrollo de proyectos, para tomar decisiones de riesgo, orientar adecuadamente las actitudes y conductas, la práctica de valores institucionales, la capacitación por competencias, etc. Es decir, encaminar su accionar hacia un sistema de gestión por competencias como estrategia de desarrollo y cambio 29 de las municipalidades, porque influyen en los desempeños laborales de los trabajadores de los referidos municipios.

Granados (2013) en su estudio de investigación titulada Desarrollo de competencias laborales y formación de los profesionales en turismo, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú, dejó plasmado que el desarrollo de las competencias básicas y la formación en habilidades y destrezas del perfil se relacionan significativamente. Concluyendo que existe una correlación moderada positiva entre el desarrollo de las competencias básicas y la formación en habilidades y destrezas del perfil de los profesionales en Turismo.

Además, indica que un correcto desarrollo de competencias laborales ayuda a tener una mejor relación entre trabajadores o alumnos de diferentes entidades. Asimismo, las habilidades y destrezas de los trabajadores son una fortaleza mayor entre los guías y administradores, en cambio constituyen una fortaleza menor entre el personal de las áreas de apoyo.

Finalmente, el autor indica que el ir fomentando el desarrollo de todo tipo de competencias ayuda a que tanto trabajadores como estudiantes estén en la capacidad de poder enfrentarse a otras personas de un mismo rango o mayor a ellos, debido a que hoy en día las empresas evalúan mucho las habilidades de cada colaborador nuevo y el poseer de alguna u otra manera más competencias te hace más eficiente ante los ojos de las empresas.

Huamani (2012) en su tesis, titulada Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana utiliza una variedad de técnicas científicas de trabajo de campo – observación, encuestas en 3 momentos diferentes y entrevistas a profundidad, teniendo como objetivo principal la identificación de competencias por parte de cada uno de los entrevistados, esto lo planteó con el fin de llegar a saber cuánto podía relacionarse el tener más competencias con una mejor productividad al momento de realizar la fabricación de un producto.

En el desarrollo de su investigación describe que según la nueva conceptualización del valor de las personas para las organizaciones y las diferentes escuelas que estudian la Gestión Humana, se rechaza la idea de que el ser humano es un recurso, en otras palabras un elemento que provee de fuerza de trabajo a la organización tal y como se comprendía desde tiempos pasados por parte de los autores representativos de la Administración y esto repercute en que la persona se le considera un elemento dinámico que posee competencias, talentos, recursos, capacidades, destrezas, conocimientos y actitudes.

Finalmente, mediante el uso de Técnicas de revisión bibliográfica y documental y la aplicación de encuestas y entrevistas el autor concluye que una correcta gestión organizacional de las personas, basada en reconocimientos y valoración individual de sus competencias laborales permite elevar sus niveles de productividad en su trabajo.

## 2.1.2 Antecedentes Internacionales

El artículo científico titulado Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado Zulia, de Palmar & Valero (2014), publicado en la revista, Espacios Públicos, Toluca, México indican que el objetivo principal de su investigación es analizar e identificar los tipos de competencias que poseen los gerentes. Asimismo, describen los factores que influyen en el desempeño del personal para formular lineamientos estratégicos dirigidos a la capacitación y desempeño.

En las organizaciones, el desempeño constituye uno de los factores determinantes para el logro de las metas y objetivos trazados, por esta razón, es de gran importancia que los trabajadores mantengan una relación entre las competencias que poseen y el cargo que ejercen, para lo cual es necesario que se exija el cumplimiento de requisitos que realmente permitan la selección del personal con características que se correspondan con la finalidad de la institución.

Por otro lado, después de la evaluación se encontraron como resultados las competencias básicas, conductuales y funcionales. De esta forma, se llegó a identificar que los gerentes poseen capacidades que se inician desde temprana edad y que luego en el camino van perfeccionándose. Además, se logró identificar las habilidades para innovar, se caracterizan por ser líderes proactivos y rigurosos en el cumplimiento de sus funciones; los mismos cuentan con las capacidades técnicas y las destrezas para cumplir con el trabajo que se le ha asignado.

Finalmente, el antecedente contribuye así a reforzar la teoría sobre la relación que existe entre la Gestión por competencias y el Desempeño Laboral.

Gómez & Mendoza (2013) en su trabajo de investigación de tesis titulada, Modelo de Gestión por Competencias para la Empresa ACMED S.A, en Cartagena, define que el modelo de competencias del talento humano es pieza fundamental para cada organización y pese a que es un tema que se mantiene en el tapete en los últimos años, ya existía desde años atrás.

El modelo de competencia se basa en una serie de características que están relacionadas con un desempeño superior en un puesto de trabajo, y así como los conocimientos, las habilidades y la experiencia son importantes, existen también otras características como los rasgos, motivos, aptitudes que si bien son difíciles de

detectar son también necesarias para lograr dicho desempeño y fue el utilizado para el presente trabajo.

Por otro lado, al aplicar el modelo de competencias en la capacitación del talento humano de la organización, se hace necesario analizar los requerimientos de los cargos y evaluar la fuerza laboral, con el propósito de saber con qué personal cuenta la organización y estar informado sobre cuáles serán los posibles candidatos para ascensos o transferencias futuras.

Finalmente concluye que la Gestión por Competencias debe ser implementada por parte de todas las organizaciones con el fin de captar a nuevos talentos que ayuden a generar mejores resultados a la empresa.

Guillen, Saris & Boyatzis (2009), en su artículo científico titulado, the impact of social and emotional competencies on effectiveness of Spanish executives, Barcelona, España, indican la relación que existe entre competencias emocionales y sociales con el desempeño laboral. Además, indican que las competencias y los rasgos de personalidad son valiosos para un desempeño más eficaz. Además, podemos resaltar que dentro de este campo de las competencias entra a tallar la Inteligencia Emocional como factor importante en el desarrollo de actividades de los ejecutivos.

Por otro lado, el mantener un buen control de emociones ayuda a que se tomen mejores decisiones y así tener mejores resultados.

El antecedente contribuye a tener conocimientos sobre la influencia que tienen las competencias en el desempeño laboral, así como el estudio e identificación de habilidades, destrezas, conocimientos, etc., a través de la aplicación del instrumento que se posee en la presente tesis.

Leal de Suárez R. & Sánchez N. (2006), en su artículo científico titulado, Competencias profesionales del personal operativo de las empresas automotrices para su eficiente desempeño laboral, en la revista venezolana de Ciencias Sociales, en Cabimas, Venezuela, indican que las competencias evaluadas ayudan a lograr un desempeño laboral óptimo por parte de los técnicos mecánicos y asistentes administrativos del sector automotriz se evaluaron las competencias a través del instrumento llamado cuestionario, teniendo resultados como actitud hacia la motivación al logro, capacidad para trabajar en equipo, valores hacia la

responsabilidad, disposición de aprendizaje continuo, capacidad para la comunicación efectiva y actitudes para aplicar las normas de seguridad industrial. Este antecedente enriquece mucho mi investigación sobre la relación entre Gestión por Competencias y Desempeño Laboral, debido a que me da un enfoque más amplio acerca de las competencias y como estas repercuten en un desempeño más óptimo por parte de los trabajadores.

El artículo científico titulado, Evaluación de Desempeño: Desempeño por Competencias, de Capuano (2004), publicado en la revista, Invenio, en Rosario, Argentina, define a la competencias como un aprovechamiento y potencialización del capital humano, debido a que es el pilar esencial del éxito de cualquier empresa. Por ese mismo motivo, la evaluación del desempeño es una herramienta que debe ser bien utilizada porque de ella depende la concreción de las estrategias que existen dentro de la organización.

Ahora el artículo nos habla también sobre el lugar exclusivo que le concedían las empresas a la tecnología, los Gerentes se ocupaban exclusivamente de la eficiencia de la máquina como medio para aumentar la productividad, trataban de darle todo tipo de mantenimiento, creyendo que era el medio más apropiado de generar utilidades, llegando al punto de pensar que el capital humano solo era la persona encargada de controlar botones y el resto del trabajo era por parte de la máquina inteligente. El énfasis aplicado a los equipos no resolvió el problema del aumento de eficiencia de la organización, dando como segunda opción, valorar el trabajo del capital humano y tomarlo en cuenta como parte fundamental del proceso productivo, se implementó una técnica que estudiara los procesos de la empresa y cómo el colaborador lo pudiera realizar óptimamente.

Finalmente, esta investigación es un aporte importante dentro de la presente tesis, debido a que nos explica la importancia del capital humano según la Gestión por competencias y se ve reflejado en la eficiencia de la organización.

## **2.2. Bases Teóricas**

### **2.2.1 Aspectos Generales de la Gestión por Competencias**

La historia comienza con las primeras investigaciones de David McClelland un psicólogo estadounidense que se destacó por su trabajo en la investigación sobre la teoría de la necesidad y posteriormente sobre el factor humano dentro de las empresas. Además, este término fue impulsado por él a través de un artículo titulado “Testing for competence Rather than Intelligence” quien determina la competencia como una característica esencial de la persona que es la razón de su rendimiento eficiente en el trabajo, gracias a esto las empresas han empezado a ampliar su campo de aplicaciones sobre este tema. Asimismo, en los años 90 el término es retomado por Daniel Goleman explicando la relación entre Inteligencia Emocional y como esta repercute en las competencias de cada persona.

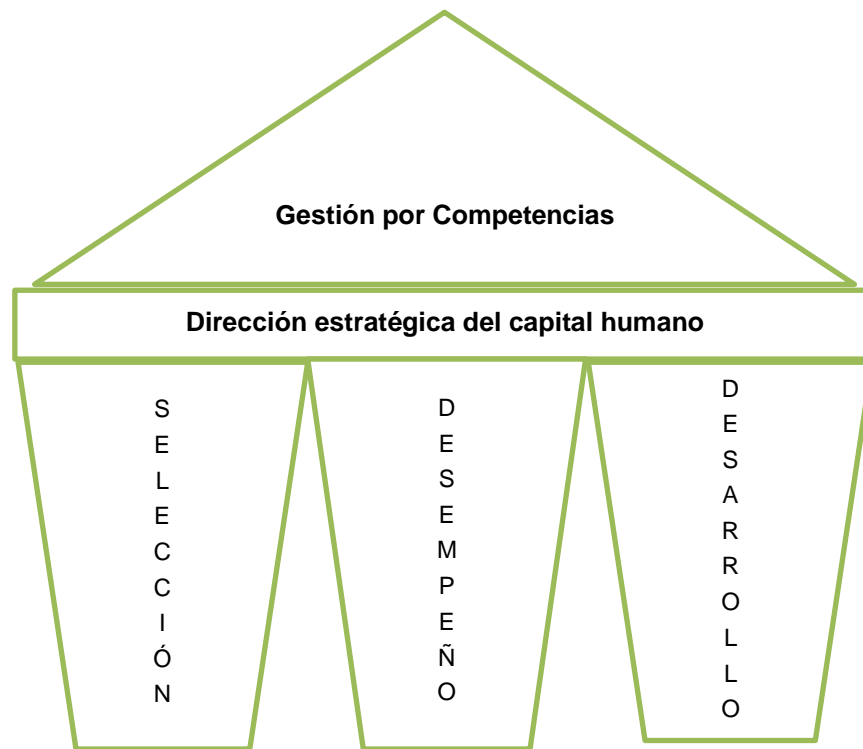
El desarrollo de los modelos de Dirección de Recursos Humanos en los últimos años se ha distinguido por el cambio en la concepción del personal, el cual determina que el factor humano es considerado un recurso en lugar de un costo.

Por otro lado, hoy en día el rol predominante que alcanza la gestión de recursos humanos, se habla de gestión por competencias y con esta incluye todas las áreas de este proceso. El estudio de esta se analiza desde la forma macroestructural, a nivel de organización y finalizando desde el punto de vista propio de cada trabajador.

Finalmente, existieron muchas personas que estudiaron sobre este tema, pero sin duda alguna una de las que obtuvo mayor reconocimiento fue Martha Alles, debido a su metodología que permite alinear a las personas con la estrategia organizacional, una vez definido el modelo, se aplica a todos los subsistemas de Recursos Humanos siendo 3 los pilares es esta: Selección, Desempeño y Desarrollo. Los colaboradores deben ser seleccionados según las competencias de cada modelo para poder tener mayor eficiencia en el trabajo. (Alles, 2007)



**Gráfico 1: Modelo de desarrollo de competencias**



Fuente: (Alles, Martha, 2007)

### 2.2.1.1 Definición

Según Martha Alles (2008) el término competencia, hace alusión al conjunto de comportamientos que posee una persona, así también las características de personalidad, que ocasionan un desempeño óptimo y exitoso en un puesto de trabajo. Asimismo, las empresas tienen diferentes puestos de trabajo que poseen diferentes características. Por otro lado, se menciona el significado de la palabra “talento” según el diccionario de la RAE: es un conjunto de dones naturales o sobrenaturales con el que Dios enriquece a los hombres; dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc., que resplandecen en una persona. En base a este concepto se califica al término talento como sinónimo de competencia. Las competencias son las características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una adecuada actuación en su puesto de trabajo y que

pueden demostrarse a través de la motivación, rasgos de carácter, actitudes o valores, conocimiento, capacidades y destrezas.

### **2.2.1.2 Objetivos de la Gestión por Competencias**

Según Young (2008) el objetivo principal del enfoque de gestión por competencias es implementar un nuevo estilo en la organización para gestionar los recursos humanos y esta pueda ser efectiva. Asimismo, se pretende alcanzar algunos objetivos como:

- Organizar a la empresa conjuntamente con la estrategia de RRHH con el fin de alcanzar objetivos estratégicos que puedan ayudar a que su capital humano pueda ser más eficiente.
- Desarrollar la adecuación persona – puesto para la adquisición de un perfil potencial, se implementan nuevas estrategias que permita la adecuación entre ambos.
- Implementar un estilo de dirección en la organización para poder ejecutar y gestionar los recursos humanos de una forma en la que esta sea más efectiva para la empresa. Asimismo, mediante competencias se busca alcanzar algunos objetivos tales como:
  - ✓ La concepción de un proceso de mejoramiento en la calidad y asignación de los recursos humanos.
  - ✓ La coincidencia de la gestión de los RRHH con los parámetros estratégicos del negocio.
  - ✓ El vínculo del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
  - ✓ El aporte al desarrollo profesional del capital humano y de la empresa en un entorno cambiante.
  - ✓ La toma de decisiones de forma objetivos y con métodos semejantes.

### 2.2.1.3 Sistemas de Motivación Humana según David McClelland

El concepto que se conoce sobre motivación en términos generales es el impulso que lleva a la persona a ejercer una actividad de una manera óptima.

#### - **Los logros como motivación**

McClelland (1999), citado por Alles (2014) sostiene que el nombre de logro por motivación debió ser denominado como el motivo eficiencia, porque representa un interés recurrente por hacer algo mejor. Por otro lado, mejorar significa obtener el mismo resultado con menos trabajo, obtener un mayor resultado con el mismo trabajo o en lo mejor de los casos, obtener un mayor resultado con menos trabajo.

La mayoría de personas prefieren ejercer sus actividades por sí solas con el fin de asumir toda la responsabilidad y llevarse todo el crédito, debido a que esto permite que la autoestima de la persona incremente y esto conlleva a que se sientan más motivados a conseguir más logros.

#### - **El poder como motivación**

El poder dentro de la motivación juega un rol muy importante debido a que este impacta sobre la gente y quizá también sobre las cosas. Asimismo, según estudios se ha demostrado que se involucran sentimientos de fortaleza física o psicológica.

Los niveles más altos de poder están relacionados con actividades competitivas y asertivas con el objetivo de obtener una mejor reputación (McClelland, 1999, citado en Alles, 2014)

#### - **La pertenencia como motivación**

McClelland 1999 (citado en Alles, 2014) sostiene que a comparación de los dos sistemas de motivación anteriores, este de aquí tiene la necesidad de estar con otros, no se sabe cuál es el motivo pero depende del amor o el deseo de estar con otros como fuente de motivación.

Para los autores Carretta, Dalziel y Mitrani los complejos escenarios de fin del siglo pasado, en especial dentro del mundo laboral, requieren:

- Identificar las características y las capacidades personales necesarias para enfrentar adecuadamente el actual contexto siempre más complejo y desafiante.
- Planificar las organizaciones y los recursos humanos para satisfacer la necesidad de la empresa y así tener resultados más eficientes.
- Implementar un sistema de gestión y evaluación para los trabajadores con el fin de identificar cuáles son los que destacan más en la organización e incentivarlos para que continúen realizando una buena función dentro de la entidad.

## **2.2.2 Clasificación de Competencias**

### **2.2.2.1 Motivación**

Los intereses que posee una persona dirigen, seleccionan y conllevan la conducta que puede tener hacia acciones u objetivos que desean alcanzar. Además, aquellas personas que se encuentran motivadas y anhelan tener éxito se fijan continuamente objetivos y toman responsabilidad propia para alcanzarlos. Por otro lado, utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor. (Alles, 2014)

### **2.2.2.2 Características**

El autocontrol y la iniciativa son respuestas consistentes a situaciones más complejas. Existen personas que prefieren no incomodar a otras y por encima de esto actúan cuando se les presenta algún tipo de llamado o deber. Esta competencia es una de las principales que reflejan a los gerentes exitosos y esto permite observar cómo se desempeñarán las personas a largo plazo en sus puestos de trabajo. (Alles, 2014).

### **2.2.2.3 Concepto propio o concepto de uno mismo**

Esto define las actitudes, valores o imagen propia de una persona, es importante tener confianza en uno mismo y a partir de esto tener la seguridad que nos permita desempeñarnos mejor. Asimismo, los valores de cada una de las personas permiten reflejar como serán en un determinado tiempo en este caso a corto plazo. Además, podemos decir que una persona que valora su trabajo tiene más posibilidad de ascender de cargo. (Alles, 2014)

#### **2.2.2.4 Conocimientos**

Esto se explica como la información que una persona posee sobre diferentes áreas específicas. Además, podemos manifestar que las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral de un trabajador, debido a que no basta con tener mucho conocimiento si no puedes llegar a emplear tus otras competencias, es un trabajo diario lo que permite que un trabajador se eficiente. (Alles, 2014).

#### **2.2.2.5 Habilidad**

Es la capacidad de desempeñar una tarea física o mental. Esta competencia tiende a ser una característica visible y relativamente superficial. Además, se puede acotar que las empresas hoy en día califican primero esta competencia, debido a que buscan personas que puedan llegar a ocupar el puesto de trabajo. (Alles, 2014).

Según Hellriegel & Slocum (2009) señalan que existen siete tipos de competencias, los cuales son los siguientes:

##### **a. Competencia Personal**

Este tipo de competencia incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para evaluar sus fortalezas y debilidades de cada persona, asimismo, busca implantar las metas profesionales y personales, tratan de equilibrar su vida laboral y personal, son participativos en el aprendizaje de cosas nuevas, entre esta podemos encontrar actitudes nuevas o modificadas.

##### **b. Competencia para la comunicación**

Esta es una de las competencias más importantes debido a que incluye habilidades, conocimientos y capacidades para aplicar todas las formas de transmitir, recibir ideas comprender pensamientos y sentimientos, entre estos tenemos:

- Verbales.
- Auditivos.
- No verbales.
- Escritos.
- Electrónicos.

### **c. Competencia para la diversidad**

Esta competencia permite que las personas puedan valorar las características singulares de los individuos y de los grupos, asimismo, implica la habilidad para ayudar a las personas a trabajar de forma efectiva a pesar de los intereses que puedan tener y los antecedentes que sean bastante diferentes.

### **d. Competencia ética**

Esta competencia permite integrar los valores y los principios que distinguen lo correcto de lo incorrecto cuando se toman decisiones. Esta se refiere a los valores y principios que distinguen lo bueno de lo malo.

### **e. Competencia transcultural**

Permite reconocer y admitir las similitudes y diferencias que puedan presentarse entre naciones y culturas después de abordar las cuestiones dentro de la organización. Por otro lado, a esta competencia se le conoce como un patrón fundamental de la forma de vivir sentir, pensar y creer que las personas transmiten y desarrollan. Para que una cultura pueda existir debe tener los siguientes aspectos:

- Ser compartida por una cantidad favorable de un grupo mayor o de una sociedad entera.
- Transmitirla de generación en generación.
- Tener percepción de los juicios y los sentimientos y así también las consecuencias a las que puede conllevar.

### **f. Competencia en equipos**

Esta competencia es una de las más buscadas por la empresa, debido a que permite desarrollar, facilitar, apoyar y liderar a un grupo de personas con el objetivo que estas alcancen sus metas dentro de la organización. Asimismo, esta competencia posee características que les permitirán ser efectivo para:

- Determinar las circunstancias en las que es conveniente utilizar un enfoque de equipo, poder identificar que tipo de equipo es y resulta mas conveniente.
- Ser participativo o líder para establecer metas claras que ayuden a tener un mejor desempeño para el equipo.
- Ser participativo o liderar las actividades para poder definir las actividades, tareas o responsabilidades de un equipo en general.
- Ayudar a resolver conflictos que se puedan presentar.

### **g. Competencia para el cambio**

Esta competencia ayuda a la adaptación de la persona en cualquier campo, transforma al ser humano y las convierte en nuevas, así como sus tareas, estrategias, estructuras o tecnologías de área de responsabilidad de una persona. Además, una de las tendencias que siguen sorprendiendo es la de la tecnología y es gracias a esta que el ser humano trata de adaptarse a un mundo el cual está liderado por nuevas sorpresas en el rubro tecnológico.

#### **2.2.3 Pasos necesarios de un sistema de Gestión por Competencias**

Según (Alles, 2014) el trabajar con un esquema por competencias es necesario empezar desde el principio, esto quiere decir, definir o revisar la visión de la empresa, los objetivos y la misión.

- Definir Visión y Misión.
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- Validación de las competencias.
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

**Para implantar gestión por competencias se requiere:**

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

#### **2.2.4 Niveles de Competencias**

Existen niveles que exponen los comportamientos que indican la competencia en sus diferentes grados y niveles. A continuación se adjuntarán un cuadro indicando los niveles de la competencia, donde el grado D es negativo o insatisfactorio, éste no puede ser asignado a un puesto; solo se utiliza en la evaluación de personas, que pueden tener o no una competencia determinada. (Alles, 2014)

Trabajo en equipo: es la habilidad para participar activamente en la consecución de una meta común. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito de las acciones de los demás.

