

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL
TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA GRUPO
RTP SAC CHICLAYO - 2015**

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

AUTOR

Analizz Cayotopa Delgado

Chiclayo, 27 de febrero del 2017.

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL
TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA GRUPO
RTP SAC CHICLAYO – 2015**

POR:

Analizz Cayotopa Delgado

**Presentada a la Facultad de Ciencias Empresariales de la
Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, para
optar el Título de:**

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

APROBADO POR:

Mgtr. Camilo Girón Córdova
Presidente de Jurado

Mgtr. Eduardo Zárate Castañeda
Secretario de Jurado

Mgtr. Rafael Martel Acosta
Vocal/Asesor de Jurado

CHICLAYO, 2017

DEDICATORIA

A mi Dios:

Quién me permitió ver la fortaleza de mí ser, para encarar la adversidad y entonar mi vida. Gracias por permitirme escribir nuevamente esta historia maravillosa con fe y voluntad.

A ti:

Guardo tu ausencia y a la vez tu amor; en cada momento de mi vida llevo tu recuerdo en mi mente. Gracias porque siempre seguiste en mi vida y desde el cielo me iluminas.

A mi hermana:

Mi amiga y confidente en todo, por acompañarme y enseñarme muchas cosas. Gracias por ser una extensión de mi alma.

AGRADECIMIENTO

Al personal de la empresa:

Por el acogimiento de mi persona en la empresa con fines de desarrollo y de logros mutuos.

A mis profesores:

Mi profesor de la materia por su apoyo para descifrar la temática de la investigación. Y a mí asesor, por su disposición y apoyo para la realización de esta etapa de mi carrera.

RESUMEN

El modelo de gestión por competencias para la empresa Grupo RTP de la ciudad de Chiclayo se basó para esta investigación en la propuesta de Martha Alles, quién plantea esta clasificación a través de dos dimensiones, una llamada las Cardinales y otras las Específicas.

Para su elaboración se aplicó un instrumento validado por el mismo método planteado por el modelo usado, que permitió conocer la descripción del cargo y posteriormente con los resultados se analizó la clasificación seleccionada y se definieron los perfiles por competencias para cada cargo. Con esto se procedió a integrarlo con los procesos de selección, evaluación del desempeño y capacitación después a través de las veinticinco encuestas a los trabajadores en su totalidad, así como una entrevista sólo hecha al Gerente de la empresa.

Los beneficios para la empresa se muestran en poder gestionar, potenciar y desarrollar su talento humano, al poder ser recomendado para implementarlo, logrando así incrementar la eficacia y eficiencia organizacional.

Además, con el fin de establecer un balance teórico y conceptual de la evaluación de competencias, a través de este modelo, se revisó la literatura pertinente sobre los conceptos de competencias, su desarrollo histórico, sus alcances, metodologías, ventajas y desventajas.

Finalmente se hacen algunas apreciaciones sobre la aplicación del modelo en diversos contextos organizacionales.

Palabras claves: Competencias, Competencias Cardinales, Competencias específicas

ABSTRACT

The competence management model for the company RTP Group of the city of Chiclayo for this research was based on the proposal of Martha Alles, who raises this sorting through two dimensions, one called the Cardinals and other Specific.

For processing a validated by the same method used by the model proposed instrument, which allowed to know the job description and later with the selected classification results were analyzed and defined competency profiles for each position applied. With this we proceeded to integrate with the processes of selection, performance appraisal and training then through surveys twenty-five workers in full and an interview only made the manager of the company.

The business benefits are shown in order to manage, enhance and develop their human talent, as they can be recommended to implement it, thus achieving increased efficiency and organizational efficiency.

In addition, in order to establish a balance of theoretical and conceptual skills assessment, through this model, the relevant literature on the concepts of competence, its historical development, scope, methodology, advantages and disadvantages was revised.

Finally some remarks on the implementation of the model in various organizational settings are made.

Key words: Skills, competencies Cardinales, specific competencies.