**A: Alto B: Bueno C: Mínimo necesario D: Insatisfactorio**



Escasa comunicación y visión de equipo. Trabaja individualmente sin aceptar opiniones de otros. No dedica tiempo a animar a sus colaboradores y éstos no lo ven como parte del grupo.



No tiene buena comunicación con jefes y colaboradores. Intenta lograr un ambiente de colaboración pero no siempre lo logra. Ocasionalmente intenta motivar a su personal.



Tiene comunicación y contribuye con jefes, pares y colaboradores. Tiene visión de trabajo en equipo y lo promueve. Motiva a los demás y reconoce sus méritos.



Da prioridad al éxito del equipo frente al éxito personal. Su visión del equipo incluye además a sus jefes, pares colaboradores, a sus clientes y proveedores internos como socios. Anima y motiva a los demás.

Fuente: (Alles, Martha, 2014)

## 2.2.5 Las competencias y la inteligencia emocional

### 2.2.5.1 Inteligencia Emocional

Según (Goleman, 1999; Judge & Robbins, 2013) la inteligencia emocional es la capacidad de reconocer nuestras propias emociones, sentimientos, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con nosotros mismos y con los demás. Asimismo, consiste en entender su significado, debido a que al identificar nuestras emociones podemos aprender a controlarlas y así convertirnos en personas más eficaces. Por otro lado, el poseer con una alta IE ayuda a una mejor toma de decisiones.



### **2.2.5.2 Utilidad de las emociones**

En el año 1999 Goleman manifestó que las emociones de cada persona pueden ser reconocidas por ellos mismos. Se determina por sensaciones más o menos precisas, de placer o displacer. Las emociones positivas anticipan sucesos agradables, mientras que las emociones negativas se relacionan con sucesos de peligro, dolor, culpa, rencor, miedo, etc. Por otro lado, la Inteligencia Emocional, nos permite comprender el poder y el objetivo de las emociones, ya que esta desempeña un papel muy importante en el caso del amor hacia otras personas o en el caso de sentir cualquier otra emoción en la vida de los seres humanos.

El poder de las emociones es extraordinario, sólo el amor poderoso que surge de la emergencia de salvar a uno de sus hijos. Dando un ejemplo, esto puede llevar a que los padres vayan más allá de su instinto de supervivencia individual.

### **2.2.5.3 Las 5 Áreas de la Inteligencia Emocional**

Normalmente el concepto de IE se malinterpreta debido a que muchas personas creen que esta es similar al don de gentes y habilidades sociales. Podemos decir que el don de gentes determina nuestra relación con el mundo externo, es la forma en la que nosotros podemos interactuar con el resto. La Inteligencia Emocional se relaciona más con nuestro interior y se caracteriza por las habilidades que nos impulsan, este también es el que concluye como interactuamos y reaccionamos en el mundo externo. Todos poseemos el modelo de la IE que consta de 5 componentes. (Goleman, 1999).

#### **2.2.5.3.1 Autoconciencia y Autocontrol**

Es la habilidad de identificar e interpretar las emociones, los impulsos, estados de ánimo y estar conscientes de nuestros propios sentimientos y cómo estos repercuten en los demás. (Goleman, 1998)

#### **2.2.5.3.2 Empatía**

Es la habilidad para comprender como se sienten los demás y poder ayudarlos poniéndose en su lugar. (Goleman, 1998)

### **2.2.5.3.3 Habilidad Social**

Es la habilidad de relacionarse con las emociones de otras personas, construir lazos y expresar afecto. (Goleman, 1998)

### **2.2.5.3.4 Motivación**

Es la habilidad de manejar e inspirar eficazmente a los demás y a uno mismo. (Goleman, 1998)

### **2.2.5.3.5 Autorregulación**

Es la habilidad de establecer certeza a la vida y de actuar de acuerdo con nuestros valores e intenciones. (Goleman, 1998)

## **2.2.6 La Inteligencia Emocional Aplicada**

En el año 1995 Goleman determinó que la inteligencia emocional aplicada puede explicar el valor que tiene la razón y la pasión. Asimismo, como estas pueden lograr a potenciar que es la emoción y que esta se oriente de manera eficaz y asociada con el nivel racional, esquivando que los sentimientos se transformen en racionalizaciones.

## **2.2.7 Las Emociones en la IE**

Las emociones son sentimientos intensos que se dirigen hacia alguien o algo. Se conducen y reaccionan siempre hacia un objeto, por ejemplo, cuando un cliente reclama al vendedor por un producto que no satisface su necesidad, este último podría enojarse contra él y es ahí donde salen a notarse sus emociones, en este caso el enojo. Actualmente, se han identificado seis emociones universales como: temor, tristeza, enojo, felicidad, disgusto y sorpresa. Estas se ven reflejadas en un ejemplo así:

*Me enojo después de recibir una evaluación del desempeño con una calificación deficiente. Temo ser despedido como resultado de un recorte de personal de la empresa. Estoy triste porque uno de mis colegas deja la empresa para aceptar un nuevo empleo en otra ciudad. Me siento feliz después de haber sido seleccionado como el empleado del mes. Estoy disgustado por la forma en que mi supervisor trata a las mujeres de nuestro equipo. Estoy sorprendido porque descubrí que la gerencia planea realizar*

*una reestructuración completa del programa de jubilación de la empresa.*  
(Robbins & Coulter, Administración, 2005, pág. 355)

### **2.2.8 Conciencia Emocional**

En el año 1999 Goleman determinó que la conciencia emocional es el reconocimiento de nuestras emociones y sus efectos, esto quiere decir que nuestras emociones afectan directamente a lo que hacemos, el no contar con la capacidad de controlarlos será más propenso de que seamos vulnerables y no tan eficientes en lo que queramos realizar. Por otro lado, el tener un buen control de nuestros sentimientos conflictivos, mantenernos motivados, saber reconocer los sentimientos de las personas que nos rodean y tratar de desarrollar habilidades sociales está ligado al mundo laboral.

### **2.2.9 Esquema Global por competencias**

En el año 2014 Alles determinó que el esquema por competencias se relaciona con toda la organización y con todos los procesos. Asimismo, menciona que este esquema afecta y/o modifica todos los procesos de recursos humanos. Las características para una implantación con éxito de un sistema de gestión de recursos humanos por competencias son:

- El sistema debe ser aplicable y no teórico.
- Comprensible por todos los integrantes de la organización.
- Útil para la empresa.
- Fiable.
- Fácil manejo.
- En su conjunto permita el desarrollo de las personas.

### **2.2.10 La Metodología Martha Alles**

En el año 2014 Alles desarrolló una metodología junto a su consultora donde puso en práctica los modelos de competencia que existían. Asimismo nos explica las diferentes características que existen entre conocimientos y competencias.

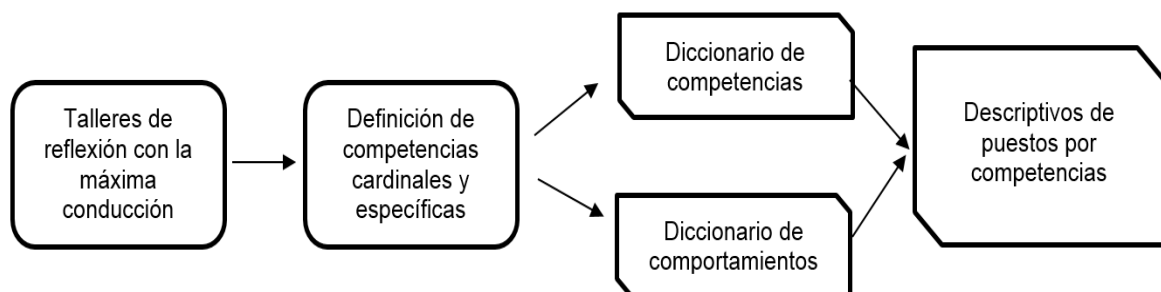
Las competencias deben utilizarse como un sistema y observarlos como un conjunto de medios e instrumentos dirigidos a una finalidad, que en este caso es el

éxito del negocio, empresa, a través del perfeccionamiento de las personas que lo realizan.

Por otro lado, tenemos la diferencia entre conocimientos y competencias las cuales son requeridas para un apropiado desempeño.

- Conocimientos:
  - Informática.
  - Contabilidad Financiera.
  - Impuestos.
  - Leyes Laborales.
  - Cálculo matemático.
  - Idiomas.
- Competencias:
  - Iniciativa – Autonomía.
  - Orientación al cliente.
  - Relaciones públicas.
  - Comunicación.
  - Trabajo en Equipo.
  - Liderazgo.
  - Capacidad de síntesis.

#### La Metodología de Martha Alles



Fuente: (Alles, Martha, 2014)

La metodología de Alles se centra en 3 dimensiones importantes dentro del tema, estos 3 son considerados como los pilares de la Gestión por competencias.

### 2.2.10.1 Selección de Personal

Esta primera dimensión puede definirse como la selección del individuo apropiado para un cargo o puesto de trabajo. Por otro lado, se puede entender como el escoger a una persona con mayor competencia o habilidad entre todos los candidatos reclutados, esto se realiza con el objetivo de tener a personas que puedan ocupar los cargos existentes en la Empresa, tratando de mantener o aumentar el rendimiento del personal.

- **La selección como proceso de decisión:** Luego de establecerse la comparación entre las características, habilidades, competencias exigidas por el puesto de trabajo y las que poseen los candidatos, puede ocurrir que algunos de ellos cumplan con las características requeridas por la empresa y sean candidatos competentes. Además, la decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos siempre implica 3 modelos de comportamiento los cuales son:
  - Modelo de colocación.
  - Modelo de selección.
  - Modelo de clasificación.

### 2.2.10.2 Capacitación y Desarrollo

Esta segunda dimensión se entiende como el conjunto de acciones las cuales requieren de preparación constante y planificada, por parte de la empresa es observada como una inversión, con el fin de mejorar las competencias y calificaciones de cada uno de los trabajadores, para cumplir con la calidad dentro de las funciones de los puestos de trabajo y de esa manera poder garantizar un buen desempeño laboral y alcanzar resultados más productivos.

Los recursos humanos en la organización es una pieza fundamental y con esta la capacitación y desarrollo al ser uno de los pilares más importantes le dan una importancia muy elevado, ya que saben que los empleados pueden motivarse naturalmente e ir aprendiendo.

Una de las estrategias que usan las empresas es la de otorgar incentivos a sus colaboradores para que ellos puedan sentirse bien y sean eficientes para la empresa. Asimismo, la empresa tiene que tratar de crear en cada uno de los colaboradores una cultura de identidad empresarial basada en los valores sociales

de la productividad y calidad dentro de sus funciones laborales, una correcta evaluación de necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos más óptimos.

Finalmente, muchas empresas intentan contratar al personal más económico con el fin de ahorrar dinero pero este es un error muy grave por parte de ellos, debido a que están pensando en contratar a las personas equivocadas para luego capacitarlas y esa es una forma mal hecha de invertir el dinero, para poder seleccionar al mejor postulante, este debe cumplir con ciertos parámetros y al momento de recibir una capacitación debe ser solo para fortalecer las competencias, habilidades y destrezas que ya posee. (Alles, 2013)

### **2.2.10.3 Carrera Profesional**

Esta tercera y última dimensión nos habla acerca de la evolución de la persona dentro de la organización, como estas van mejorando día a día, pasan obstáculos y solucionan problemas, gracias a esto las personas buscan adaptarse constantemente a diferentes situaciones vinculadas al ámbito profesional y del empleo.

Los elementos que generan un ambiente innovador y modifican la concepción de esta dimensión llamada Carrera Profesional, no solo originan demandas a los trabajadores sino también a la propia organización. Estas deben comprometerse para obtener:

- Implicación de los empleados con los objetivos empresariales.
- Competencia del profesional para llevar a cabo los objetivos propuestos por la empresa.
- Trabajadores motivados por participar de forma activa en los proyectos organizacionales.

En el año 2014 Alles determinó que los planes de carrera deben ser compuestos los requerimientos de conocimientos y competencias respectivamente del puesto a ocupar. Esta es considerada como una fase del crecimiento personal que obedece a las necesidades de auto – superación que percibe cada individuo.

Una carrera es una secuencia de experiencias relacionadas con la labor que una persona abarca a lo largo de su vida. Asimismo, el desarrollo de una persona en su carrera implica tomar decisiones respecto a una ocupación.

Finalmente, si la organización tiene descripciones de puestos por competencias, planes de carrera relacionados a ellos, y determina el desempeño de su personal por competencias, podrá llegar a desarrollar sus recursos humanos y de esa manera alcanzar su Visión y Misión.

### 2.2.11 Evaluación de competencias

Según Alles (2014), el implementar un esquema de gestión por competencias permite que salten muchas interrogantes sobre el desempeño de cada uno de los colaboradores que laboran dentro de la organización, muchas de estas interrogantes podrán ser respondidas si se realiza una medición del nivel de desarrollo de las competencias de su personal. Esta se puede realizar a través de las siguientes herramientas:

- **Assessment Center Method (ACM):** Esta técnica puede ser aplicada en aquellos casos en que sea posible una entrevista grupal, con el objetivo de buscar jóvenes profesionales o no. El éxito de la aplicación de esta técnica depende de:
  - Que el método sea aplicado en casos donde esto sea posible (Ideal para programas de jóvenes profesionales).
  - Que se dedique tiempo para una correcta planificación y diseño del caso.
  - Que se armen grupos homogéneos.
  - Que los evaluadores sean entrenados.
  - Que los grupos no excedan los 12 participantes y que el número de evaluadores/ observadores sea de 3 o 4.
  - Que se utilice un entorno físico adecuado.
- **Entrevistas por incidentes críticos (BEI):** Es otra de las técnicas utilizadas para evaluar las competencias del trabajador, esta se da a través de la recolección de observaciones del comportamiento humano para facilitar el análisis de la utilidad del comportamiento del individuo y su capacidad mental para resolver problemas prácticos. Esta técnica se puede utilizar en forma de cuestionario que el sujeto pueda responder o de forma directa a lo largo de un entrevista.
- **Fichas de evaluación:** Son documentos donde el evaluado realiza su propia evaluación – autoevaluación mediante un cuestionario para evaluar competencias.

## 2.2.12 Diccionario de Competencias

Existen 3 niveles de competencias en la cual se seleccionaron las competencias más frecuentes utilizadas, a través de una investigación.



**Fuente: Elaboración propia**

- **Jóvenes Profesionales sin experiencia laboral. Primeros Niveles**
  - Alta adaptabilidad, flexibilidad.
  - Capacidad de aprendizaje.
  - Dinamismo, energía.
  - Habilidad analítica.
  - Iniciativa, autonomía.
  - Liderazgo.
  - Modalidad de contacto.
  - Orientación al cliente interno y externo.
  - Productividad.



- **Personas con experiencia e historial laboral.**

- **Niveles Intermedios**

- **Alta adaptabilidad, flexibilidad:** Es la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades o cambios.
- **Colaboración:** Capacidad de colaborar con grupos multidisciplinarios, con compañeros de trabajo muy distintos, expectativas positivas respecto de los demás comprensión interpersonal.
- **Competencia, capacidad:** Poseer amplios conocimientos en los temas del área bajo su responsabilidad, trabajar a nivel inter e intrafuncional. Compartir sus conocimientos y demostrar constantemente interés en aprender.
- **Dinamismo, energía:** Habilidad para trabajar duro en diferentes situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos que cambian en cortos periodos y tratar de hacer esto de forma tal que el nivel de actividad no se vea afectado.
- **Empowerment:** Fijar claramente objetivos de performance con las responsabilidades personales correspondientes. Aprovechar claramente la diversidad de los miembros del equipo para lograr un valor agregado superior en el negocio. Combinar adecuadamente situación, persona y tiempo, así como la adecuada integración al equipo de trabajo y emprender acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
- **Franqueza, confiabilidad, integridad:** Ser realista y franco, establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y confianza en el trato con otros. Las acciones y conductas deben ser consecuentes con sus palabras, asumir la responsabilidad de sus propios errores y estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta.
- **Habilidad analítica:** El tipo y alcance de razonamiento y la forma en que cognitivamente un candidato organiza el trabajo. Asimismo, es la capacidad general que muestra una persona para realizar un análisis lógico.
- **Iniciativa, autonomía, sencillez:** Ejecutividad rápida ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Implica también la capacidad de proponer mejoras, sin que haya un problema concreto a solucionar. Además, es la capacidad para decidir, orientada a la acción, utilizando iniciativa y

rapidez como ventaja competitiva. Finalmente, es la capacidad de ser flexible y visualizar los cambios como oportunidades.

- **Liderazgo:** La habilidad para orientar la acción de grupos de personas en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo humano.
- **Modalidades de contacto:** Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegura una comunicación clara.
- **Nivel de compromiso, disciplina personal, productividad:** Apoyar e implementar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes.
- **Orientación al cliente interno y externo:** Demostrar sensibilidad hacia las necesidades o demandas que un conjunto de clientes potenciales, externos o internos, pueden requerir en el presente o en el futuro, así como otorgarles la más alta calidad a la satisfacción del cliente.
- **Personas con experiencia e historia laboral.**

#### **Niveles Ejecutivos**

- Desarrollo de su equipo.
- Habilidades mediáticas.
- Liderazgo para el cambio.
- Pensamiento estratégico.
- Cosmopolitismo.
- Relaciones Públicas.

## 2.2.13 Desempeño Laboral

### 2.2.13.1 Definición

Según Robbins & Judge (2013), muchas organizaciones solo se enfocaban en evaluar la forma en la que los empleados desarrollaban sus obligaciones de acuerdo a una descripción de puestos de trabajo. Hoy en día las entidades trabajan con una jerarquía horizontal y más orientada al servicio, necesitan más información. Por otro lado, se reconocen tres tipos principales de conductas que establece el desempeño laboral:

#### a.- Desempeño de la tarea

Esta se refiere al realizar correctamente las tareas y responsabilidades que ayudan a la producción de un bien o servicio, o a la ejecución de obligaciones administrativas. (Robbins & Judge, 2013)

#### b.- Civismo

En el año 2013 Robbins & Judge se refiere a las acciones que colaboran a un ambiente psicológico dentro de las compañías, como ayudar a los demás aunque no se solicite, tener un buen trato con todos los trabajadores y siempre con respeto, dar sus opiniones con el fin de resaltar las mejores ideas para una mejor toma de decisiones.

#### c.- Falta de productividad

Estas son aquellas acciones que afectan de manera directa a la organización, pueden ser todo tipo de conductas desde un comentario hasta un robo de algún bien. Por otro lado, el comportamiento que puedan tener con los demás y el no estar tan comprometido con la entidad. (Robbins & Judge, 2013)

Finalmente la mayoría de Gerentes consideran que para tener un buen desempeño laboral incluye tener los mejores resultados en los primeros dos tipos de conducta y tratar de no llegar a la tercera debido a que solo afectaría a la organización. Además, algo muy importante es que si el trabajador posee defectos y los utiliza contra sus compañeros por más que produzca, no es un buen elemento para la entidad. (Robbins & Judge, 2013)

### 2.2.13.2 Objetivos de la Evaluación del Desempeño

Dentro de la evaluación tenemos varios objetivos, dentro de los más resaltantes tenemos en brindar ayuda a la dirección de Recursos Humanos para que puedan tomar las mejores decisiones sobre los diferentes incentivos, ascensos, transferencias y despidos. Por otro lado, las evaluaciones pueden también detectar las necesidades de capacitación y desarrollo, ya que tratan de descubrir las habilidades y competencias de cada trabajador. Finalmente, ofrecen retroalimentación a los empleados sobre la manera de organizarse y percibir su desempeño. (Robbins & Judge, 2013).

La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en un conjunto de procesos que esten orientados en su desarrollo, estos son los siguientes:

- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de los colaboradores en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- El sistema de evaluación del desempeño requiere del compromiso y participación activa de todos los trabajadores.

#### 2.2.13.2.1 Evaluación de Desempeño

La investigación realizada por Robbins & Judge (2013) pág. 555 presenta que *“criterios que elija la dirección para calificar el desempeño de un trabajador tendrán mucha influencia en la conducta de este último. Los tres conjuntos de criterios más comunes son los resultados de la tarea individual, las conductas y los rasgos”*.

##### ➤ Resultados de la tarea individual

Estos se evalúan de acuerdo a los resultados obtenidos por cada uno de los trabajadores de la empresa, podríamos decir que en el Área de RR.HH las capacitaciones brindadas por las personas expertas no son necesariamente las mejores y de acuerdo a como sea su desempeño dentro de la empresa se le asignará otras actividades más o se le ayudará a mejorar su función. (Robbins & Judge, 2013).

➤ **Conductas**

Según (Robbins & Judge, 2013) la conducta es difícil de identificar cuando los colaboradores trabajan en equipo debido a que en conjunto llegan al objetivo aportando diferentes ideas, pero no se puede visualizar cual es la contribución de cada uno individualmente, es por ello que en las empresas constantemente los están evaluando a cada uno de los miembros para poder identificar sus habilidades.

➤ **Rasgos**

Estos son importantes para las organizaciones pero tienen un impacto menor al momento de la evaluación del desempeño ya que son los menos relacionados con este. El poseer actitudes positivas, ser confiables, poseer mucha experiencia podrían estar relacionados o no con los resultados finales de las tareas designadas, pero se tiene en cuenta por que aún existen entidades que evalúan el desempeño de acuerdo a esto. (Robbins & Judge, 2013)

### 2.2.13.3 Métodos de evaluación del Desempeño

➤ **Ensayos Escritos**

En el año 2013 Robbins & Judge escribieron una descripción de las fortalezas, las debilidades, el desempeño anterior y el potencial del colaborador, así como hacer sugerencias para que este mejore. Para escribir un documento así no se necesita de formatos ni de una amplia capacitación. Sin embargo es posible que con estos métodos la evaluación sea conveniente y este dominada tanto por las habilidades de escritura del evaluador como por el nivel de desempeño real del empleado. También es dificultoso ocupar los documentos redactados para diferentes empleados, ya que no existe una clave de calificación estandarizada.

➤ **Incidentes Críticos**

Estos se concentran en identificar la diferencia que puede existir entre efectuar un trabajo con eficacia y sin ella. Por otro lado, se explica la acción del trabajador después de una prueba para saber si realmente fue eficaz o ineficaz. Después de dar a conocer estos incidentes críticos a los trabajadores sirven de ejemplo para mostrarles los comportamientos deseables y también para identificar en que aspectos pueden mejorar. (Robbins & Judge, 2013)

➤ **Escala gráfica de calificación**

*Este es uno de los métodos más antiguos y difundidos de evaluación. El evaluador contempla un conjunto de factores de desempeño, los cuales son la cantidad y calidad de trabajo, la profundidad de los conocimientos, la cooperación, la asistencia y la iniciativa los cuales calificara por medio de escalas graduadas. (Robbins & Judge, 2013, pág. 559).*

➤ **Comparaciones Forzadas**

Según Robbins & Judge (2013) evalúan el desempeño del trabajador con relación al de otros colaboradores con el fin de tener conocimiento en que rango se encuentran cada uno ellos. Las comparaciones más utilizadas son la clasificación individual y la clasificación grupal. La primera de estas, los ordena a los trabajadores en una escala del mejor al peor, mientras que la segunda el evaluador coloca a los colaboradores en una clasificación particular como la quinta parte o segunda quinta parte con el mejor desempeño dentro de la empresa.

#### **2.2.13.4 Evaluación 360°**

En el año 2011 Alles concluyó que la evaluación 360° es importante en el Desempeño Laboral ya que permite que los colaboradores de las empresas sean evaluados por todo su entorno, tales como jefes, pares, subordinados, proveedores, clientes, la cual hace que esta sea una herramienta muy eficaz ya que se puede saber la opinión de todo el entorno y no solo del evaluador. Por otro lado, al aplicar este tipo de evaluación se puede obtener aspectos mas amplios y perspectivas diferentes a las que puede tener solo una persona. Finalmente esta se lleva acabo a través de un grupo de personas las cuales valoraran a un individuo por medio de una serie de ítems o factores predefinidos.

##### **2.2.13.4.1 Evaluación del Personal**

Según Dessler (2009) determinó que las actividades realizadas por el personal son un poco difícil de evaluar, debido a que estos tienden a sentirse recompensados respecto a las calificaciones que puedan recibir por parte de los evaluadores. Asimismo, el aumento de salario, progreso profesional y tranquilidad mental podrían

depender de su evaluación, ellos suelen mostrar un desempeño más eficaz luego de haber sido evaluados y haber obtenido resultados beneficiados. Dentro de esta se presentan problemas técnicos de la evaluación y por consiguiente la manera de poder resolverlos. Por ejemplo uno de los problemas potenciales de la evaluación con escala de calificaciones es que la mayoría de evaluadores usan la escala de gráficas para poder evaluar el desempeño, pero estas pueden ser susceptibles a algunos problemas por razones que a continuación se mencionaran.

- Los estándares pocos claros, pueden producir confusión en la evaluación ya que algunas de las características y grados de méritos no se entiendan y no se puedan saber resolver.
- El efecto halo es otra que podemos encontrar aquí, debido a que algunos evaluadores califican de manera baja a los colaboradores pocos amistosos y esto repercute a que en el futuro se puedan despedir a colaboradores muy eficientes solo por la mala evaluación de una persona que no sabe separar lo personal de lo profesional.
- La tendencia central compromete a calificar a todos los colaboradores en el promedio y esto puede causar problemas en las calificaciones, debido a que al no usar una clasificación de trabajadores esto permite que a todos los colaboradores se les designen tareas iguales.

### **2.2.13.5 El Desempeño en Gestión por Competencias**

El desempeño va de la mano con la Gestión de competencias en todas las áreas de trabajo dentro de una empresa, siempre se deben tomar en cuenta desde el momento de selección del personal, después de haber sido observadas y analizadas por la persona encargada la cual escogerá al mejor postulante para cubrir un puesto de trabajo. Asimismo, siempre es bueno poder contar con un diccionario o catálogo de comportamientos para poder tener una mejor referencia de las personas con las que podríamos llegar a trabajar. (Alles, 2014)

### ESQUEMA GLOBAL POR COMPETENCIAS



Fuente: (Alles, Martha, 2014)

#### 2.2.13.6 Eficacia

Según Amaru (2009, pág. 5) manifiesta que *“la palabra eficacia indica cuando una organización logra sus objetivos, cuando más alto es el grado de realización de los objetivos más eficaz es la organización”*.

Además, es la forma de cómo se obtienen resultados, en medida de cómo se ejecuten los retos u objetivos de una acción determinada. También se refiere al grado de como una organización procesa insumos para obtener productos y así responder las necesidades que se presentan en el entorno y satisfacer las necesidades dadas.

#### 2.2.13.7 Eficiencia

Eficiencia tiene un término latino *efficientia*, además hace referencia a la habilidad de contar con algo o alguien para obtener un resultado. También puede ser equilibrado con el término de acción o fortaleza. La eficiencia por la tanto se vincula a utilizar los medios disponibles de manera racional para alcanzar el objetivo fijado



en el menor tiempo posible y con el mínimo uso de recursos, lo que se supone una optimización. (Perez Porto & Gardey, 2012)

Según Amaru (2009, pág. 6) manifiesta que *“la palabra eficiencia indica cuando la organización utiliza en forma productiva o económica sus recursos. Cuanto más alto es el grado de productividad o economía en el uso de los recursos, más eficiente es la organización.*

Por otro lado se manifiesta que la eficiencia es la relación entre costos y beneficio, de manera que está enfocada en la búsqueda hacia la mejor manera de como la organización debe racionar los recursos para lograr sus objetivos. (Chiavenato, 2011).

### **2.2.13.8 Diferencia entre Eficacia y Eficiencia**

Para ser eficiente, una decisión tiene que ser eficaz. Hoy en día la eficacia es necesaria en toda organización para cumplir las necesidades que se presentan en el entorno.

Además, cada organización debe de regir desde el punto de vista de la eficacia y eficiencia. Eficacia hace referencia a los resultados obtenidos mientras que eficiencia se basa a la utilización de los recursos en el proceso destinado. En términos económicos, la eficacia de una empresa se refiere a la capacidad de satisfacer las necesidades de la sociedad mediante el suministro de sus productos o servicios el cual brinda, en cuanto a eficiencia es la relación entre las entradas y salidas de la empresa, en ese término la eficiencia es una relación entre el costo y beneficio de una organización. (Chiavenato, 2001)

Según Chiavenato (2001) manifiesta en su libro titulado *Administración*, que existen diferencias entre la eficacia y eficiencia. La eficiencia se da a hacer correctamente las cosas, resolver los problemas, entrenar a los subordinados, cumplir con las tareas y obligaciones; mientras que eficacia se basa en hacer las cosas correctas, alcanzar los objetivos, optimizar la utilización de recursos y obtener resultados favorables para la empresa.

### **2.2.13.9 Relaciones Interpersonales**

Las relaciones interpersonales son aquellas en la cual puedes tener interacción intercambiable entre dos o más personas. Asimismo, para llevar a cabo una buena relación en el lugar que sea, siempre debe haber un ambiente tranquilo en el cual las personas puedan hablar sin timidez y expresen lo que sienten.

Por otro lado, en la interacción de dos o más personas intervienen factores como la comunicación como en toda relación, y esta nos permite obtener información en relación al entorno donde nos encontremos. Esta consta de aspectos como:

- Habilidad para expresarse en ejemplos tenemos: gestos, sonidos, señas, con el objetivo de dar a conocer un mensaje.
- Escuchar y comprender a la otra persona.
- La capacidad para poder solucionar conflictos.

## 2.3 Definición de términos básicos

**Capacitación.-** Es un proceso continuo de enseñanza – aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Puede ser interna o externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución.

**Capital Intelectual.-** Este concepto se ha incorporado en los últimos años tanto al mundo académico como empresarial para definir el conjunto de aportaciones no materiales que en la era de la información se entienden como el principal activo de las empresas del tercer milenio.

**Competencia.-** Hace referencia a características de personalidad, comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos. Asimismo, una competencia es lo que hace que la persona sea, valga la redundancia, “competente” para realizar un trabajo o a una actividad y exitoso en la misma, lo que puede significar la conjunción de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas específicas.

**Cociente Intelectual.-** Es una medida de la inteligencia expresa en un número, el CI de una persona se puede calcular realizando un test de inteligencia, el CI medio es de 100 y en el caso se consiguiera un CI superior a 100, es más inteligente.

**Conciencia Emocional.-** Es el reconocimiento de nuestras emociones y sus efectos, esto quiere decir que nuestras emociones afectan directamente a lo que hacemos, el no contar con la capacidad de controlarlos será más propenso de que seamos vulnerables y no tan eficientes en lo que queramos realizar.

**Desempeño Laboral.-** Es el rendimiento Es el laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

**Desarrollo.-** Significa crecimiento, progreso, evolución, mejoría. Como tal, designa la acción y efecto de desarrollar o desarrollarse. El concepto de desarrollo puede hacer referencia a una tarea, una persona, un país o cualquier otra cosa.

**Eficiencia.-** Es lograr que la productividad sea favorable o sea es lograr el máximo resultado con una cantidad determinada o mínima de insumos o recursos, lograr los resultados predeterminados o previstos con un mínimo de recursos.

**Eficacia.-** Es el grado en que el producto o servicio satisface las necesidades reales y potenciales o expectativas de los clientes o destinatarios. Estrategia competitiva: Consiste en cómo crear y reforzar la competitividad del negocio a largo plazo.

**Emociones.-** Una emoción es un estado afectivo que experimentamos, una reacción subjetiva al ambiente que viene acompañada de cambios orgánicos de origen innato, influidos por la experiencia.

**Gestión.-** Este término hace referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma. Para ello uno o más individuos dirigen los proyectos laborales de otras personas para poder mejorar los resultados, que de otra manera no podrían ser obtenidos.

**Gestión por Competencias.-** Sistema que sirve para alinear el personal a los objetivos estratégicos de la organización.

**Habilidad.-** Es la capacidad de desempeñar una tarea física o mental. Esta competencia tiende a ser una característica visible y relativamente superficial.

**Inteligencia Emocional.-** Es la capacidad de reconocer nuestras propias emociones, sentimientos, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con nosotros mismos y con los demás.

**Motivación.-** Es la habilidad de manejar e inspirar eficazmente a los demás y a uno mismo.

**Relaciones Interpersonales.-** Son asociaciones entre dos o más personas. Estas asociaciones pueden basarse en emociones y sentimientos, como el amor y el gusto artístico, el interés por los negocios y por las actividades sociales, las interacciones y formas colaborativas en el hogar, entre otros. Las relaciones interpersonales tienen lugar en una gran variedad de contextos, como la familia, los grupos de amigos, el matrimonio, los entornos laborales, los clubes sociales y deportivos, las comunidades religiosas y todo tipo de contextos donde existan dos o más personas en comunicación.

**Talento.-** Es la capacidad intelectual o aptitud que una persona tiene para aprender las cosas con facilidad o para desarrollar con mucha habilidad una actividad.

## **CAPÍTULO 3. HIPÓTESIS**

### **3.1. Formulación de la hipótesis**

#### **3.3.1 Hipótesis general**

La Gestión por competencias tiene relación directa con la evaluación del Desempeño Laboral del personal Administrativo en la Empresa Hochschild Mining del distrito de Santiago de Surco en el año 2017.

#### **3.3.2 Hipótesis específicos**

a.- Existe relación entre el proceso de selección de personal y la evaluación del desempeño laboral del personal Administrativo en la Empresa Hochschild Mining del distrito de Santiago de Surco en el año 2017.

b.- Existe relación entre la capacitación y desarrollo con la evaluación del desempeño laboral del personal Administrativo en la Empresa Hochschild Mining del distrito de Santiago de Surco en el año 2017.

### **3.2. Variables**

V1: Gestión por Competencias, Variable independiente.

V2: Evaluación del Desempeño Laboral, Variable dependiente.

### 3.3 Operacionalización de Variables

VARIABLE	DEFINICIÓN	DIMENSIONES	INDICADORES
GESTIÓN POR COMPETENCIAS	<p>Modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo realiza, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.</p> <p>Martha Alles (2007)</p>	Selección de Personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actitudes y conductas.</li> <li>▪ Proactividad</li> </ul>
		Capacitación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Nivel de conocimientos.</li> <li>▪ Toma de decisiones.</li> </ul>
		Carrera Profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Práctica de valores.</li> <li>▪ Vocación de servicio.</li> </ul>
DESEMPEÑO LABORAL	<p>El desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de la organización la cual es necesaria para la organización funcionando el individuo con una labor y satisfacción laboral.</p> <p>Chiavenato, I. (2009)</p>	EFICACIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planificación.</li> <li>▪ Organización.</li> </ul>
		EFICIENCIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsabilidad.</li> <li>▪ Logro de objetivos.</li> </ul>
		RELACIONES INTERPERSONALES	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Trabajo en equipo.</li> <li>▪ Comunicación.</li> <li>▪ Manejo de conflicto.</li> </ul>

## CAPÍTULO 4. MATERIALES Y MÉTODOS

### 4.1. Tipo de diseño de investigación.

- a. **Transaccional o transversal:** El trabajo de investigación que se desarrollará es de diseño no experimental, transversal correlacional porque se recolectará los datos en un momento y tiempo determinado (Hernández et. Alt, 2010).

Estudio	T1
M	O

**Donde:**

M: muestra

O: observación

### 4.2. Material de estudio.

#### 4.2.1. Unidad de estudio.

La unidad de estudio es un trabajador del área administrativa de la empresa Hochschild Mining ubicada en el distrito de Santiago de Surco.

#### 4.2.2. Población.

La población es finita y lo conforman 50 trabajadores de la empresa Hochschild Mining ubicada en el distrito e Santiago de Surco.

#### 4.2.3. Muestra.

Especifica el tipo de muestreo y según este, la fórmula estadística utilizada para definir el número de la muestra u otros criterios establecidos para determinarla.

La muestra se realizará de manera probabilística, pues se consideran grupos, estratos o segmentos de la población total. (SAMPIERI, FERNÁNDEZ, et. al., 2014, DEVORE, 2012).



Por tal razón, obtendremos la primera muestra que será calculada mediante una fórmula estadística de forma probabilística a un total de X trabajadores del área administrativa en la empresa hochschild mining.

Tomando en cuenta que se procede con una muestra probabilística, se realizará el uso de la fórmula de población finita (MARTINEZ, 2003);

N =	50
Z =	1.96
P =	0.5
Q =	0.5
d =	0.05

$$n = \frac{NZ^2PQ}{d^2(N-1) + Z^2PQ}$$

Numerador=	48.02
Denominador=	1.0829
Tamaño de muestra(n)=	44

Donde:

N= El tamaño de la población Total o universo.

Z= El nivel de confianza que se asigna

P= Proporción de individuos que poseen en la población las características de estudio.

Q= Proporción de individuos que no poseen las características.

D= Desviación o error muestral.

### 4.3. Técnicas, procedimientos e instrumentos.

#### 4.3.1. Para recolectar datos.

La técnica de recolección de datos será mediante:

**Elaboración de una encuesta.-** Esta se desarrollara para la muestra usando el instrumento del cuestionario dirigido a los trabajadores del área administrativa de la empresa hochschild mining. El cuestionario constará de 18 preguntas de categoría o escala de estimación.

#### 4.3.2. Para analizar información.

Para el análisis y procesamiento de la información obtenida por los instrumentos utilizados serán con técnicas estadísticas y con el software SPSS.

En el software se realizarán tres tipos de análisis, estos son:

**1.- El Alfa de Cronbach;** el cual determinará el grado de confiabilidad del instrumento de recolección de datos utilizada para el trabajo de investigación.

**2.- Análisis Descriptivo;** que permitirá verificar los resultados obtenidos de las tablas y gráficas respecto a las dimensiones y variables de la investigación realizada.

**3.- Análisis Inferencial;** mediante la Rho de Spearman se evaluará la Ley de la hipótesis, la cual según indica si la hipótesis de la investigación es aceptada o rechazada.

Ley de Hipótesis:

H0: La Gestión por competencias no tiene relación con la evaluación del Desempeño laboral del personal administrativo en la empresa Hochschild Mining.

H1: La Gestión por competencias tiene relación con la evaluación del Desempeño laboral del personal administrativo en la empresa Hochschild Mining.

Sí; Sig. < 0,005 entonces; H1 se aprueba y se rechaza H0

Sí; Sig. > 0, 005 entonces; H1 se rechaza y se aprueba H0

## CAPÍTULO 5. RESULTADOS

De acuerdo a la aplicación de las encuestas validadas por el software estadístico SPSS, se puede concluir:

1.- El Alfa de cronbach determina que el instrumento utilizado para el trabajo de investigación es 80.7% confiable.

### Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	44	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	44	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

**Tabla N° 1**

**Fuente: Software SPSS21**

### Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,807	18

**Tabla N°2 Fuente: Software SPSS21**

### Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P 1	67,864	33,004	,634	,785
P 2	68,091	33,899	,556	,790
P 3	67,773	32,366	,502	,790
P 4	67,864	32,027	,591	,784
P 5	67,568	34,995	,401	,798
P 6	68,023	38,116	-,095	,837
P 7	67,795	34,492	,420	,797
P 8	67,955	34,230	,509	,793
P 9	68,227	34,970	,281	,805
P 10	68,068	36,205	,144	,812
P 11	67,955	34,510	,465	,795
P 12	68,250	33,308	,576	,788
P 13	67,727	32,808	,537	,788
P 14	68,273	32,482	,442	,795
P 15	68,705	34,771	,293	,804
P 16	68,386	34,289	,372	,799
P 17	68,136	33,934	,396	,798
P 18	68,114	35,080	,357	,800

**Tabla N°3**

**Fuente: Software SPSS21**

2.- Mediante el análisis descriptivo se demuestra:

A) Respecto a la Gestión por Competencias

### GESTIÓN POR COMPETENCIAS

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MEDIO	5	11,4	11,4	11,4
	ALTO	39	88,6	88,6	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Tabla N°4

Fuente: Software SPSS21

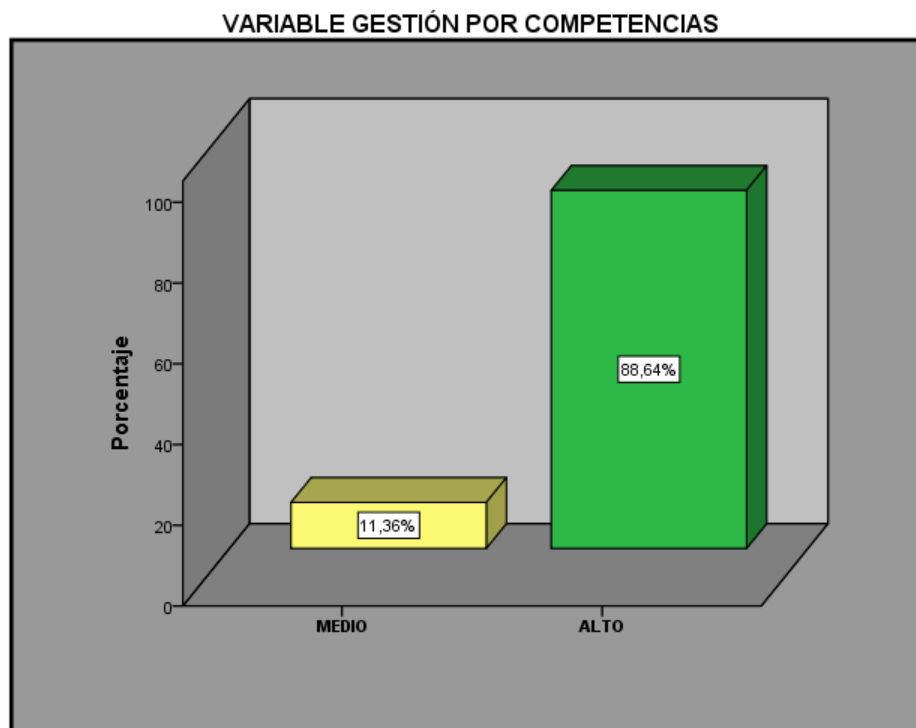


Gráfico N°1 Fuente: SPSS 21

El 88,64% de los encuestados concuerda en que existe en alta medida el desarrollo de la Gestión por competencias debido a las pruebas de medición de sus competencias que le realizan a cada uno de ellos en el área sujeta de estudio, mientras que un 11,36% considera que existe el proceso de Gestión por competencia en mediana o regular medida debido a que estos tienen escasos conocimientos de lo que es evaluar por competencias.