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

ABSTRACT

I. INTRODUCCIÓN	14
II. MARCO TEÓRICO	17
2.1. Antecedentes	17
2.2. Bases teóricas científicas	23
2.2.1. Gestión por competencias	23
2.2.2. Clasificación de competencias.....	24
2.2.3. Importancia del desarrollo de la gestión por competencias	24
2.2.4. Beneficios de la gestión por competencias	26
2.2.5. Modelo de competencias	28
2.2.6. Tipos de competencias en función de la estrategia organizacional	
29	
2.2.7. Ventajas de la evaluación del desempeño	37
2.2.8. Los beneficios de la evaluación de desempeño	38
2.2.9. Evaluación del desempeño laboral	39
2.3. Definición de términos básicos	39
III. MATERIALES Y MÉTODOS.....	41
3.1. Diseño de investigación	41
3.2. Área y línea de investigación	41
3.3. Población, muestra y muestreo.....	41
3.3.1. Población.....	41
3.3.2. Muestra	41
3.4. Operacionalización de variables	43
3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos	44
3.5.1. Método	44
3.5.2. Técnicas e instrumentos	44
3.6. Técnicas de procesamiento de datos	44

IV. RESULTADOS	46
4.1. Resultados.....	46
4.1.1. Compromiso	46
4.1.2. Ética.....	47
4.1.3. Prudencia	48
4.1.4. Justicia	49
4.1.5. Orientación al público.....	50
4.1.6. Orientación a los resultados	51
4.1.7. Calidad de trabajo	52
4.1.8. Adaptabilidad al cambio	53
4.1.9. Perseverancia.....	54
4.1.10. Iniciativa.....	55
4.1.11. Innovación	56
4.1.12. Autocontrol	57
4.1.13. Conciencia organizacional	58
4.1.14. Alta adaptabilidad	59
4.1.15. Colaboración	60
4.1.16. Dinamismo.....	61
4.1.17. Empowerment	62
4.1.18. Confiabilidad.....	63
4.1.19. Habilidad analítica	64
4.1.20. Liderazgo	65
4.1.21. Modalidades de contacto	66
4.1.22. Nivel de compromiso	67
4.1.23. Orientación al cliente interno (colaborador) y externo (usuario)	68
4.1.24. Negociación.....	69
4.1.25. Comunicación	70
4.1.26. Trabajo en equipo.....	71
4.1.27. Capacidad de planificación y organización	72
4.1.28. Pensamiento analítico	73
4.1.29. Dirección de equipos de trabajo	73

4.1.30. Desarrollo de relaciones.....	74
V. PROPUESTA.....	76
5.1. Origen y Objetivo empresarial	76
5.1.1. Visión.....	76
5.1.2. Misión.....	76
5.1.3. Valores.....	76
5.2. Estructura Orgánica Básica	78
5.2.1. Organigrama	78
.....	78
5.2.2. Definición estructural	79
5.2.3. Funciones y Competencias por Cargos	80
VI. CONCLUSIONES	100
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	101
VIII. ANEXOS	104

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Personal de la Empresa Grupo RTP.....	42
Tabla 2	Operacionalización de variables	43
Tabla 3	Compromiso	46
Tabla 4	Ética.....	47
Tabla 5	Prudencia.....	48
Tabla 6	Justicia.....	49
Tabla 7	Orientación al público.....	50
Tabla 8	Orientación a los resultados.....	51
Tabla 9	Calidad de trabajo	52
Tabla 10	Adaptabilidad al cambio	53
Tabla 11	Perseverancia	54
Tabla 12	Iniciativa.....	55
Tabla 13	Innovación	56
Tabla 14	Autocontrol	57
Tabla 15	Conciencia organizacional	58
Tabla 16:	Alta adaptabilidad	59
Tabla 17	Colaboración	60
Tabla 18	Dinamismo.....	61
Tabla 19	Empowerment	62
Tabla 20	Confiabilidad.....	63
Tabla 21	Habilidad analítica	64
Tabla 22	Liderazgo	65
Tabla 23	Modalidades de contacto.....	66
Tabla 24	Nivel de compromiso.....	67
Tabla 25	Orientación al cliente interno	68
Tabla 26	Negociación	69
Tabla 27	Comunicación.....	70
Tabla 28	Trabajo en equipo	71
Tabla 29	Capacidad de planificación y organización.....	72
Tabla 30	Pensamiento analítico	73