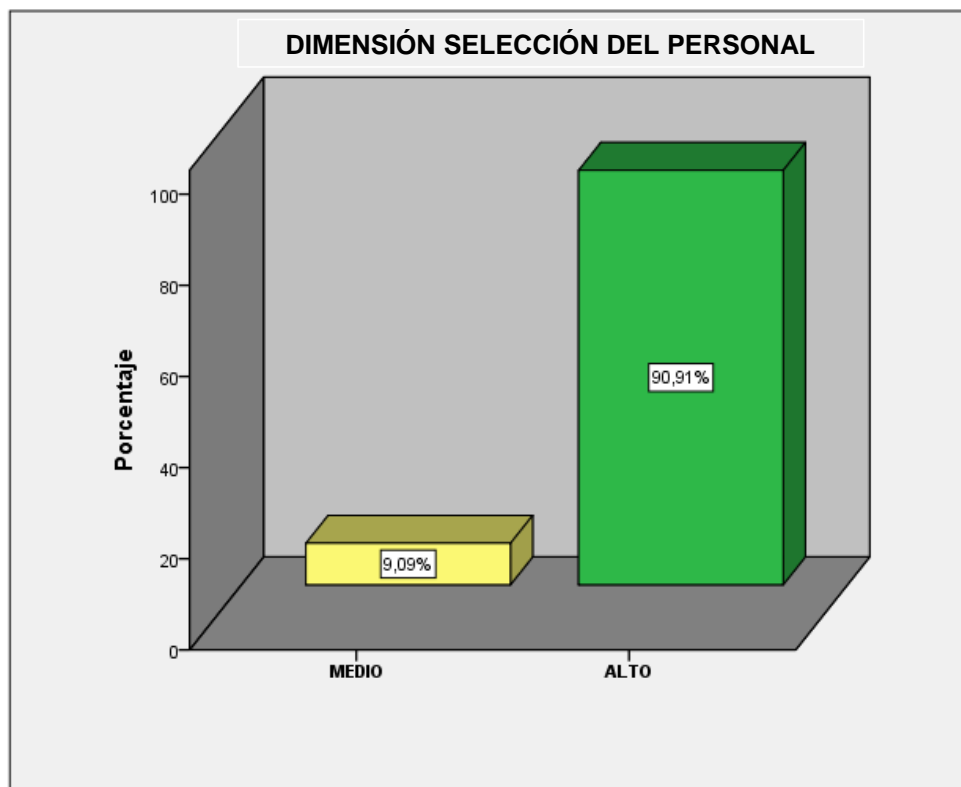
B) Respecto a la dimensión selección del personal:

**SELECCIÓN DEL PERSONAL**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MEDIO	4	9,1	9,1	9,1
	ALTO	40	90,9	90,9	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

**Tabla N°5**

**Fuente: Software SPSS21**



**Gráfico N°2 Fuente: SPSS 21**

El 90.91% de los encuestados concuerdan que se realiza la selección del personal por competencias y que esta es importante dentro de la gestión por competencias en alta medida, mientras que el 9,09% consideran que es en mediana medida debido a las pruebas realizadas al momento de ingresar a laborar.

c) Respecto a la dimensión Capacitación y Desarrollo:

**CAPACITACIÓN Y DESARROLLO**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MEDIO	4	9,1	9,1	9,1
	ALTO	40	90,9	90,9	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Tabla N°6

Fuente: Software SPSS21

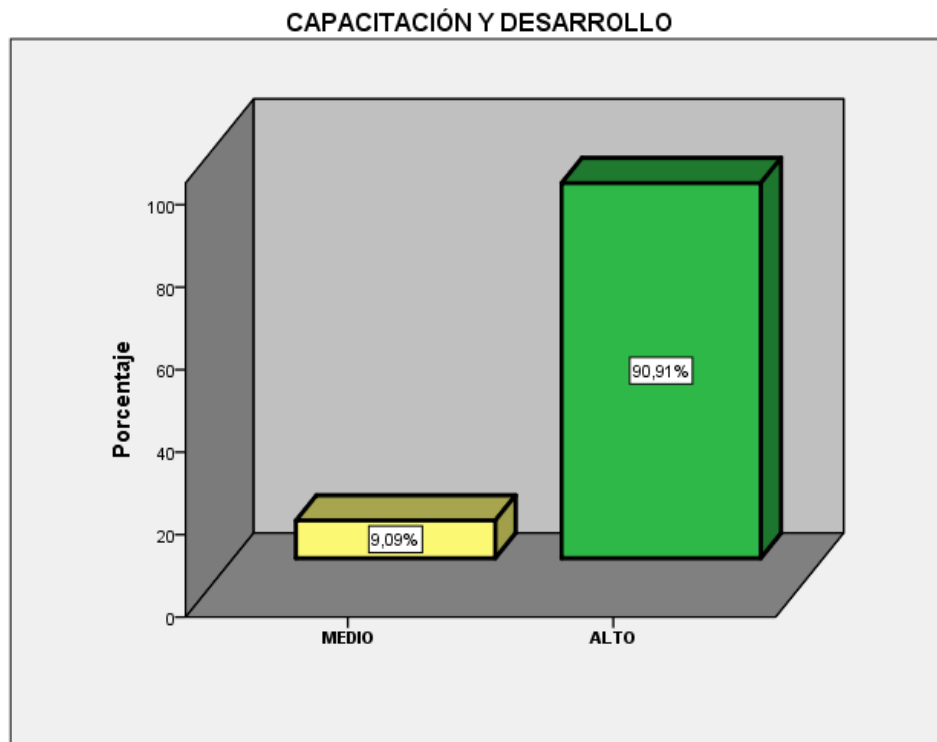


Gráfico N°3 Fuente: SPSS 21

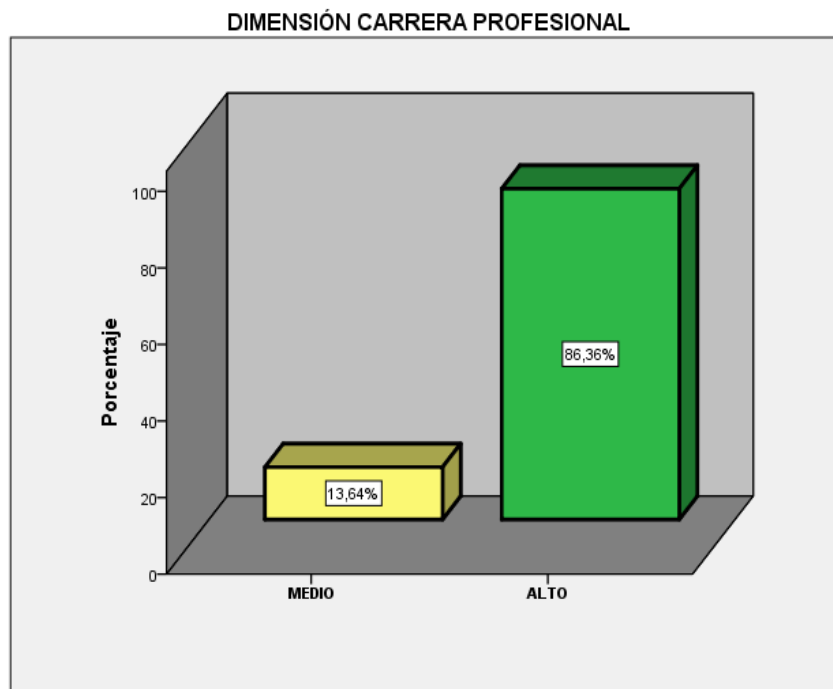
El 90,91% de los encuestados indica que en gran medida se cumplen con las capacitaciones y desarrollo generando aptitudes y procesos de pensamiento superior, permitiendo que se asocie a competencias de análisis, mientras que el 9,09% considera que se cumplen pero en mediana medida.

D) Para la dimensión de Carrera Profesional

<b>CARRERA PROFESIONAL</b>					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MEDIO	6	13,6	13,6	13,6
	ALTO	38	86,4	86,4	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

**Tabla N°7**

**Fuente: Software SPSS21**



**Gráfico N°4 Fuente: SPSS 21**

El 86,36% de los encuestados indican que en alta medida se aplica la dimensión carrera profesional en el área sujeta de estudio, permitiendo que ellos se desarrollen profesionalmente con el fin de obtener un ascenso, mientras que el 13,64% consideran que se aplican pero en una mediana medida.



E) Respecto a la Variable Desempeño Laboral

**EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MEDIO	14	31,8	31,8	31,8
	ALTO	30	68,2	68,2	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Tabla N°8

Fuente: Software SPSS21

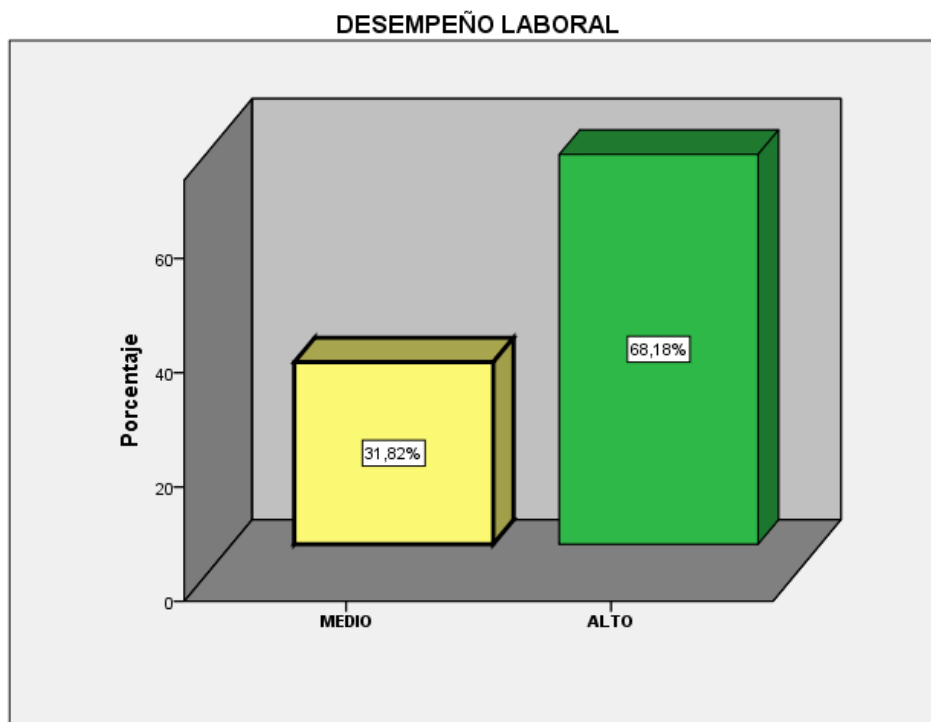


Gráfico N°5 Fuente: SPSS 21

El 68, 18% de los encuestados concuerdan en que existe en alta medida la evaluación del desempeño laboral a través de técnicas eficientes, permitiendo identificar a cada uno de ellos su rendimiento dentro de su área de trabajo, mientras que el 31,82% considera que las autoevaluaciones del desempeño laboral realizadas los ayudan en mediana o regular medida.

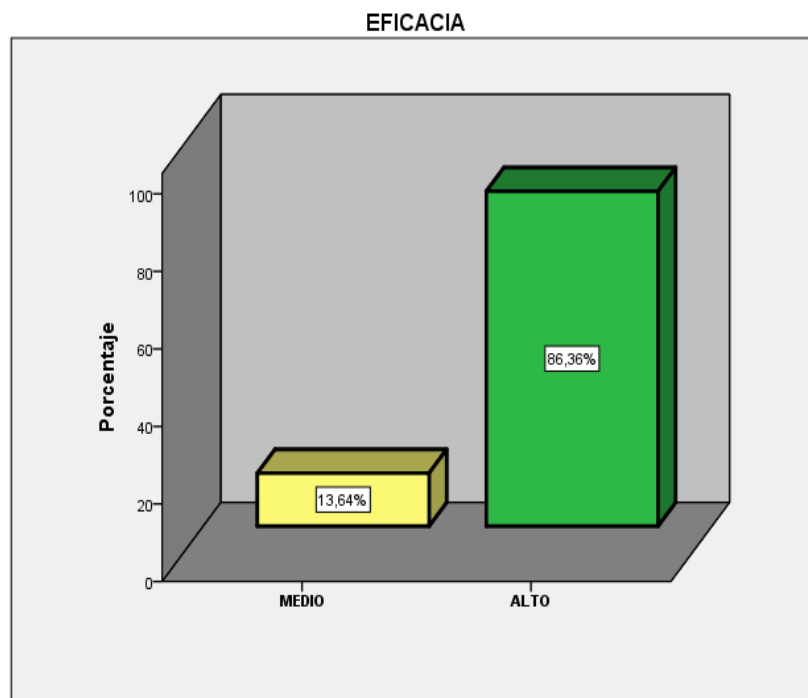
F) Respecto a la dimensión Eficacia

**EFICACIA**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MEDIO	6	13,6	13,6	13,6
	ALTO	38	86,4	86,4	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

**Tabla N°9**

**Fuente: Software SPSS21**



**Gráfico N°6 Fuente: SPSS 21**

El 86,36% de los encuestados concuerdan que la eficacia dentro del área sujeta a estudio se encuentra en alta medida y esto lo ven reflejado a través del nivel de consecución de metas, objetivos y la capacidad para lograr lo que se proponen, mientras que el 13,64% considera que la eficacia dentro de su área se encuentra en mediana medida debido a inconvenientes que pueden presentar para lograr sus objetivos planteados.

G) Respecto a la dimensión Eficiencia

**EFICIENCIA**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	BAJO	1	2,3	2,3	2,3
	MEDIO	12	27,3	27,3	29,5
	ALTO	31	70,5	70,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Tabla N°10

Fuente: Software SPSS21

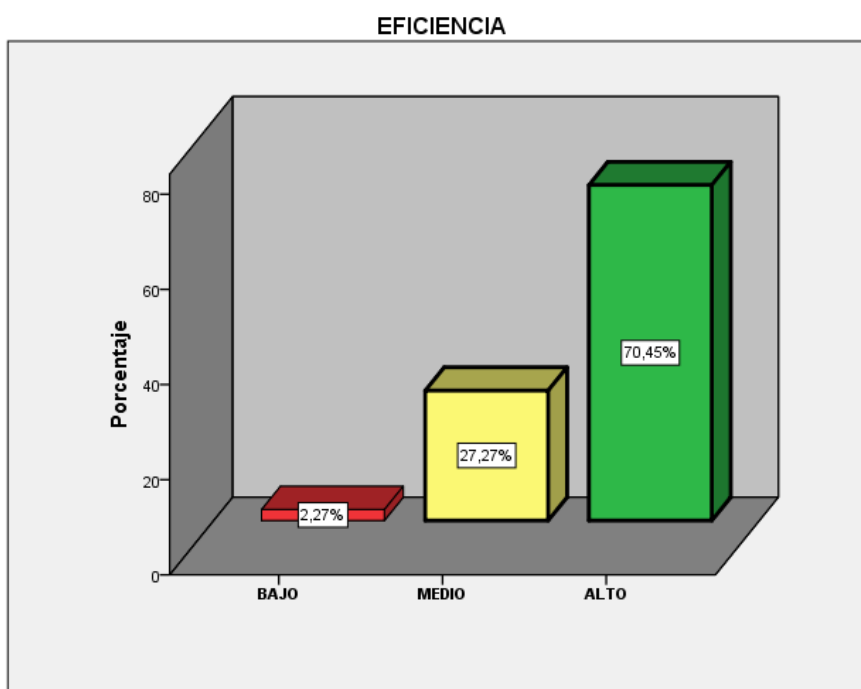


Gráfico N°7 Fuente: SPSS 21

El 70, 45% de los encuestados concuerdan en una alta medida la eficiencia dentro de la empresa y esto lo ven reflejado a través del uso de los recursos empleados y los resultados que llegan a obtener. Por otro lado, el 27, 27% consideran que se usa en mediana medida, mientras que solo el 2,27% manifiestan que no siempre se usan todos los recursos ni se obtienen los resultados que esperan, colocándolos en el rango de baja medida.

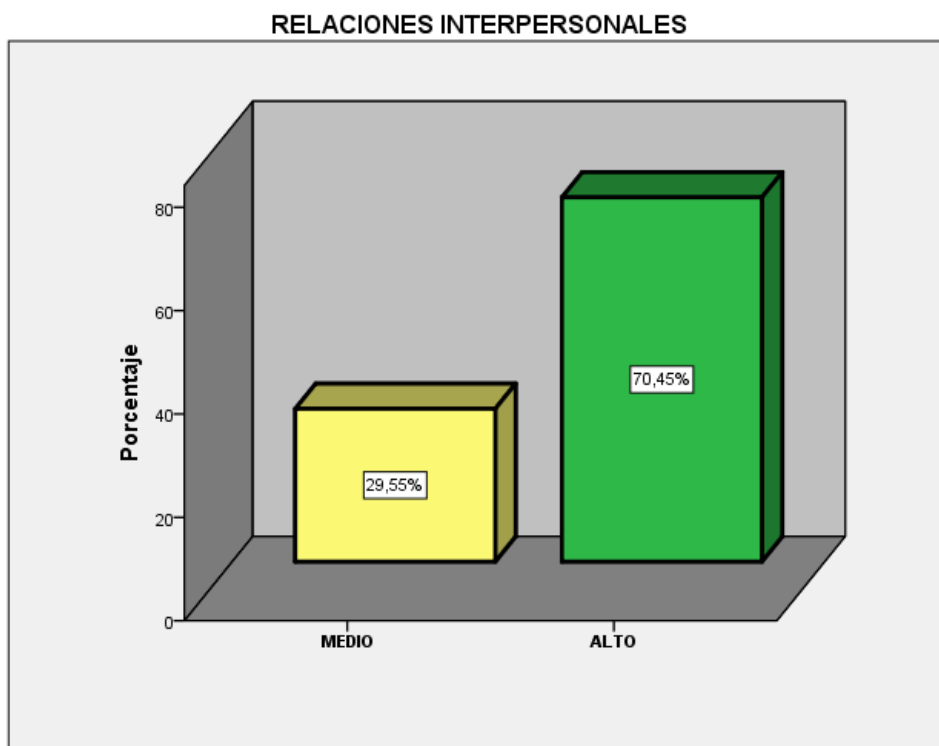
H) Respecto a la dimensión Relaciones Interpersonales

**RELACIONES INTERPERSONALES**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	MEDIO	13	29,5	29,5	29,5
	ALTO	31	70,5	70,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

**Tabla N°11**

**Fuente: Software SPSS21**



**Gráfico N°8 Fuente: SPSS 21**

El 70,45% de los encuestados consideran en alta medida que las relaciones interpersonales son un factor importante en determinados ámbitos laborales en los cuales ven reflejados el trabajo en equipo en el área sujeta de estudio, mientras que el 29,55% considera que esta se encuentra en mediana medida, debido a que observan que no todos los trabajadores presentan una buena relación entre ellos.

3.- Mediante el Rho Spearman se puede corroborar que el Sig presenta un valor de 0,013 por lo tanto la Hipótesis de investigación es aprobada y se rechaza la Hipótesis nula.

<b>Correlaciones</b>				
			VAR_GESCOM	VAR_DESLAB
Rho de Spearman	VAR_GESCOM	Coeficiente de correlación	1,000	,370*
		Sig. (bilateral)	.	,013
		N	44	44
	VAR_DESLAB	Coeficiente de correlación	,370*	1,000
		Sig. (bilateral)	,013	.
		N	44	44

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,01.

**Tabla N°12**

**Fuente: Software SPSS21**

Posteriormente se verifica que también se aprueba:

H1: Existe relación entre selección del personal y la Evaluación del Desempeño laboral de los trabajadores del área administrativa de la empresa Hochschild Mining.

<b>Correlaciones</b>				
			VAR_DESLAB	DIM_SP
Rho de Spearman	VAR_DESLAB	Coeficiente de correlación	1,000	,123
		Sig. (bilateral)	.	,034
		N	44	44
	DIM_SP	Coeficiente de correlación	,123	1,000
		Sig. (bilateral)	,034	.
		N	44	44

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05

**Tabla N°13**

**Fuente: Software SPSS21**

H1: Existe relación entre Capacitación y desarrollo y la Evaluación del Desempeño Laboral de los trabajadores del área administrativa de la empresa Hochschild Mining.

<b>Correlaciones</b>				
			DIM_CAPDES	VAR_DESLAB
Rho de Spearman	DIM_CAPDES	Coefficiente de correlación	1,000	,293
		Sig. (bilateral)	.	,021
		N	44	44
	VAR_DESLAB	Coefficiente de correlación	,293	1,000
		Sig. (bilateral)	,021	.
		N	44	44

\*. La correlación es significativa en el nivel 0,05

**Tabla N°14**

**Fuente: Software SPSS21**

## **CAPÍTULO 6. DISCUSIÓN**

Según la información recolectada mediante el instrumento aplicado en la presente investigación que hace referencia a la Gestión por Competencia y la Evaluación del Desempeño Laboral se puede apreciar que si existe una relación entre estas dos variables. Además, se debe especificar que la definición de Gestión por Competencias está relacionada al proceso de selección del personal, capacitación y desarrollo y también al desarrollo profesional.

Asimismo, es necesario resaltar como resultado final que, una nueva concepción para el personal administrativo es un reto al cual tendrán que adecuarse junto a las exigencias, el contexto y los cambios, siendo importante adaptar todo un sistema de gestión por competencias en busca de un desarrollo óptimo para la organización.

Por otro lado, se tiene que comprender mejor el desarrollo de habilidades y destrezas, las capacidades para el manejo de la tecnología, capacidades para el trabajo en equipo, fomentar el desarrollo de la creatividad e iniciativa, capacidades para el desarrollo de proyectos, para tomar decisiones de riesgo, orientar adecuadamente las actitudes y conductas, la práctica de valores institucionales, la capacitación por competencias, etc. Es decir, orientar su accionar a un sistema de Gestión por Competencias como estrategia que le permita desarrollar un cambio dentro de la organización.

Los métodos habituales como forma de trabajo en la empresa hacen que retrasen y dificulten los logros y esto origina incumplimiento en el área, esto influye en el bajo nivel de los rendimientos de la fuerza laboral que existe, para esto es necesario implementar nuevas y novedosas formas de organización en el trabajo.

Finalmente, una de las competencias requeridas en el área administrativa de la empresa definitivamente es la forma de organización del trabajo en equipo, garantía para la creativa, solución de problemas y condición necesaria de un trabajo efectivo que contribuye en la mejora continua de los rendimientos laborales.

## CONCLUSIONES

Finalizando con el trabajo de investigación se puede concluir que:

1. Dando respuesta al primer objetivo específico de esta investigación, el cual es determinar la relación que existe entre el proceso de selección de personal y la evaluación del desempeño laboral del personal administrativo en la Empresa Hochschild Mining, se concluye que el valor “sig” es de 0,034, es menor a 0.05 que es el nivel de significancia, por lo tanto podemos concluir que existe una relación.
2. En el segundo objetivo específico de esta investigación tenemos que determinar la relación que existe entre capacitación/ desarrollo y la evaluación del desempeño laboral, teniendo como respuesta un valor “sig” del 0,021 lo cual respalda la relación que existe entre la variable y la dimensión.
3. Además, con relación al objetivo general, el cual era determinar la relación entre las dos variables ya mencionadas anteriormente, se concluye que el valor “sig” es de 0,013 y es menor al nivel de significancia de 0.05, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula y se afirma la H1 con un nivel de confianza del 95% lo cual nos manifiesta la relación que existe entre Gestión por Competencias y la evaluación del Desempeño Laboral del personal administrativo en la Empresa Hochschild Mining del distrito de Santiago de Surco en el año 2017.
4. Por otro lado, se revela la existencia de mejoras en el desempeño laboral que van desde el 19% al 78% como resultado de utilizar los métodos de selección con base a competencias; además, han mostrado importantes disminuciones en la rotación de los empleados hasta en un 90% (Gestión, 2017)
5. Finalmente, el modelo de Gestión por Competencias incorpora y estructura los procesos de selección, evaluación del desempeño laboral y capacitación, lo que permite a la organización gestionar, potenciar y desarrollar el talento humano con que cuenta.



## RECOMENDACIONES

De acuerdo con los objetivos planteados y tomando como referencia a los autores mencionados con anterioridad, podemos dar respuestas al problema de investigación presentado al iniciar este estudio, se pueden adoptar las siguientes recomendaciones:

- Organizar actividades que fomenten el desarrollo humano, con el objetivo de poder estimular las relaciones laborales entre trabajadores, se podría llevar a cabo actividades de aprendizaje basadas en relaciones interpersonales, habilidades de comunicación, habilidades para la negociación que partan de la consigna “ganar – ganar”, actividades que puedan ayudar a que los trabajadores aprendan sobre el manejo de emociones, incentivar el trabajo en equipo entre otros, que puedan ayudar a promover el cambio en las percepciones y apreciaciones que los colaboradores poseen en la actualidad.
- Diseñar o fortalecer un programa de mejoramiento continuo el cual pueda ayudar a optimizar los procesos y pueda dar la oportunidad a los trabajadores a desarrollar sus conocimientos a través de formaciones técnicas que den paso a perfeccionar la formación profesional que posee cada uno de los colaboradores en la empresa y así poder satisfacer sus necesidades en relación al crecimiento profesional.
- Implementar un diccionario de competencias dentro de la organización para poder facilitar el diseño del perfil de puesto de cada postulante.
- Realizar evaluaciones constantes que ayuden a tener conocimiento sobre las percepciones individuales de cada uno de los colaboradores de la empresa con respecto al desempeño laboral.
- Capacitar a los trabajadores en el momento en el que ellos lo soliciten y necesiten dentro del área de trabajo.

## REFERENCIAS

- Alles, M. (27 de Agosto de 2007). *¿Qué es y cómo surgió la Gestión por Competencias?* (L. C. Duek, Entrevistador)
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A .
- Alles, M. (16 de octubre de 2013). PROCESO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN LA ORGANIZACIÓN. (J. Dorado, Entrevistador)
- Alles, M. (2014). *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS "Gestión por competencias"*. Buenos Aires : Granica S.A .
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de Administración* . México: Pearson Educación .
- Capuano, A. (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. 139 - 150.
- Casma Zárate, C. (2015). *Relación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la Empresa FerroSistemas, Surco, Lima*. lima: Repositorio
- Chiavenato, I. (2001). *Administración, Proceso Administrativo*. Bogota: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico : Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (2009). *Administración de recursos humanos* . México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Gestión , A. P. (20 de 05 de 2017). *Diario Gestión*. Obtenido de Diario Gestión.
- Goleman, D. (1998). *La Práctica de la Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairós S.A .
- Goleman, D. (1999). *La Práctica de la Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairós S.A.
- Gómez Blanco, C., & Mendoza Mercado, L. (2013). *MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA ACMED S.A.S*. Cartagena.
- Granados Maquiño, M. (2013). *Desarrollo competencias laborales y formación de los profesionales en turismo, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. Lima : Cybertesis unmsm.
- Guillen, L., Saris, W., & Boyatzis, R. (2009). The impact of social and emotional competencies on effectiveness of spanish executives. *Emerald Group Publishing Limited*, 771 - 793.

- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*.
- Leal de Suárez, R., & Sánchez, N. (2006). Competencias profesionales del personal operativo de las empresas automotrices para su eficiente desempeño laboral. *Revista Venezolana de Ciencias Sociales*, 541 - 560.
- Noticias, A. P. (15 de 06 de 2017). *América Economía*. Obtenido de América Economía: <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/tasa-de-desempleo-del-peru-baja-66-y-presenta-tendencia-descendente>
- Palmar, R., & Valero, J. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la Alcaldía del municipio Mara del estado zulía. *Espacios Públicos*, 159 - 188.
- Perez Porto, J., & Gardey, A. (2012). Obtenido de <http://definicion.de/eficiencia/>
- Quintanilla Arce, K. (2014). *Gestión por competencias y Desempeños Laborales en las Municipalidades de Ayacucho*. Ayacucho.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Mexico: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.
- Rodriguez Castro, D. (2016). *Modelo de Gestión por competencias para mejorar el Desempeño Laboral de los colaboradores de la Empresa Promas S.R.L del distrito de Trujillo*. Trujillo: Repositorio UPAO.
- Tito Huamani, P. (2012). *Cybertesis*. Lima Metropolitana: San Marcos. Obtenido de Cybertesis.
- Young, E. &. (2008). *Gestión por competencias*.

# ANEXOS

## ANEXO N°1

### ENCUESTA

**Objetivo:** Mediante esta herramienta de recolección de datos se busca verificar la relación que existe entre la Gestión por Competencias y la Evaluación del Desempeño Laboral.

#### Instrucciones

- 1.- La encuesta consta de 18 preguntas.
- 2.- Lea atentamente cada una de ellas y Marque la alternativa que considere oportuna según su estimación, dando la siguiente puntuación:

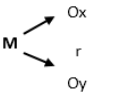
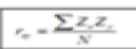
ITEM	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>VARIABLE: GESTIÓN POR COMPETENCIAS</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Dimensión: Selección de Personal</b>					
1.- ¿Consideras que tú y tus compañeros de trabajo poseen actitudes y conductas positivas hacia la institución?					
2.- ¿Consideras que existe iniciativa de tu parte a la hora de ejecutar actividades planificadas?					
3.- ¿Te consideras una persona capaz de planificar, organizar, dirigir y controlar una actividad no programada?					
<b>Dimensión: Capacitación y Desarrollo</b>					
4.- ¿Considera que recibe la capacitación adecuada para el correcto desarrollo de funciones en su puesto de trabajo?					
5.- ¿Recibe algún tipo de incentivo por parte de la empresa que lo impulse a seguir esforzándose para desarrollar sus funciones correctamente?					
6.- ¿Considera usted que tiene autonomía al momento de tomar decisiones?					
<b>Dimensión: Carrera Profesional</b>					
7.- ¿Cree usted que la empresa promueve los valores y principios?					
8.- ¿Considera que todos los trabajadores muestran cortesía entre ellos?					
9.- ¿Considera que la empresa les brinda una adecuada orientación al momento de querer realizar una línea de carrera?					

ITEM	Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Ni acuerdo ni desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
<b>VARIABLE: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>Dimensión: Eficiencia</b>					
10.- ¿Consideras que existe responsabilidad en las funciones que desempeñan tus compañeros de trabajo?					
11.- ¿Cree usted que se debería proponer nuevas ideas para mejorar los procesos?					
12.- ¿Cree usted que se organiza y planifica oportunamente las actividades a efectuar durante la semana o mes?					
<b>Dimensión: Eficacia</b>					
13.- ¿Consideras que se cumplen las metas previamente planificadas en tu área de trabajo?					
14.- ¿Consideras que tú y tus compañeros de trabajo cumplen sus funciones adecuadamente?					
15.- ¿Consideras que se prioriza el cumplimiento de los objetivos dentro de tu área de trabajo?					
<b>Dimensión: Relaciones Interpersonales</b>					
16.- ¿Consideras adecuado el ambiente de convivencia y compañerismo en la institución?					
17.- ¿Se mantiene una buena comunicación y un buen manejo de la información dentro y fuera de la empresa?					
18.- ¿Existe colaboración por parte de tus compañeros cuando tienes un problema en el trabajo?					

**Muchas gracias por su participación.**


## ANEXO N°2

### MATRIZ DE CONSISTENCIA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES	MUESTRA	DISEÑO	INSTRUMENTO	ESTADÍSTICA
<p><b>Pregunta General</b> ¿Cuál es la relación que existe entre Gestión por Competencias y evaluación del Desempeño Laboral del personal administrativo de la empresa Hochschild Mining durante el periodo Marzo – Diciembre 2017?</p>	<p><b>Objetivo General</b> Determinar la relación entre Gestión por Competencias y la evaluación del Desempeño Laboral del personal administrativo de la empresa Hochschild Mining del Distrito de Surco.</p>	<p><b>Hipótesis General</b> Existe una relación entre Gestión por Competencias y la evaluación del Desempeño Laboral del personal administrativo de la empresa Hochschild Mining 2017</p>	<p><b>Variable 1</b></p> <p><b>Gestión por Competencias</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Selección de personal.</li> <li>Capacitación y Desarrollo.</li> <li>Carrera Profesional.</li> </ul>	<p><b>Población:</b> Trabajadores del área administrativa de la empresa Hochschild Mining.</p> <p><b>Muestra:</b> 45 trabajadores de la empresa Hochschild Mining.</p>	<p><b>Método:</b> Correlativo</p> <p><b>Diseño:</b> No experimental. Transversal. Correlacional.</p> <p><b>El diseño se diagrama de la siguiente manera:</b></p>  <p><b>Donde:</b> M = Muestra</p> <p>Ox, Oy = Observaciones en cada variable.</p> <p>r = Posible correlación.</p>	<p>Cuestionario de 18 preguntas con respuestas en escala de Likert.</p> <p>1.- Totalmente en desacuerdo.</p> <p>2.- En desacuerdo.</p> <p>3.- Ni acuerdo ni desacuerdo.</p> <p>4.- De acuerdo.</p> <p>5.- Totalmente de acuerdo.</p>	<p>Estadígrafo de coeficiente de correlación de Pearson</p> 
<p>a) ¿Qué relación existe entre la selección del personal y la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores del área administrativa de la empresa Hochschild Mining?</p> <p>b) ¿Qué relación existe entre la capacitación del personal y la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores del área administrativa de la empresa Hochschild Mining?</p> <p>c) ¿Qué relación existe entre las competencias y la evaluación del desempeño laboral de los trabajadores del área administrativa de la empresa Hochschild Mining?</p>	<p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>a) Determinar la relación que existe entre el proceso de selección del personal y la evaluación del desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Hochschild Mining.</p> <p>b) Determinar la relación que existe entre capacitación y desarrollo con la evaluación del desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Hochschild Mining.</p> <p>c) Establecer el tipo de asociación que se genera entre Gestión por competencias y evaluación del Desempeño Laboral del personal administrativo de la Empresa Hochschild Mining.</p>	<p><b>Hipótesis Específicas</b></p> <p>a) Existe una relación entre el proceso de selección del personal y la evaluación del desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Hochschild Mining.</p> <p>b) Existe una relación entre capacitación y desarrollo con la evaluación del desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Hochschild Mining.</p>	<p><b>Variable 2</b></p> <p><b>Autoevaluación del Desempeño Laboral</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Eficacia.</li> <li>Eficiencia.</li> <li>Relaciones Interpersonales.</li> </ul>				

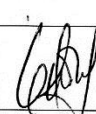


### ANEXO N° 3 VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

<b>INSTRUMENTO DE OPINION DE EXPERTOS</b>																					
<b>DATOS GENERALES:</b>																					
Apellidos y Nombres del Informante	Cargo e Institución donde labora	Nombre del Instrumento	Autor(a) (es) del Instrumento																		
<i>Enciso Rios, Johnny</i>	<i>Docente UPN</i>																				
Título de Estudio:																					
<b>ASPECTOS DE VALIDACION:</b>																					
Coloque el porcentaje, según intervalo.																					
INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.														X						
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización.												X								
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.														X						
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.																X				
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.												X								
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI en la VD o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.														X						
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico - científico.														X						
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.										X										
METODOLOGIA	Las estrategias responde al propósito del diagnostico														X						
PROMEDIO																					
OPINIÓN DE APLICABILIDAD:		<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 30%;">Procede su aplicación</div> <div style="width: 30%;"><input type="checkbox"/></div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 30%;">Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan</div> <div style="width: 30%;"><input checked="" type="checkbox"/></div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="width: 30%;">No procede su aplicación</div> <div style="width: 30%;"><input type="checkbox"/></div> </div>																			
<i>02-10-2017</i>	<i>40419265</i>		<i>997326590</i>																		
Lugar y fecha	DNI N°	Firma del experto	Teléfono																		

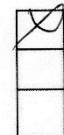



## ANEXO N° 4 VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

<b>INSTRUMENTO DE OPINION DE EXPERTOS</b>																					
<b>DATOS GENERALES:</b>																					
Apellidos y Nombres del Informante	Cargo e Institución donde labora	Nombre del Instrumento	Autor(a) (es) del Instrumento																		
Mendoza Castillo Inocencio	Docente TC																				
<b>ASPECTOS DE VALIDACION:</b>																					
Coloque el porcentaje, según intervalo.																					
INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%			
		0	6	11	16	21	26	31	36	41	46	51	56	61	66	71	76	81	86	91	96
		5	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55	60	65	70	75	80	85	90	95	100
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.																				✓
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización.																				✓
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.																				✓
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.																				✓
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.																				✓
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI en la VD o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.																				✓
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico - científico.																				✓
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																				✓
METODOLOGIA	Las estrategias responde al propósito del diagnóstico																				✓
PROMEDIO																					
<b>OPINIÓN DE APLICABILIDAD:</b>		<p>Procede su aplicación <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan <input type="checkbox"/></p> <p>No procede su aplicación <input type="checkbox"/></p>																			
Los Olivos, 03/10/17		07624993																			
Lugar y fecha		DNI N°				Firma del experto				Teléfono											



## ANEXO N° 6 VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

<b>INSTRUMENTO DE OPINION DE EXPERTOS</b>																					
<b>DATOS GENERALES:</b>																					
Apellidos y Nombres del Informante	Cargo e Institución donde labora	Nombre del Instrumento	Autor(a) (es) del Instrumento																		
<i>García Salazar, Elybeth</i>	<i>Docente - c</i>																				
<b>Título de Estudio:</b>																					
<b>ASPECTOS DE VALIDACION:</b>																					
Coloque el porcentaje, según intervalo.																					
INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE 00-20%				REGULAR 21-40%				BUENA 41-60%				MUY BUENA 61-80%				EXCELENTE 81-100%			
		0-5	6-10	11-15	16-20	21-25	26-30	31-35	36-40	41-45	46-50	51-55	56-60	61-65	66-70	71-75	76-80	81-85	86-90	91-95	96-100
CLARIDAD	Está formulado con lenguaje apropiado.																				
OBJETIVIDAD	Está expresado en conductas o actividades, observables en una organización.																				
ACTUALIDAD	Adecuado al avance de la ciencia y la tecnología.																				
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica coherente.																				
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos (indicadores, sub escalas, dimensiones) en cantidad y calidad.																				
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar la influencia de la VI en la VD o la relación entre ambas, con determinados sujetos y contexto.																				
CONSISTENCIA	Basado en aspectos teórico - científico.																				
COHERENCIA	Entre los índices, indicadores y las dimensiones.																				
METODOLOGIA	Las estrategias responde al propósito del diagnóstico																				
PROMEDIO																					
<b>OPINIÓN DE APLICABILIDAD:</b>																					
<input type="checkbox"/> <b>Procede su aplicación</b>																					
<input type="checkbox"/> <b>Procede su aplicación previo levantamiento de las observaciones que se adjuntan</b>																					
<input type="checkbox"/> <b>No procede su aplicación</b>																					
																					
<i>UPN Los Olivos 18-09-2017</i>		<i>09725194</i>								<i>997699557</i>											
<b>Lugar y fecha</b>		<b>DNI N°</b>				<b>Firma del experto</b>				<b>Teléfono</b>											



## ETAPAS DEL PROCESO DE ACM

### 1. PLANIFICACIÓN PREVIA

- Definición de objetivos.
- Descripción de perfil competencias.
- Definición de grupo target (Requisitos).
- Confección de instancias actividades.
- Selección y entrenamiento a observadores.

### 2. CONVOCATORIA/ RECLUTAMIENTO

- Selección externa
- Publicación de avisos, bases de datos.
- Promociones/ Ev. De potencial/ Preselección/
- Confirmación de convocatoria.

### 3. DESARROLLO DE ACM

- Presentación/ Bienvenida
- Coordinación de actividades.
- Observación y registro.
- Cierre de ACM.

### 4. EVALUACIÓN/ DECISIÓN

- Consenso entre observadores.

### 5. CONFECCIÓN DE INFORMES

- Individuales.
- Generales.

### 6 DEVOLUCIÓN

- Telefónica.
- Por escrito.
- Personal.

## **I. CONVOCATORIA – RECLUTAMIENTO**

1. Diseño y publicación de avisos (selección externa).
2. Envío de comunicación de convocatoria (promoción interna- evaluación de desempeño)
  - Objetivo de la convocatoria
  - Requisitos experiencia, competencias, etc.
  - Instancias/ etapas del proceso
3. Recepción de solicitudes.
4. Verificación de requisitos.
5. Confirmación de participantes – comunicación (Internet, telefónica)

## **II. DESARROLLO DEL ASSESSMENT**

### **1. Presentación:**

- Bienvenida. Presentación de la empresa.
- Presentación de evaluadores y sus roles.
- Reforzar el objetivo del ACM y sus instancias.

### **2. Coordinación y Desarrollo de las Actividades:**

- Transmisión de consignas.
- Desarrollo de la dinámica grupal.
- Cierre de actividades. Participación de observadores.

### **3. Cierre del ACM**

## **III. EVALUACIÓN – DECISIÓN**

Reunión entre evaluadores para:

- Completar y entregar planillas de registro.
- Definir participantes con mayor y menor manifestación de competencias.
- Ranking.
- Consensuar fortalezas y aspectos a desarrollar de cada candidato (devolución).
- Decidir que candidatos pasan a otra instancia del proceso si lo hubiera.

#### **IV. CONFECIÓN DE INFORMES**

##### **Generales:**

- Ranking de participantes según desarrollo de competencias observadas.
- Definición de competencias grupales manifestadas y necesidades de capacitación.
- Identificación de competencias con potencial de desarrollo en el grupo.

##### **Individuales:**

- Fortalezas.
- Oportunidades de mejoras.
- Sugerencias y recomendaciones.

#### **V. DEVOLUCIÓN**

- Telefónica, por escrito (selección externas)
- Personales (evaluación de desempeño, promociones internas).
- La información transmitida debe:  
Ser clara.
- Transmitir los aspectos positivos en una primera instancia.
- Tratada cuidadosamente (Oportunidades de mejora)
- Posibilitar el desarrollo de competencia. Sugerir acciones que permitan un trabajo personal de desarrollo.
- Transmitir como el participante se mostró en las diferentes instancias del proceso.

## **Assessment Center**

Metodología de evaluación, que permite identificar a través de diferentes técnicas, el conjunto de competencias que una persona posee o puede desarrollar.

### **Objetivos:**

- Observar directamente competencias a través de conductas observables.
- Prever el rendimiento que tendrá una persona en el puesto de trabajo.
- Detectar competencias conductuales, especialmente en el ámbito grupal. (Capacidad de conducción, liderazgo, capacidad de negociación).

### **Beneficios:**

- Permite realizar un mejor diagnóstico del desempeño de una persona.
- Facilita una evaluación multifacética de la persona.
- Disminuye las presunciones sobre las conductas de las personas.
- Permite integrar diversas técnicas de evaluación con variados puntos de vista en la observación de personas en acción.
- Integra al proceso a los responsables de las diferentes áreas de la empresa, permitiendo una decisión conjunta.
- Permite observar diferencias entre candidatos en una misma acción y frente a un mismo estímulo.


### **Aspectos a considerar:**

- Este proceso debe estar enmarcado dentro de una política general de recursos humanos.
- Tiempo dedicado a la planificación, desarrollo y evaluación.
- Mayor cantidad de evaluadores dedicados a este proceso.

### **¿En qué momento utilizar esta metodología?**

- Selección de personal externo.
- Promociones internas.
- Desarrollo de carreras (saber que tendremos personas con las aptitudes y experiencia necesaria, cuando la empresa la requiera).
- Evaluación de potencial (competencias que aún no se han desarrollado).

## ANEXO N° 7 EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS



**ACTIVIDAD DE SITUACIÓN**

**Empresa a la que pertenece:** Importante Lavadero de ropa.

**Área a la que pertenece:** Recepción

**Tareas que realiza:**

- Atención al cliente telefónica y personalizada.
- Facturación.
- Control de remitos.
- Recepción de la solicitud de los clientes.
- Entrega de los trabajos finalizados al cliente.
- Otras

**Situación**

El día lunes 14/06 se presenta a las 8:00 horas a trabajar y se encuentra con los siguientes inconvenientes, los que debe solucionar usted ya que su jefe se encuentra de vacaciones y no recibe llamadas telefónicas

**A continuación se le presentan cuáles son dichos inconvenientes:**

- 1.- Se presenta el cliente más importante de la empresa (según facturación) a hacer un reclamo, y pide hablar con el dueño 8quien no se encuentra en la empresa). El problema fue que se le entrega la muestra que no le pertenece, lo que hace se demore una semana su pedido.
- 2.- Hace 1 semana había pedido permiso a su jefe para retirarse del trabajo media hora antes de finalizar su jornada (17:30 hs) para poder realizar un trámite personal que consiste en la inscripción a la carrera de contabilidad en la ESAN. Hoy es el último día de inscripción y es muy importante para usted ya que le permitirá tener un ascenso y crecer en su trabajo. Asimismo, fue motivado por su jefe, pero si se retira no quedará nadie en el área para hacer frente a todos los pedidos que deben entregarse por la tarde.
- 3.- El encargado de producción no da a conocer cuáles son los trabajos que ese día saldrán ya finalizados, y esto hace que Ud. Deba llegar al menos tres veces al día a pedir información sobre los avances.
- 4.- Uno de los 4 clientes presentes, el último en llegar, (cliente n°4 en una escala de 10) se acerca ofreciéndole una “propina” si hace la excepción y prepara su pedido antes que el resto de los clientes a pesar de que hay esperando 3 antes que él.
- 5.- Su jefe (dueño de la empresa) le pidió que durante su ausencia envíe un informe semanal a su socio. Este informe debe ser entregado los días miércoles durante la mañana para que pueda analizarlo durante la tarde. Debido a los inconvenientes mencionados le resultará muy difícil cumplir a tiempo con la preparación y el envío de esta información.



## ANEXO N° 8 EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS



6.- En los registros de pedidos para el día de hoy, se encuentra detallado que se debe entregar un pedido al cliente x de pantalones color celeste, y sin embargo en el depósito, al ir a buscar la caja lista para entregar al cliente, se encuentran los pantalones para el cliente, pero de color azul, no celestes. El cliente aún no se ha presentado, pero confirmó por mail que llegará a las 8:30 hs. Ya que al ser época de liquidación, ya no tiene más pantalones celestes para vender (color más pedido y que tiene clientes comprometidos).

7.- Sumado a estos inconvenientes, el teléfono suena constantemente por diversos motivos (consulta de presupuestos, realización de pedidos, reclamos, pagos, etc.), ingresan otros clientes para realizar el pago de los trabajos realizados, ingresan proveedores que vienen a dejar mercadería y cobrar y paralelamente usted debe realizar la carga en el sistema de los remitos y facturar los trabajos entregados.

### **Consigna de trabajo Individual:**

. De manera individual establezca un orden de importancia a estos inconvenientes según como cree que debería solucionarlos para el cumplimiento normal de las actividades del área.

. Asigne la prioridad número 1 al inconveniente más importante o que debe solucionar en un primer momento y prioridad número 7 al inconveniente que considere menos importante o que solucionará en última instancia.

. Para realizar esta actividad cuenta con 15 minutos.

Posteriormente debe entregar su trabajo individual.

### **Consigna de trabajo grupal:**

. De manera grupal y llegando a un acuerdo entre todos, armen una lista asignando un orden de importancia a estos inconvenientes.

. Propongan, en equipo, una solución a cada uno de estos inconvenientes planteados.

. Para realizar esta actividad de manera grupal cuentan con 30 minutos como máximo.

. Posteriormente deberán presentar el trabajo realizado de manera grupal.

### **Competencias evaluadas:**

. Trabajo en equipo

. Flexibilidad.

. Manejo de presión.

## ANEXO N°9 PROCEDIMIENTOS DE EVALUACIÓN

### 1A Confección de actividades

- Definir la duración.
- Determinar instancias del proceso/etapas (entrevistas individuales, evaluaciones técnicas, preparación de trabajos previos).
- Diseñar actividades cuyas consignas permitan el desarrollo de las competencias que se requieren evaluar.
- Organizar logística (condiciones del espacio, elementos de trabajo, coffee break).

### 1B Entrenamiento de Evaluadores

- Seleccionar evaluadores/ observadores (asesores externos, representante de RR.HH, representante del área) en cantidad proporcional a los participantes.

#### Clarificar roles:

**Evaluadores:** Observan y registran todas las conductas y actitudes que surgen en la situación de ACM. No participan a menos que se lo requiera.

**Coordinador:** Asesor externo o representante de RR.HH. Rol activo. Transmite las consignas, marca los tiempos, facilita el funcionamiento del grupo. Define imprevistos.


### 1C Diseñar una guía para observadores:

#### ¿Qué observar?

Conductas, gestos, lenguaje del cuerpo. No solo lo que dice sino cómo lo dice.


#### ¿Cómo observar?

Posicionarse en lugares que permitan ver a todos los postulantes. Cambiar de lugar de observación.



**REGISTRO DE OBSERVACIONES SEGÚN CONDUCTAS OBSERVABLES DE LAS COMPETENCIAS DEFINIDAS.**

COMPETENCIAS	CONDUCTAS OBSERVABLES	CANDIDATOS							
		1	2	3	4	5	6	7	8
COMUNICACIÓN	Soltura en la presentación. Claridad en sus ideas.								
PLANIFIC/ ORGANIZACIÓN	Identificó prioridades y uso una metodología de trabajo.								
ANÁLISIS DE PROBLEMAS	Reconoció información significativa. Relacionó datos relevantes.								
INNOVACIÓN	Fue original en sus enfoques. Realizó propuestas.								
INDEPENDENCIA	Mostró un criterio propio e independiente. Lo fundamentó y sostuvo con seguridad.								
FLEXIBILIDAD	Reconoció datos importantes de otras posturas y se amoldo a ellas.								
NEGOCIACIÓN	Logra un acuerdo entre opiniones diferentes y llega a consensos.								
MANEJO DE PRESIÓN	Resuelve la situación a pesar los límites de tiempo e imprevistos con actitud positiva.								
TRABAJO EN EQUIPO	Logra interaccionar con otros realizando propuestas e incentivando la participación de todos.								
CONDUCCIÓN	Se posiciona como referente del grupo organizando las tareas.								




**1E Presentar cronograma de actividades.**

HORARIO	ACTIVIDAD	DURACIÓN
14:30 hs	Presentación	40"
	1° Actividad	
15:10 hs.	1° etapa	20"
15.40 hs.	2° etapa	40"
16:20 hs.	Cierre 1° actividad	10"
16:30 hs.	Coffee break	15"
16:45 hs.	2° Actividad	20"
17:05 hs.	Cierre 2° actividad	10"
17:15 hs.	3° Actividad	20"
17:35 hs.	Cierre 3° actividad	10"
17:45 hs.	Cierre assessment	15"
18:00 hs.	Reunión observadores	50"



## ANEXO N° 10 TÉCNICA DE EVALUACIÓN BEI



**ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS (BEI)**

**OBJETIVO:**

- Identificar las competencias reales y la capacidad mental en la resolución de problemas prácticos, con el fin de predecir el futuro rendimiento de los candidatos.

**INSTRUCCIONES:**

- El entrevistador pedirá al candidato que explique cómo confrontó un suceso determinado en el pasado, este debe ser:
  - Un suceso real que haya vivenciado el candidato.
  - Debe tener algún tipo de relación con el puesto al que se aplica.
  - No valorar solo los hechos, sino también pensamientos y emociones que despertaron en el o la candidata/a.
  - Pedir una explicación, no una evaluación de lo sucedido.
  - Valorar los hechos, pensamientos y actitudes que él o ella mostró, en primera persona, no la actuación de la compañía o empresa a la que pertenecía.
  - Tener en cuenta que los aspectos a valorar en cada entrevista van a depender del tipo de puesto ofertado y los roles y capacidades que se requieran en él.

**ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA:**

- **ACOGIDA:**
  - Dar la bienvenida al candidato.
  - Explicarle al candidato lo que sucederá en la entrevista, el tiempo aproximado que durará y asegurar que el contenido de la entrevista será confidencial.

**Nota: El entrevistador debe asegurarse que no le queden dudas respecto al procedimiento.**

- **DESARROLLO:**
  - Analizar en primer lugar los datos de la ficha y currículum junto con el entrevistado.
  - Proceder a realizar diferentes tipos de preguntas abiertas respecto a situaciones que el entrevistado haya pasado a lo largo de su vida.
  - Asegurarse de obtener una respuesta concreta y no genérica.
  - Evitar valorar las reflexiones que haga el sujeto al respecto ya que lo que se trata de evaluar es únicamente la competencia.
- **CIERRE:**
  - Recapitular y asegurarse de tener toda la información necesaria.
  - Permitir que el candidato pueda preguntar por aquellos elementos sobre los que tenga duda
  - Conversar con el candidato y explicarle que se estarán comunicando con él o ella.

**ÁREA:**

- Asistente Administrativo

## ANEXO N° 11 TÉCNICA DE EVALUACIÓN BEI



### PREGUNTAS DE ENTREVISTA

A continuación se presentan preguntas dirigidas al candidato para la evaluación de cada una de las competencias que pueda poseer.

#### 1.- Sensación de Logro

- a. Explíqueme una situación o un resultado del que se sienta satisfecho y cómo llegó hasta él.

#### 2.- Trabajo en equipo

- a. ¿Le gusta trabajar en grupo?
- b. Cuénteme una situación en la que considere que la colaboración con otros le ha beneficiado.

#### 3.- Autonomía

- a. Dígame que hizo en un momento en el que haya tenido que actuar rápido antes un imprevisto.

#### 4.- Influencia

- a. Describa la última vez que intentó convencer a alguien de algo.


#### 5.- Flexibilidad y adaptación al cambio

- a. ¿Qué es lo último a lo que se ha tenido que adaptar en su último puesto de trabajo y cómo lo vivió?

#### 6.- Creatividad y proactividad


- a. ¿Se considera una persona innovadora?
- b. Cuénteme una ocasión en que haya provocado una mejora en su puesto de trabajo.

## ANEXO N° 12 TÉCNICA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		
Apellido y Nombre:	Guillermo Gonzales	
Puesto:	Programador Senior	
Fecha:	20/02/2016	
Evaluable:	Carlos Santana	
Evalúe del 1 al 5 las siguientes métricas		
	1. Malo      2. Regular      3. Bueno      4. Muy Bueno      5. Excelente	
DESEMPEÑO LABORAL		
1	Responsabilidad	4
2	Exactitud y calidad de trabajo	4
3	Cumplimiento de fechas estimadas/pautadas	4
4	Productividad - Volumen y cantidad de trabajo	4
5	Orden y claridad del trabajo	4
6	Planificación del trabajo	4
7	Documentación que genera	4
8	Reporta avances de tareas	3
9	Capacidad de delegar tareas	5
10	Capacidad de realización	5
11	Comprensión de situaciones	5
12	Sentido común	4
13	Cumplimiento de los procedimientos existentes	4
14	Grado de conocimiento funcional	5
15	Grado de conocimiento técnico	4

## ANEXO N° 13 TÉCNICA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO



FACTOR HUMANO/ACTITUDINAL		
16	Actitud hacia la empresa	4
17	Actitud hacia superiores	4
18	Actitud hacia los compañeros	4
19	Actitud hacia el cliente	3
20	Cooperación con el equipo	3
21	Cooperación con pares	4
22	Capacidad de aceptar críticas	4
23	Capacidad de generar sugerencias constructivas	3
24	Presentación personal	3
25	Predisposición	3
26	Puntualidad	2
HABILIDADES		
27	Iniciativa	4
28	Creatividad	4
29	Adaptabilidad (temas, grupos, funciones)	3
30	Respuesta bajo presión	4
31	Capacidad de manejar múltiples tareas	3
32	Coordinación y Liderazgo	3
33	Potencialidad - Capacidad de Aprendizaje	4
34	Carisma	4
35	Compromiso hacia el equipo	4
36	Manejo de conflictos	4
37	Manejo y optimización del grupo	2
38	Relación con el cliente interno	3
39	Planificación - Coordinación	4
40	Toma de decisiones	2

# MANUAL DE ORGANIZACIONES Y FUNCIONES





## ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO

HOCHSCHILD

Para que el profesional pueda actuar de manera proactiva, necesita información sobre los recursos humanos y las necesidades de su organización.

La actividad del departamento de recursos humanos se basa en la información disponible respecto a puestos. Los puestos de trabajo constituyen la esencia misma de la productividad de la organización.

### **Análisis de la información sobre puestos: Perspectiva General**

Antes de la creación de un departamento de personal, los gerentes de cada área suelen tener a su cargo todos los aspectos relativos al personal. Debido a su familiaridad con las funciones de las personas que están a su cargo, los gerentes de áreas específicas no requieren, por lo común, sistemas de información, al menos durante las primeras etapas de la actividad de una empresa.

A medida que aumenta el grado de complejidad de una organización, más funciones se delegan en el departamento de personal, el cual no suele poseer información detallada sobre los puestos de otros departamentos, esa información se debe obtener mediante el análisis de puestos, que consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una organización. Quien lleva a cabo esta función es el analista de puestos. Esta función tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

Si carecen de un sistema adecuado de información, los responsables de la toma de decisiones no podrán, por ejemplo, encontrar candidatos que reúnan las características necesarias para un puesto, ni señalar niveles salariales de acuerdo con el mercado.

Las principales actividades gerenciales vinculadas con la información sobre el análisis de puestos son:

1. Compensación equitativa y justa.
2. Ubicación de los empleados en los puestos adecuados.
3. Determinación de niveles realistas de desempeño.
4. Creación de canales de capacitación y desarrollo.

	<p><b>ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO</b></p>	<p><b>HOCHSCHILD</b></p>
---	---	--------------------------

5. Identificación de candidatos adecuados a las vacantes.
6. Planeación de las necesidades de capacitación de recursos humanos.
7. Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
8. Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.
9. Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
10. Conocer las necesidades reales de recursos humanos de una empresa.

**Obtención de información para el análisis de puestos**

Antes de estudiar cada puesto, los analistas estudian la organización, sus objetivos, sus características, sus insumos (personal, materiales y procedimientos) y los productos o servicios que brinda a la comunidad. Estudian también los informes que generan varias fuentes como. La misma empresa, otras entidades del ramo, informes oficiales. Provistos de un panorama general sobre la organización y su desempeño, se realizan los siguientes pasos:

**1. Identificación de puestos**

Es una tarea sencilla en una organización pequeña. En una empresa grande, es posible que se deba recurrir a la nómina y a los organigramas vigentes, o a una investigación directa con los empleados, supervisores y gerentes. Aunque no sea vigente, un análisis de puestos anterior resulta de mucha utilidad.

**2. Desarrollo del cuestionario**

Tiene como objetivo la identificación de labores, responsabilidades, conocimientos, habilidades y niveles de desempeño necesarios en un puesto específico.

- **Identificación y actualización:** se procede primero a identificar el puesto que se describirá más adelante, así como la fecha en que se elaboró la última descripción. Es preciso verificar esta información para no utilizar datos atrasados y no aplicar la información a otro puesto.


	<b>ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO</b>	<b>HOCHSCHILD</b>
---	--	-------------------

- **Deberes y responsabilidades:** muchos formatos especifican el propósito del puesto y la manera en que se lleva a cabo. Esto proporciona una rápida descripción de las labores. Los deberes y responsabilidades específicos permiten conocer a fondo las labores desempeñadas.
- **Aptitudes humanas y condiciones de trabajo:** describe los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia y otros factores necesarios para la persona que desempeñará el puesto. Es vital para proceder a llenar una vacante o efectuar una promoción. Asimismo, permite la planeación de programas de capacitación específica.
- **Niveles de desempeño:** en el caso de muchas funciones industriales, suelen fijarse niveles mínimos normales y máximos de rendimiento. Se deberá recurrir en muchas ocasiones a la ayuda de los supervisores o los ingenieros industriales que resulte procedente para determinar dichos niveles.

### Obtención de datos

El analista debe determinar la combinación más adecuada de técnicas, manteniendo en todos los casos la máxima flexibilidad.

- **Entrevistas:** el analista visita personalmente al sujeto que puede proporcionarle información relevante sobre algún puesto. Puede basarse en un cuestionario general, al cual pueden agregársele preguntas que abarquen las variantes concretas que presente el puesto. Este sistema ofrece máxima confiabilidad, pero tiene un alto costo: suele entrevistarse tanto a personas que desempeñan el puesto como a sus supervisores (que se entrevistan después. A fin de verificar la información proporcionada por el empleado).
- **Comités de expertos:** aunque igualmente costoso y lento, el método de recabar la opinión de un grupo de expertos reunidos ex profeso para analizar un puesto permite un alto grado de confiabilidad. Es especialmente útil cuando el puesto evaluado es de importancia vital y es desempeñado por numerosas personas.

	<b>ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO</b>	<b>HOCHSCHILD</b>
---	--	-------------------

- **Deberes y responsabilidades:** muchos formatos especifican el propósito del puesto y la manera en que se lleva a cabo. Esto proporciona una rápida descripción de las labores. Los deberes y responsabilidades específicos permiten conocer a fondo las labores desempeñadas.
- **Aptitudes humanas y condiciones de trabajo:** describe los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencia y otros factores necesarios para la persona que desempeñará el puesto. Es vital para proceder a llenar una vacante o efectuar una promoción. Asimismo, permite la planeación de programas de capacitación específica.
- **Niveles de desempeño:** en el caso de muchas funciones industriales, suelen fijarse niveles mínimos normales y máximos de rendimiento. Se deberá recurrir en muchas ocasiones a la ayuda de los supervisores o los ingenieros industriales que resulte procedente para determinar dichos niveles.

### **Obtención de datos**

El analista debe determinar la combinación más adecuada de técnicas, manteniendo en todos los casos la máxima flexibilidad.

- **Entrevistas:** el analista visita personalmente al sujeto que puede proporcionarle información relevante sobre algún puesto. Puede basarse en un cuestionario general, al cual pueden agregársele preguntas que abarquen las variantes concretas que presente el puesto. Este sistema ofrece máxima confiabilidad, pero tiene un alto costo: suele entrevistarse tanto a personas que desempeñan el puesto como a sus supervisores (que se entrevistan después. A fin de verificar la información proporcionada por el empleado).
- **Comités de expertos:** aunque igualmente costoso y lento, el método de recabar la opinión de un grupo de expertos reunidos ex profeso para analizar un puesto permite un alto grado de confiabilidad. Es especialmente útil cuando el puesto evaluado es de importancia vital y es desempeñado por numerosas personas.

	<b>ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO</b>	<b>HOCHSCHILD</b>
---	--	-------------------

- **Bitácora del empleado:** una verificación del registro de las actividades diarias del empleado, según las consigna, él mismo en un cuaderno, ficha o bitácora de actividades diaria, constituye otra alternativa para la obtención de información. La verificación de estas bitácoras no es una alternativa común para obtener información sobre un puesto, porque significan una inversión en términos considerables de tiempo.
- **Observación directa:** este método resulta lento, costoso y más susceptible de conducir a errores. Es aconsejable dejar este campo al ingeniero de tiempos y movimientos. Salvo casos excepcionales, no es recomendable para el análisis de ningún puesto.
- **El método ideal:** flexibilidad en los procedimientos y sentido común.

### **Aplicaciones de la información sobre el análisis de puestos**

La información sobre los diversos puestos puede emplearse en la descripción de puestos, para las especificaciones de una vacante y para establecer los niveles de desempeño necesarios para una función determinada.

### **Descripción de puestos**

Es una explicación escrita de los deberes, condiciones de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. Todas las formas para la descripción de puestos deben tener un formato igual dentro de la compañía, para preservar la comparabilidad de los datos.

- **Datos básicos:** una descripción de puestos puede incluir información como el código que se haya asignado al puesto (clave del departamento, si el puesto está sindicalizado o no, el número de personas que lo desempeñan):
  - Fecha, para determinar si la descripción se encuentra actualizada o no.
  - Datos de la persona que describió el puesto, para que el departamento de personal verifique la calidad de su desempeño y pueda proporcionar retroalimentación a sus analistas.
  - Localización: departamento, división, turno (del puesto).
  - Jerarquía, para establecer niveles de compensación.

	<b>ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO</b>	<b>HOCHSCHILD</b>
---	--	-------------------

- Supervisor, es la persona que ejerce autoridad directa sobre el puesto y está vinculada de muchas maneras con el desempeño que se logre.
- Características especiales: régimen de pagos por tiempo extra, si se pueden pedir cambios de horario, si debe existir disponibilidad para viajar, etc.
- **Resumen del puesto:** después de la selección de identificación, suele continuarse con un resumen de las actividades que se deben desempeñar. Es ideal que el resumen conste de pocas frases, precisas y objetivas. Cada responsabilidad se describe en términos de las acciones esperadas y se destaca el desempeño.
- **Condiciones de trabajo:** no solo las condiciones físicas del entorno en que debe desempeñarse la labor, sino también las horas de trabajo, los riesgos profesionales, la necesidad de viajar y otras característica.
- **Aprobaciones:** las descripciones de puestos influyen en las decisiones sobre personal. Es preciso verificar su precisión. Esa verificación la puede realizar el supervisor del analista, el gerente de departamento en que se ubica el puesto y el gerente de personal.

### **Especificaciones del puesto:**

La diferencia entre una descripción de puesto y una especificación de puesto estriba en la perspectiva que se adopte. La descripción define qué es el puesto. La especificación describe qué tipo de demandas se hacen al empleado y las habilidades que debe poseer la persona que desempeña el puesto.

No es frecuente separar enteramente la descripción de la especificación, resulta más práctico combinar ambos aspectos.

### **Niveles de desempeño:**

El análisis del puesto permite también fijar los niveles de desempeño del puesto, con ello se consigue ofrecer a los empleados pautas objetivas que deben intentar alcanzar y permitir a los supervisores un instrumento imparcial de medición de resultados.

Los sistemas de control de puestos poseen cuatro características: niveles, medidas, corrección y retroalimentación.

	<p><b>ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO</b></p>	<p><b>HOCHSCHILD</b></p>
---	---	--------------------------

Los niveles de desempeño en un puesto se desarrollan a partir de la información que genera el análisis del puesto. Cuando se advierten niveles bajos de desempeño, se toman medidas correctivas. Las toma el supervisor, aunque en algunos casos interviene el gerente. La acción correctiva sirve al empleado como retroalimentación. En algunos casos, no es la conducta del empleado la que debe corregirse, sino la estructura misma del puesto.

Cuando los niveles especificados no son adecuados, constituyen un aviso para que el personal adecuado proceda a tomar medidas correctivas.

**El sistema de información sobre los recursos humanos**

Las descripciones de puesto, las especificaciones y los niveles de desempeño integran la base mínima de datos que necesitan los departamentos de personal y permiten la toma de decisiones.

**Organización de la base de datos**

Disponer la información para su ingreso en archivos magnéticos o en papel requiere en muchos casos el trabajo coordinado del departamento de personal con el de cómputo. La base de datos se organiza con el postulado de que los puestos constituyen una unidad básica. Cada vez más, los puestos se organizan en grupos laborales. Los grupos laborales son conjuntos de puestos similares, llamados puestos tipo o típico.

**Diseño de puestos**


Los puestos constituyen el vínculo entre los individuos y la organización.

Dado que la función de los departamentos de personal es ayudar a la organización a obtener y mantener una fuerza de trabajo idónea, los especialistas en personal deben poseer una comprensión profunda de los diseños de puestos.

El diseño de un puesto muestra los requerimientos organizativos, ambientales y conductuales que se han especificado en cada caso.

La productividad del empleado, su satisfacción con la labor que lleva a cabo y las dificultades en su labor diaria proporcionarán una guía de lo bien diseñado que se encuentre el puesto. Cuando una ocupación determinada presenta deficiencias serias en su diseño,



	<p><b>ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO</b></p>	<p><b>HOCHSCHILD</b></p>
---	---	--------------------------

con frecuencia se presentan fenómenos como alta rotación del personal, ausentismo, quejas, protestas sindicales, sabotajes. Sin embargo, no todos los puestos conducen al mismo grado de satisfacción personal. Asimismo, no en todos los casos puede culparse al diseño por la conducta negativa de las personas que tienen determinada función.

**Elementos organizativos del diseño de puestos**

Estos elementos se relacionan con la eficiencia. Los puestos adecuadamente diseñados permiten conseguir una motivación óptima del empleado y conducen al logro de resultados óptimos.

La especialización constituye un elemento esencial en el diseño de puestos. Cuando los trabajadores se limitan a efectuar unas pocas tareas repetitivas la producción suele ser más alta. Éste es un enfoque mecanicista, que procura identificar todas las tareas de un puesto, para que estas tareas puedan disponerse de manera que se reduzcan al mínimo de tiempo y esfuerzo de los trabajadores. Una vez determinada la identificación de las tareas, se agrupa un número limitado de tareas y se integra un puesto. El resultado es una especialización en determinadas tareas. Los puestos especializados conducen a ciclos cortos en el puesto.

El enfoque mecanicista destaca la eficiencia en el esfuerzo, en el tiempo, en el costo de los salarios, capacitación y tiempo de aprendizaje que requiere el obrero o el empleado. Esta técnica se utiliza mucho en operaciones de ensamblado. Resulta especialmente efectiva cuando se emplea a trabajadores sin calificación o sin experiencia en trabajos industriales. Este enfoque ha cedido el paso a diseños de puestos elaborados bajo la óptica del flujo de trabajo y de las prácticas laborales.

**Flujo de trabajo.** Cuando se estudia la naturaleza del producto o servicio que se va a procesar, se puede determinar la línea ideal de flujo para que el trabajo se efectúe con eficiencia.

**Prácticas laborales.** Son los procedimientos adoptados para el desempeño del trabajo. Pueden originarse en los hábitos del pasado, en las demandas colectivas, en los lineamientos de la persona que dirige la empresa, etc.





## ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO

HOCHSCHILD

### Elementos del entorno en el diseño de puestos

Al diseñar puestos es necesario tener en cuenta tanto la habilidad como la disponibilidad de los empleados en potencia. Asimismo, es necesario tener en cuenta el entorno social.

**Habilidad y disponibilidad de los empleados.** Las demandas de eficiencia deben balancearse con la habilidad y disponibilidad reales de los empleados que puede proveer el mercado.

**Demandas del entorno social.** El grado de aceptación de un empleo es también influido por las demandas y expectativas del entorno social. Un diseñador hábil dará a los puestos que diseña características que lo hagan deseable.

### Elementos conductuales en el diseño de puestos

Los puestos no pueden diseñarse utilizando solamente los elementos que mejoren la eficiencia. Los diseñadores de puestos se apoyan mucho en investigaciones conductuales con el fin de procurar un ambiente de trabajo que satisfaga las necesidades individuales. Las personas con deseos de satisfacer necesidades de carácter superior se desempeñan mejor cuando se les ubica en puestos con calificaciones altas en determinados ámbitos. Estos ámbitos son:

- **Autonomía – responsabilidad por el trabajo.** Gozar de autonomía significa ser responsable por la labor desempeñada. Implica la libertad de seleccionar las respuestas propias al entorno. Con esto aumenta la responsabilidad individual y la posibilidad de autoestimarse. La ausencia de autonomía puede conducir a niveles pobres de desempeño o apatía.
- **Variedad – uso de diferentes habilidades y conocimientos.** La falta de variedad puede producir aburrimiento, que a su vez conduce a errores, fatiga y accidentes.

	<b>ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO</b>	<b>HOCHSCHILD</b>
---	--	-------------------

- **Identificación con la posibilidad de seguir todas las fases de la labor.** El problema de algunos puestos es que no permiten que el empleado se identifique con su tarea. Posiblemente, el empleado experimente escaso sentido de responsabilidad y quizá no muestre satisfacción alguna por los resultados que obtiene.
- **Significado de la tarea.** Este aspecto adquiere especial relevancia cuando el individuo evalúa su aportación a toda la sociedad.
- **Retroalimentación – información sobre el desempeño.** Cuando no se proporciona retroalimentación a los empleados sobre su desempeño, hay pocos motivos para que su actuación mejore.

### **El equilibrio adecuado entre los elementos conductuales y la eficiencia**

Aumentar los aspectos conductuales quizás repercuta en la eficiencia. En este sentido, no existe una solución unívoca. Los expertos en personal deben esforzarse por lograr un equilibrio adecuado entre los elementos conductuales y la eficiencia.

### **La productividad y la especialización**

La creencia de que a más especialización correspondería siempre mayor productividad sólo es verdadera en cierto grado. A medida que un puesto se hace más especializado, sube también la productividad, hasta que elementos conductuales como el tedio hacen que se suspendan los avances en productividad.

### **La satisfacción y la especialización**

Al principio, la satisfacción tiende a subir con la especialización. A partir de cierto punto, la especialización ulterior conduce a un rápido descenso de la satisfacción.

	<b>ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO</b>	<b>HOCHSCHILD</b>
---	--	-------------------

Los puestos sin especialización requieren períodos largos de adaptación. La frustración decrece en tanto aumenta la retroalimentación, cuando se añade cierto grado de especialización. Cuando la especialización excede cierto punto, sin embargo, la satisfacción decrece debido a la falta de autonomía, variedad e identificación con la tarea.

La productividad continúa en ascenso sólo si las ventajas de la especialización sobrepasan las ventajas de la falta de satisfacción.

#### **Aprendizaje y especialización**

Cuando un trabajo es altamente especializado disminuye la necesidad de aprender. Se requiere menos tiempo, por tanto, para aprender a desempeñar un trabajo especializado.

#### **Rotación y especialización**

Aunque un trabajo especializado se aprende en menor tiempo, los niveles de satisfacción generalmente asociados con esas tareas son más bajos. A su vez, este factor puede conducir a una alta tasa de rotación. Cuando las tasas de rotación son altas, un nuevo diseño del puesto, con más atención a los aspectos conductuales, puede reducirlas.

#### **Técnicas para el nuevo diseño de puestos**

El punto central en un nuevo diseño de puestos con frecuencia es si un puesto específico debe tener más especialización o no. La respuesta dependerá de si el puesto se encuentra ya muy especializado.

El análisis y la experimentación constituyen los únicos medios para determinar el punto en el que se ubica un puesto determinado.

#### **Especialización insuficiente**

Cuando los especialistas en personal consideran que los puestos no se encuentran suficientemente especializados, proceden a la simplificación de las labores. Las tareas de un puesto pueden dividirse entre dos puestos. Las tareas que no resultan esenciales se identifican y eliminan con el fin de diseñar puestos que incluyan menos tareas.

	<b>ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO</b>	<b>HOCHSCHILD</b>
---	--	-------------------

El riesgo de la simplificación estriba en producir aburrimiento, errores e incluso accidentes. Este problema tenderá a producirse con más frecuencia en proporción directa al grado de preparación académica que tenga la fuerza de trabajo. A mayor grado de educación, corresponde mayor posibilidad de que aparezca el tedio como manifestación grave.


### **Especialización excesiva**


A medida que la educación se extiende a clases populares y suben los niveles de vida, los trabajos rutinarios muy especializados, como los trabajos industriales repetitivos y monótonos resultan cada vez menos atractivos. A fin de incrementar la calidad del entorno laboral, se pueden emplear varios métodos. Las técnicas utilizadas con mayor frecuencia incluyen:


- **Rotación de labores.** Consiste en asignar tareas cambiantes. Los puestos no cambian en sí mismos, son los empleados quienes rotan. La rotación rompe la monotonía del trabajo muy especializado, porque requiere el uso de habilidades muy distintas. Es necesario tratar con cautela esta técnica, ya que no mejora los puestos en sí mismos. La relación entre tareas, actividades y objetivos continúa sin cambiar. Debe ponerse en práctica sólo después de haber considerado otras técnicas.
- **Inclusión de nuevas tareas.** Mediante esta técnica se incrementa el número y la necesidad de las labores desarrolladas en un puesto. Reduce la monotonía mediante la expansión del ciclo del puesto y apela a una gama más amplia de habilidades del empleado.
- **Enriquecimiento del puesto.** Con base en el agregado de nuevas fuentes de satisfacción, esta técnica incrementa los niveles de responsabilidad, autonomía y control. La inclusión de nuevas tareas, que consiste en sumar nuevas labores a las que ya se desempeñaban. En el proceso de enriquecer un puesto, se apela a aumentar la posibilidad de planeación y control. A la técnica de inclusión de nuevas tareas se le puede describir como una expansión del nivel de ejecución.

	<b>ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTOS DE TRABAJO</b>	<b>HOCHSCHILD</b>
---	--	-------------------


El uso de técnicas de enriquecimiento del puesto constituye un recurso al que siempre se puede apelar. Las críticas hechas más frecuentemente destacan la poca receptividad que suele encontrarse en grupos sindicalizados, el costo de diseñarla y ponerla en práctica y los escasos datos de que se dispone actualmente para prever sus efectos a largo plazo. También se señala que esta técnica no es suficientemente radical.


	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	VIGENCIA
		Hasta el 12/08/2017
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO SOLICITADO</b>		
NOMBRE DEL PUESTO: Administrador		
Cantidad requerida: 1 vacante	Área: Administración	
Personal a cargo: Área de Selección	Reporta a: Área de RR.HH	
Estructura del Área		
<b>Descripción de tareas funciones y/o responsabilidades.</b>		
<p>.Representará la organización, dirigiéndola y llevarla al éxito ante los competidores, con un modelo que el contexto analiza y utiliza en la elaboración de los juicios de valor para con el individuo que los realiza y de la organización donde él se encuentra involucrado.</p> <p>.Responsable directo del logro de los objetivos que la organización se ha planteado.</p> <p>.Planificar las necesidades operativas y estratégicas y la disposición de los medios para satisfacer a las mismas.</p> <p>.Informar y responder ante la junta de accionistas el logro de las metas establecidas.</p>		
<b>Competencias necesarias para el puesto- Aptitudes.</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Adaptabilidad, flexibilidad.</li> <li>. Iniciativa/ Proactividad.</li> <li>. Autonomía.</li> <li>. Liderazgo.</li> <li>. Trabajo en Equipo.</li> <li>. Confiabilidad e Integridad.</li> <li>. Habilidad analítica.</li> <li>. Toma de decisiones.</li> <li>. Vocación de servicios.</li> <li>. Comunicación efectiva.</li> <li>. Responsabilidad.</li> </ul>		
<b>REQUISITOS FORMALES DEL PUESTO</b>		
<b>Generales:</b>		
Edad mínima-máxima: 25 – 40 años	Sexo: Masculino y/o Femenino	
Estado civil: -	Hijos: -	
<b>Formación:</b>		
Nivel de estudios requerido:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Secundaria completa</li> <li>. Profesional titulado de la carrera de Administración.</li> </ul>		
Título requerido: Necesario		
Idiomas requeridos:		
Idioma: Inglés	Nivel Oral: Intermedio	Nivel Escrito: Intermedio
Conocimientos informáticos requeridos:		
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Excel Intermedio.</li> <li>. Conocimiento en Ofimática a nivel Intermedio (Deseable)</li> </ul>		


	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	VIGENCIA
		Hasta el 12/08/2017
<b>Experiencia necesaria:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Experiencia mínima de 1 año en el cargo de Administración.</li> <li>. Experiencia en el manejo de personal y comunicación con cliente interno y externo.</li> <li>. Conocimiento de etiqueta y protocolo empresarial</li> </ul>		
Tiempo mínimo de experiencia		
<b>Condiciones de trabajo:</b>		
Sueldo: S/ 3,500.00 S/ 4,000.00		
Beneficios adicionales: Bono de reconocimiento por desempeño.		
Modalidad de contratación: Full time		
Horario de trabajo: 9:00 am – 6:00 pm		
Disponibilidad para viajar: si		Movilidad: Viajes coberturados
Lugar de trabajo: La Colonia 180, Dist Surco 15023		
Estabilidad del puesto: Indefinido		
OBSERVACIONES:		


	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	VIGENCIA	
		Hasta el 12/08/2017	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO SOLICITADO</b>			
NOMBRE DEL PUESTO: Asistente o Auxiliar contable			
Cantidad requerida: 2 vacantes		Área: Contabilidad y Finanzas	
Personal a cargo: Área de Selección		Reporta a: Área de RR.HH	
Estructura del Área			
<b>Descripción de tareas funciones y/o responsabilidades.</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Analizar los procesos contables, cuentas relacionadas y/o actividades a su cargo.</li> <li>. Gestionar los procesos contables, cuentas relacionadas y/o actividades a su cargo.</li> <li>. Controlar los procesos contables.</li> <li>. Mapear los procesos relacionados con las actividades a su cargo.</li> <li>. Formulación y análisis de estados financieros.</li> <li>. Registrar operaciones en los sistemas de la Cía., de acuerdo a políticas y prácticas contables.</li> <li>. Generación, revisión e impresión de libros legales.</li> <li>. Participación activa en la planificación del cierre mensual (envío del cronograma de cierre a las demás áreas y dar seguimiento a la entrega de información).</li> </ul>			
<b>Competencias necesarias para el puesto- Aptitudes.</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Enfoque en el cliente – Vocación de servicio.</li> <li>. Trabajo en equipo.</li> <li>. Responsabilidad.</li> <li>. Integridad.</li> <li>. Orientación a resultados con calidad.</li> <li>. Cultura de seguridad.</li> <li>. Alto nivel de comunicación.</li> <li>. Planificación y Organización.</li> </ul>			
<b>REQUISITOS FORMALES DEL PUESTO</b>			
<b>Generales:</b>			
Edad mínima-máxima: 20 – 28 años		Sexo: Masculino y/o Femenino	
Estado civil: -		Hijos: -	
<b>Formación:</b>			
Nivel de estudios requerido:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Titulado o bachiller de las carreras universitarias de contabilidad, ingeniería Industrial o Administración.</li> <li>. De preferencia con estudios o especialización en NIIFS.</li> </ul>			
Título requerido: Necesario			
Idiomas requeridos:			
Idioma: Inglés		Nivel Oral: Intermedio	Nivel Escrito: Intermedio
Conocimientos informáticos requeridos:			
<ul style="list-style-type: none"> <li>. MS Office a nivel intermedio.</li> </ul>			




	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	VIGENCIA
		Hasta el 12/08/2017
<b>Experiencia necesaria:</b>		
. 2 años de experiencia laboral en el cargo de Auxiliar contable o puestos similares.		
Tiempo mínimo de experiencia:		
<b>Condiciones de trabajo:</b>		
Sueldo: S/ 1,500.00 – S/ 2,000.00		
Beneficios adicionales: Bono de reconocimiento por desempeño.		
Modalidad de contratación: Full time		
Horario de trabajo: 9:00 am – 5:30 pm		
Disponibilidad para viajar: No		Movilidad: -
Lugar de trabajo: La Colonia 180, Dist Surco 15023		
Estabilidad del puesto: Indefinido		
OBSERVACIONES:		


	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	VIGENCIA	
		Hasta el 12/08/2017	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO SOLICITADO</b>			
NOMBRE DEL PUESTO: Asistente de RR.HH			
Cantidad requerida: 1 vacante		Área: RR.HH	
Personal a cargo: Área de Selección		Reporta a: Área de RR.HH	
Estructura del Área			
<b>Descripción de tareas funciones y/o responsabilidades.</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Apertura de cuentas de pagos de haberes y CTS.</li> <li>. Control de asistencia y elaborar el status diario de tardanzas para la aplicación de medidas disciplinarias.</li> <li>. Mantener actualizado y ordenado los registros y legajos de personal de la corporación, alineado a los requerimientos de las Políticas de la organización.</li> <li>. Realizar las coordinaciones para la elaboración y entrega de fotocheck.</li> <li>. Trámites de Essalud y apoyo en actividades de integración.</li> <li>. Apoyo en la firma de contrato de trabajo, entrega de reglamento interno.</li> </ul>			
<b>Competencias necesarias para el puesto- Aptitudes.</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Trabajo en equipo.</li> <li>. Responsabilidad.</li> <li>. Integridad.</li> <li>. Empatía.</li> <li>. Orientación a resultados con calidad.</li> <li>. Cultura de seguridad.</li> <li>. Alto nivel de comunicación.</li> <li>. Planificación y Organización.</li> <li>. Confidencialidad.</li> </ul>			
<b>REQUISITOS FORMALES DEL PUESTO</b>			
<b>Generales:</b>			
Edad mínima-máxima: 20 – 28 años		Sexo: Masculino y/o Femenino	
Estado civil: -		Hijos: -	
<b>Formación:</b>			
Nivel de estudios requerido:			
. Egresado o bachiller en relaciones industriales, administración, trabajo social o psicología.			
Título requerido: No necesario			
Idiomas requeridos:			
Idioma: Inglés	Nivel Oral: Intermedio	Nivel Escrito: Intermedio	
Conocimientos informáticos requeridos:			
. Manejo de Windows a nivel intermedio.			


	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	VIGENCIA Hasta el 12/08/2017
<b>Experiencia necesaria:</b>		
. 1 año de experiencia en el área.		
Tiempo mínimo de experiencia:		
<b>Condiciones de trabajo:</b>		
Sueldo: S/ 1,600.00 – S/ 2,200.00		
Beneficios adicionales: Bono de reconocimiento por desempeño.		
Modalidad de contratación: Full time		
Horario de trabajo: 9:00 am – 5:30 pm		
Disponibilidad para viajar: No      Movilidad: -		
Lugar de trabajo: La Colonia 180, Dist Surco 15023		
Estabilidad del puesto: Indefinido		
OBSERVACIONES:		


	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	VIGENCIA
		Hasta el 12/08/2017

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO SOLICITADO		
NOMBRE DEL PUESTO: Jefe de Informática		
Cantidad requerida: 2 vacantes	Área: Área de Planeamiento	
Personal a cargo: Área de Selección	Reporta a: Área de RR.HH	
Estructura del Área		
Descripción de tareas funciones y/o responsabilidades.		
<p>.Dirigir y supervisar la formulación y evaluación del Plan estratégico de tecnología de información, proponiendo las políticas y normas referidas al ámbito informático, coordinado y estableciendo las prioridades para su ejecución.</p> <p>.Propones estudios de factibilidad de los proyectos y requerimientos informáticos.</p> <p>.Supervisar el desarrollo, mejora, implantación y correcto funcionamiento de los sistemas informáticos, verificando que cumplan las normas y estándares establecidos.</p> <p>.Cumplir oportuna y eficazmente con los trabajos de procesamiento de Datos.</p> <p>.Realizar otras funciones afines que le sean asignados por la Jefatura.</p>		
Competencias necesarias para el puesto- Aptitudes.		
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Trabajo en equipo.</li> <li>. Proactividad.</li> <li>. Integridad.</li> <li>. Liderazgo.</li> <li>. Orientación a resultados con calidad.</li> <li>. Cultura de seguridad.</li> <li>. Alto nivel de comunicación.</li> <li>. Planificación y Organización.</li> <li>. Adaptación/ flexibilidad.</li> <li>. Confidencialidad.</li> </ul>		
REQUISITOS FORMALES DEL PUESTO		
Generales:		
Edad mínima-máxima: 22 – 28 años	Sexo: Masculino y/o Femenino	
Estado civil: -	Hijos: -	
Formación:		
Nivel de estudios requerido:		
. Egresado o bachiller en carreras como Gestión y planeamiento estratégico, Administración, Ingeniería Administrativa.		
Título requerido: No necesario		
Idiomas requeridos:		
Idioma: Inglés	Nivel Oral: Intermedio	Nivel Escrito: Intermedio
Conocimientos informáticos requeridos:		
. Manejo de Windows a nivel avanzado.		


	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	VIGENCIA
		Hasta el 12/08/2017
<b>Experiencia necesaria:</b>		
. 2 años de experiencia en el área.		
Tiempo mínimo de experiencia		
<b>Condiciones de trabajo:</b>		
Sueldo: S/ 1,800.00 – S/ 2,500.00		
Beneficios adicionales: Bono de reconocimiento por desempeño.		
Modalidad de contratación: Full time		
Horario de trabajo: 9:00 am – 5:30 pm		
Disponibilidad para viajar: No      Movilidad: -		
Lugar de trabajo: La Colonia 180, Dist Surco 15023		
Estabilidad del puesto: Indefinido		
OBSERVACIONES:		


	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	VIGENCIA
		Hasta el 12/08/2017
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO SOLICITADO</b>		
NOMBRE DEL PUESTO: Especialista de Desarrollo y Análisis de Sistemas		
Cantidad requerida: 2 vacantes	Área: Área de Planeamiento	
Personal a cargo: Área de Selección	Reporta a: Área de RR.HH	
Estructura del Área		
<b>Descripción de tareas funciones y/o responsabilidades.</b>		
<p>. Participar en la definición del sistema a ser mecanizado tomando en cuenta todas las necesidades de los usuarios involucrados, así como elaborar los proyectos bajo los procedimientos dados por la institución.</p> <p>. Evaluar solicitudes de proyectos nuevos de sistemas de información con el fin de determinar su rentabilidad mediante un estudio de factibilidad.</p> <p>. Implementar el sistema considerando la confección de acuerdo a parámetros de evaluación preestablecida, con la finalidad de comprobar su buen funcionamiento y el cumplimiento de los objetivos previstos para el sistema.</p> <p>. Mantener durante todo el desarrollo de proyectos, los estándares para el análisis, diseño, programación e implantación de los sistemas de información.</p> <p>. Participar en la elaboración de planes y proyectos de sistemas.</p>		
<b>Competencias necesarias para el puesto- Aptitudes.</b>		
<p>. Trabajo en equipo.</p> <p>. Proactividad.</p> <p>. Integridad.</p> <p>. Liderazgo.</p> <p>. Orientación a resultados con calidad.</p> <p>. Cultura de seguridad.</p> <p>. Alto nivel de comunicación.</p> <p>. Planificación y Organización.</p> <p>. Adaptación/ flexibilidad.</p> <p>. Confidencialidad.</p>		
<b>REQUISITOS FORMALES DEL PUESTO</b>		
<b>Generales:</b>		
Edad mínima-máxima: 22 – 28 años	Sexo: Masculino y/o Femenino	
Estado civil: -	Hijos: -	
<b>Formación:</b>		
Nivel de estudios requerido:		
. Egresado o bachiller en carreras como Ingeniería de sistemas, Ingeniería civil, Ingeniería Industrial.		
Título requerido: No necesario		
Idiomas requeridos:		
Idioma: Inglés	Nivel Oral: Intermedio	Nivel Escrito: Intermedio
Conocimientos informáticos requeridos:		
. Manejo de Windows a nivel avanzado.		

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	VIGENCIA
		Hasta el 12/08/2017
<b>Experiencia necesaria:</b>		
. 2 años de experiencia en el área.		
Tiempo mínimo de experiencia		
<b>Condiciones de trabajo:</b>		
Sueldo: S/ 1,800.00 – S/ 2,500.00		
Beneficios adicionales: Bono de reconocimiento por desempeño.		
Modalidad de contratación: Full time		
Horario de trabajo: 9:00 am – 5:30 pm		
Disponibilidad para viajar: No		Movilidad: -
Lugar de trabajo: La Colonia 180, Dist Surco 15023		
Estabilidad del puesto: Indefinido		
OBSERVACIONES:		


	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	VIGENCIA	
		Hasta el 12/08/2017	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO SOLICITADO</b>			
NOMBRE DEL PUESTO: Asistente de Marketing			
Cantidad requerida: 2 vacantes		Área: Área de Marketing	
Personal a cargo: Área de Selección		Reporta a: Área de RR.HH	
Estructura del Área			
<b>Descripción de tareas funciones y/o responsabilidades.</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Orientación al análisis.</li> <li>. Detectar oportunidades.</li> <li>. Análisis de las variables producto – mercado.</li> <li>. Identificar la dinámica del mercado.</li> <li>. Realizar gestiones de largo plazo.</li> <li>. Encargarse de la organización funcional</li> </ul>			
<b>Competencias necesarias para el puesto- Aptitudes.</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Trabajo en equipo.</li> <li>. Proactividad.</li> <li>. Integridad.</li> <li>. Liderazgo.</li> <li>. Orientación a resultados con calidad.</li> <li>. Cultura de seguridad.</li> <li>. Alto nivel de comunicación.</li> <li>. Planificación y Organización.</li> <li>. Adaptación/ flexibilidad.</li> <li>. Confidencialidad.</li> </ul>			
<b>REQUISITOS FORMALES DEL PUESTO</b>			
<b>Generales:</b>			
Edad mínima-máxima: 20 – 28 años		Sexo: Masculino y/o Femenino	
Estado civil: -		Hijos: -	
<b>Formación:</b>			
Nivel de estudios requerido:			
. Estudiante de marketing o carrera afines.			
Título requerido: No necesario			
Idiomas requeridos:			
Idioma: Inglés	Nivel Oral: Intermedio	Nivel Escrito: Intermedio	
Conocimientos informáticos requeridos:			
. Manejo de Windows a nivel avanzado.			





	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	VIGENCIA
		Hasta el 12/08/2017
<b>Experiencia necesaria:</b>		
. 1año de experiencia en el área.		
Tiempo mínimo de experiencia		
<b>Condiciones de trabajo:</b>		
Sueldo: S/ 1,300.00 – S/ 2,000.00		
Beneficios adicionales: Bono de reconocimiento por desempeño.		
Modalidad de contratación: Full time		
Horario de trabajo: 9:00 am – 5:30 pm		
Disponibilidad para viajar: No	Movilidad: -	
Lugar de trabajo: La Colonia 180, Dist Surco 15023		
Estabilidad del puesto: Indefinido		
<b>OBSERVACIONES:</b>		


	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	VIGENCIA
		Hasta el 12/08/2017


DESCRIPCIÓN DEL PUESTO SOLICITADO		
NOMBRE DEL PUESTO: Secretaria de oficina		
Cantidad requerida: 5 vacantes	Área: Administración	
Personal a cargo: Área de Selección	Reporta a: Área de RR.HH	
Estructura del Área		
Descripción de tareas funciones y/o responsabilidades.		
<p>.Clasificar, registrar y distribuir la documentación de la oficina, así como cautelar y mantener actualizado el archivo correspondiente.</p> <p>.Preparar el despacho de la documentación para atención y/o respuesta, efectuando el seguimiento correspondiente.</p> <p>. Atender y efectuar llamadas telefónicas, así como mantener actualizada la agenda diaria de la jefatura de la oficina, programando las reuniones y citas respectivas.</p> <p>. Tomar dictado, redactar documentos variados de acuerdo a instrucciones, así como mecanografiar o digitar los textos encargados.</p> <p>. Organizar y mantener en óptimas condiciones el archivo de la oficina.</p>		
Competencias necesarias para el puesto- Aptitudes.		
<p>. Trabajo en equipo.</p> <p>. Proactividad.</p> <p>. Responsabilidad.</p> <p>. Integridad.</p> <p>. Orientación a resultados con calidad.</p> <p>. Cultura de seguridad.</p> <p>. Alto nivel de comunicación.</p> <p>. Planificación y Organización.</p> <p>. Adaptación/ flexibilidad.</p> <p>. Empatía.</p> <p>. Confidencialidad.</p>		
REQUISITOS FORMALES DEL PUESTO		
Generales:		
Edad mínima-máxima: 20 – 28 años	Sexo: Femenino	
Estado civil: -	Hijos: -	
Formación:		
Nivel de estudios requerido:		
. Estudiante de secretariado o administración.		
Título requerido: No necesario		
Idiomas requeridos:		
Idioma: Inglés	Nivel Oral: Básico	Nivel Escrito: Básico
Conocimientos informáticos requeridos:		
. Manejo de Windows a nivel Básico.		


	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	VIGENCIA
		Hasta el 12/08/2017
<b>Experiencia necesaria:</b>		
. 1 año de experiencia en el área.		
Tiempo mínimo de experiencia		
<b>Condiciones de trabajo:</b>		
Sueldo: S/ 1,000.00 – S/ 1,500.00		
Beneficios adicionales: Bono de reconocimiento por desempeño.		
Modalidad de contratación: Full time		
Horario de trabajo: 9:00 am – 5:30 pm		
Disponibilidad para viajar: No		Movilidad: -
Lugar de trabajo: La Colonia 180, Dist Surco 15023		
Estabilidad del puesto: Indefinido		
<b>OBSERVACIONES:</b>		

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	VIGENCIA
		Hasta el 12/08/2017
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO SOLICITADO</b>		
NOMBRE DEL PUESTO: Psicólogo		
Cantidad requerida: 2 vacantes	Área: Recursos Humanos	
Personal a cargo: Área de Selección	Reporta a: Área de RR.HH	
Estructura del Área		
<b>Descripción de tareas funciones y/o responsabilidades.</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Mejorar el clima laboral.</li> <li>. Análisis de puestos de trabajo y selección de personal.</li> <li>. Prevención de riesgos laborales.</li> <li>. Capacitación y desarrollo.</li> <li>. Diagnóstico y asesoramiento en workflow.</li> </ul>		
<b>Competencias necesarias para el puesto- Aptitudes.</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Trabajo en equipo.</li> <li>. Proactividad.</li> <li>. Responsabilidad.</li> <li>. Integridad.</li> <li>. Orientación a resultados con calidad.</li> <li>. Cultura de seguridad.</li> <li>. Alto nivel de comunicación.</li> <li>. Capacidad de identificar, plantear y resolver problemas.</li> <li>. Adaptación/ flexibilidad.</li> <li>. Empatía.</li> <li>. Capacidad de Inteligencia emocional.</li> <li>. Confidencialidad.</li> </ul>		
<b>REQUISITOS FORMALES DEL PUESTO</b>		
<b>Generales:</b>		
Edad mínima-máxima: 20 – 28 años	Sexo: Masculino y/o Femenino	
Estado civil: -	Hijos: -	
<b>Formación:</b>		
Nivel de estudios requerido:		
. Bachiller o Titulado de la carrera de Psicología organizacional o relacionados.		
Título requerido: Necesario		
Idiomas requeridos:		
Idioma: Inglés	Nivel Oral: Básico	Nivel Escrito: Básico
Conocimientos informáticos requeridos:		
. Manejo de Windows a nivel Avanzado.		
. Conocimiento de pruebas psicométricas y capacidad de interpretarlas.		


	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	VIGENCIA
		Hasta el 12/08/2017
<b>Experiencia necesaria:</b>		
. 1 año de experiencia en el área.		
Tiempo mínimo de experiencia		
<b>Condiciones de trabajo:</b>		
Sueldo: S/ 2,000.00 – S/ 2,600.00		
Beneficios adicionales: Bono de reconocimiento por desempeño.		
Modalidad de contratación: Full time		
Horario de trabajo: 9:00 am – 5:30 pm		
Disponibilidad para viajar: No      Movilidad: -		
Lugar de trabajo: La Colonia 180, Dist Surco 15023		
Estabilidad del puesto: Indefinido		
<b>OBSERVACIONES:</b>		

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	VIGENCIA	
		Hasta el 12/08/2017	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO SOLICITADO</b>			
NOMBRE DEL PUESTO: Asistente de Reclutamiento y Selección			
Cantidad requerida: 2 vacantes		Área: Recursos Humanos	
Personal a cargo: Área de Selección		Reporta a: Área de RR.HH	
Estructura del Área			
<b>Descripción de tareas funciones y/o responsabilidades.</b>			
<p>.Apoyar en todas las actividades relacionadas con la Gestión de Recursos Humanos al coordinador, de manera que se mantenga control sobre aspectos relacionados al desarrollo del personal y tareas administrativas.</p> <p>.Realizar y redactar las publicaciones de los requerimientos de acuerdo al perfil indicado en las diferentes bolsas de trabajo.</p> <p>.Reclutar y filtrar candidatos idóneos para los diferentes puestos de trabajo.</p> <p>Mantener actualizada la base de datos de las distintas universidades, institutos y/o bolsas laborales.</p> <p>Realizar otras funciones afines con el cargo.</p>			
<b>Competencias necesarias para el puesto- Aptitudes.</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Trabajo en equipo.</li> <li>. Proactividad.</li> <li>. Responsabilidad.</li> <li>. Integridad.</li> <li>. Dinamismo.</li> <li>. Buena Organización.</li> <li>. Capacidad y criterio en toma de decisiones.</li> <li>. Buen manejo de relaciones interpersonales</li> <li>. Confidencialidad.</li> </ul>			
<b>REQUISITOS FORMALES DEL PUESTO</b>			
<b>Generales:</b>			
Edad mínima-máxima: 21 – 30 años		Sexo: Masculino y/o Femenino	
Estado civil: -		Hijos: -	
<b>Formación:</b>			
Nivel de estudios requerido:			
. Egresado o Bachiller de la carrera de Psicología Organizacional o Administración de Empresas.			
Título requerido: Necesario			
Idiomas requeridos:			
Idioma: Inglés	Nivel Oral: Intermedio	Nivel Escrito: Básico	
Conocimientos informáticos requeridos:			
. Manejo de Windows a nivel Avanzado.			
. Conocimiento de pruebas psicométricas y capacidad de interpretarlas.			

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	VIGENCIA
		Hasta el 12/08/2017
<b>Experiencia necesaria:</b>		
. Experiencia mínima de 2 años en el área o puestos similares.		
Tiempo mínimo de experiencia		
<b>Condiciones de trabajo:</b>		
Sueldo: S/ 1,500.00 – S/ 2,000.00		
Beneficios adicionales: Bono de reconocimiento por desempeño.		
Modalidad de contratación: Full time		
Horario de trabajo: 9:00 am – 5:30 pm		
Disponibilidad para viajar: No		Movilidad: -
Lugar de trabajo: La Colonia 180, Dist Surco 15023		
Estabilidad del puesto: Indefinido		
OBSERVACIONES:		

	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	VIGENCIA	
		Hasta el 12/08/2017	
<b>DESCRIPCIÓN DEL PUESTO SOLICITADO</b>			
NOMBRE DEL PUESTO: Jefe o supervisor de Capacitación y Desarrollo			
Cantidad requerida: 2 vacantes		Área: Recursos Humanos	
Personal a cargo: Área de Selección		Reporta a: Área de RR.HH	
Estructura del Área			
<b>Descripción de tareas funciones y/o responsabilidades.</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Desarrollar y aplicar las políticas de capacitación y desarrollo de la compañía.</li> <li>. Asesorar a los clientes internos en la gestión de su capital humano.</li> <li>. Desarrollar planes de carrera, cuadros de reemplazos.</li> <li>. Administración de sistema de evaluación de desempeño y coordinación de evaluaciones potencial.</li> <li>. Reportar de todas las actividades al Gerente de Recursos Humanos.</li> </ul>			
<b>Competencias necesarias para el puesto- Aptitudes.</b>			
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Trabajo en equipo.</li> <li>. Proactividad.</li> <li>. Responsabilidad.</li> <li>. Integridad.</li> <li>. Empatía</li> <li>. Dinamismo.</li> <li>. Buena Organización.</li> <li>. Capacidad y criterio en toma de decisiones.</li> <li>. Buen manejo de relaciones interpersonales</li> <li>. Confidencialidad.</li> </ul>			
<b>REQUISITOS FORMALES DEL PUESTO</b>			
<b>Generales:</b>			
Edad mínima-máxima: 21 – 30 años		Sexo: Masculino y/o Femenino	
Estado civil: -		Hijos: -	
<b>Formación:</b>			
Nivel de estudios requerido:			
. Egresado o Bachiller de la carrera de Psicología Organizacional o Administración de Empresas.			
Título requerido: Necesario			
Idiomas requeridos:			
Idioma: Inglés	Nivel Oral: Intermedio	Nivel Escrito: Básico	
Conocimientos informáticos requeridos:			
. Manejo de Windows a nivel Avanzado.			



	DESCRIPCIÓN DE PUESTO	VIGENCIA
		Hasta el 12/08/2017
<b>Experiencia necesaria:</b>		
. Experiencia mínima de 1 año en el área o puestos similares.		
Tiempo mínimo de experiencia		
<b>Condiciones de trabajo:</b>		
Sueldo: S/ 1,500.00 – S/ 2,000.00		
Beneficios adicionales: Bono de reconocimiento por desempeño.		
Modalidad de contratación: Full time		
Horario de trabajo: 9:00 am – 5:30 pm		
Disponibilidad para viajar: No		Movilidad: -
Lugar de trabajo: La Colonia 180, Dist Surco 15023		
Estabilidad del puesto: Indefinido		
OBSERVACIONES:		



## REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

HOCHSCHILD

### A. Generalidades

#### Artículo 1.-

El presente reglamento es de carácter obligatorio y establece normas a las que deberán sujetarse todos los trabajadores de la Empresa Hochschild Mining S.A.C

#### Artículo 2.-

Todos los asuntos no especificados en este reglamento quedan bajo lo estipulado en la Ley de Trabajo.

#### Artículo 3.-

Cada trabajador tendrá un jefe inmediato al cual tiene el deber de comunicar sus actividades y cualquier modificación de ellas.

#### Artículo 4.-

El personal está obligado a cumplir su contrato de trabajo, así como cualquier instrucción que determine la empresa.

#### Artículo 5.-


Es obligación del personal cumplir con las reglas de higiene y seguridad.

#### Artículo 6.-

Quedan estrictamente prohibidos los vínculos interpersonales dentro de la empresa.

#### Artículo 7.-

Es obligación de todo trabajador permanecer constantemente en sus puestos para resolver cualquier inconveniente.

	<b>REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>	<b>HOCHSCHILD</b>
---	---	-------------------

## **B. Jornada laboral**

### **Artículo 8.-**

Al ingresar o salir a la empresa deberán registrar su hora de entrada y salida en el registro diario de asistencia.

### **Artículo 9.-**

La jornada laboral será de seis días a la semana.

### **Artículo 10.-**

De no cumplir con el horario, ya sea con retardos o faltas se sancionara sobre pago de nómina y prestaciones.

### **Artículo 11.-**

Vacaciones y días festivos estarán sujetos a disposiciones oficiales y a cambios con previo aviso.

### **Artículo 12.-**

Las vacaciones no serán acumulables.

### **Artículo 13.-**

Todos los trabajadores cuentan con 1 hora para descansar y tomar un refrigerio. Cada área decidirá los horarios para sus trabajadores.

## **C. Salario**

### **Artículo 14.-**

El pago de honorarios y nomina se hará de acuerdo a lo establecido en el contrato con cada trabajador.

### **Artículo 15.-**

Estos se pagarán mensualmente el 30 de cada mes depositando en la cuenta haberes del empleado.



## REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

HOCHSCHILD

### **Artículo 16.-**

Los premios y bonos serán depositados en la cuenta de cada trabajador.

### **Artículo 17.-**

En caso de renuncia se le liquidará de acuerdo a lo establecido por la ley del trabajo.

### **D. Prohibiciones a empleados**

### **Artículo 18.-**

No se permite el consumo de bebidas alcohólicas dentro de las instalaciones de la organización.

### **Artículo 19.-**

No se permite el uso de narcóticos dentro de la empresa.

### **Artículo 20.-**

Se prohíbe estrictamente hacer uso de los productos de limpieza, para uso personal del empleado.

### **Artículo 21.-**

Queda prohibido proporcionar cualquier información confidencial a personas ajenas a la empresa revelando políticas y sistemas propios de la misma.

### **Artículo 22.-**

Actos que perjudiquen el prestigio de la empresa.

### **Artículo 23.-**

Ofensas, daños o faltas de respeto a otros colaboradores y a las instalaciones.

### **Artículo 24.-**

No se permite sustraer ningún objeto propiedad de la empresa.



## REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES

HOCHSCHILD

### **Artículo 25.-**

Se prohíben visitas familiares en horarios de trabajo.

### **E. Sanciones**

### **Artículo 26.-**

Las faltas en que incurran los trabajadores ameritarán una sanción con las siguientes medidas.

### **Artículo 27.-**

Amonestación verbal o por escrito.

### **Artículo 28.-**

Suspensión laboral sin goce de salario.

### **Artículo 29.-**

Despido sin responsabilidad patronal.

### **Artículo 30.-**

En caso de que el trabajador no respete sus 60 minutos de break y regrese después su área de trabajo, deberá reponer el tiempo que haya llegado tarde.


### **F. Higiene y seguridad**

### **Artículo 31.-**

El aseo de instalaciones se efectuará por el personal, los días y horas correspondientes.

### **Artículo 32.-**

Es obligación de todo el personal, participar en los simulacros con el objeto de prevenir casos fortuitos.

	<b>REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>	<b>HOCHSCHILD</b>
---	---	-------------------

**Artículo 33.-**

En caso de accidente de algún trabajador, se cuenta con servicio médico dentro de las instalaciones y de ser necesario se le trasladará al hospital.

**Artículo 34.-**

El personal queda obligado a someterse a exámenes médicos y psicométricos requeridos por la empresa.

**Artículo 35.-**

Queda estrictamente prohibido en el personal masculino el uso de aretes, tatuajes en áreas visibles, cabello largo o peinados extravagantes; en caso del personal femenino debe tener una presentación decorosa.

**Artículo 36.-**

Es obligación del trabajador portar correctamente la ropa sport elegante.

**Artículo 37.-**

Es obligación del empleado avisar al departamento de seguridad cualquier situación o acción sospechosa.

**G. Derechos del trabajador**

**Artículo 38.-**


Al transcurso de un año de trabajo se darán 30 días calendarios de vacaciones.

**Artículo 39.-**

Los trabajadores recibirán oportunamente los instrumentos necesarios, para desempañarse correctamente en su área de trabajo.

**Artículo 40.-**

La empresa está obligada a brindarles a sus empleados una capacitación cada 3 meses para incrementar su nivel de desempeño.

	<b>REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES</b>	<b>HOCHSCHILD</b>
---	---	-------------------

**Artículo 41.-**

Todo empleado será asegurado automáticamente al firmar el contrato de empleo.

**Artículo 42.-**

Anualmente se harán premiaciones hacia los trabajadores distinguidos, que serán aquellos que contribuyan a la productividad de la empresa.

**Artículo 43.-**

Todo trabajador tiene derecho a réplica sobre sus sanciones.

## ANEXO N° 14 CARTA DE AUTORIZACIÓN

**COMPAÑÍA MINERA ARES S.A.C.**  
AFILIADA A HOCHSCHILD MINING

Lima, 09 de noviembre de 2018

Sr. Nilton Eduardo F. Ardiles Sánchez

Ref. Autorización Uso de información RR.HH.

De mi especial consideración.

Mediante la presente se autoriza al Sr. Nilton Eduardo Fernando Ardiles Sánchez, Identificado con D.N.I. N° 71597140, para que pueda hacer uso de la información de la empresa:

- Código de conducta.
- Manual de organización y funciones.
- Información solicitada por el alumno.

Esta información es estrictamente confidencial, en consecuencia es solo de uso exclusivo para la tesis de licenciatura y/o guía informativa en biblioteca de la universidad, no se debe divulgar por ningún motivo, sin previa autorización del responsable del área corporativa.

Sin otro particular, quedamos de ustedes.

Atentamente,

COMPAÑÍA MINERA ARES S.A.C.  
AFILIADA A HOCHSCHILD MINING

  
JOSE LUIS ÁVALOS ATENCIO  
ASISTENTE DE RR.HH.

Domicilio: Calle La Colonia 180, Urb. El Vivero, Santiago de Surco, Lima, Perú



## ANEXO N° 15 FOTOS DE LA EMPRESA