Tabla 31 Dirección de equipos de trabajo	73
Tabla 32 Desarrollo de relaciones	74

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Compromiso	46
Figura 2. Ética.....	47
Figura 3. Prudencia	48
Figura 4. Justicia	49
Figura 5. Orientación al público	50
Figura 6. Orientación a los resultados	51
Figura 7. Calidad de trabajo.....	52
Figura 8. Adaptabilidad al cambio	53
Figura 9. Perseverancia.....	54
Figura 10. Iniciativa.....	55
Figura 11. Innovación	56
Figura 12. Autocontrol.....	57
Figura 13. Conciencia organizacional.....	58
Figura 14. Alta adaptabilidad.....	59
Figura 15. Colaboración	60
Figura 16. Dinamismo	61
Figura 17. Empowerment.....	62
Figura 18. Confiabilidad.....	63
Figura 19. Habilidad analítica	64
Figura 20. Liderazgo	65
Figura 21. Modalidades de contacto.....	66
Figura 22. Nivel de compromiso	67
Figura 23. Orientación al cliente interno.....	68
Figura 24. Negociación	69
Figura 25. Comunicación	70
Figura 26. Trabajo en equipo.....	71
Figura 27. Capacidad de planificación y organización	72
Figura 28. Pensamiento analítico.....	73
Figura 29. Dirección de equipos de trabajo.....	74
Figura 30. Desarrollo de relaciones	75

Figura 31. Organigrama	78
------------------------------	----

I. INTRODUCCIÓN

Desde el surgimiento de las empresas en la historia como unidades organizadas para el intercambio de bienes y servicios, ha existido la inquietud por crear un sistema de organización que permita diferenciar a la empresa con relación a los de la competencia y, a la vez, marcar un estilo definido de administración que resulte exitoso en la obtención de beneficios y utilidades para sus creadores. La gestión de Recursos Humanos involucra las competencias laborales hoy más que nunca, contar con personal “competente” que demuestre ser capaz de ejecutar su trabajo eficientemente, que tenga los conocimientos teóricos, pero que además tenga la capacidad de lograr un objetivo o resultado en un contexto dado, porque hay que recordar que lo que diferencia a una empresa de otra no es lo moderno o aplicado de su tecnología, los procesos de producción o su estructura organizativa, lo que hace la diferencia es la calidad del recurso humano que trabaja para ella y las estrategias que adopte para lograrlo. (INTECAP, 2003, p.66)

Las competencias son las capacidades de una persona para tener un desempeño exitoso en un contexto determinado o en cualquier contexto. Los teóricos plantean diferentes taxonomías, sin embargo, las más fuertes se apoyan en la de McClelland y Edgar Morín, apoyada por la UNESCO, los cuales las clasifican en tres, las del saber, las del saber hacer y las del ser. La Gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

Hoy en día las empresas tienen grandes retos en cuanto a la gestión del talento humano, el liderazgo, la competitividad y la gestión por competencia, entonces viene la aún más complicada misión de retenerlos. En contra de lo que muchos puedan pensar, no solo el dinero motiva. El reconocimiento es uno de los verdaderos motivadores que mejoran el desempeño. De hecho, la

motivación para desarrollar cualquier tarea está íntimamente relacionada con elementos como la pasión, el reconocimiento, el disfrute o la autonomía en el trabajo y gestión del tiempo, es importante mencionar que los trabajadores que tienen más sólida su vida familiar, presentan una mayor motivación, lealtad, identificación con la empresa, reducen ausentismo y hay incremento en la productividad.

El ambiente de trabajo está vinculado con la capacidad social de los directivos. Y aunque es responsabilidad de la alta dirección que la compañía sea un buen lugar para trabajar, todos los profesionales, independientemente del rango que ocupen, pueden contribuir a crear un buen clima laboral a través de su comportamiento, disposición y manera de trabajar. Uno de los principales problemas es la falta de buenos canales de comunicación, lo que imposibilita que los empleados se sientan parte del proyecto y que se involucren en el logro de los objetivos. En la actualidad nacional la desmotivación en los colaboradores no solo afecta en un sentido negativo su desempeño laboral, sino que también puede tener un 'efecto contagio' en el resto del grupo. El entusiasmo es un componente fundamental en aras de alcanzar picos altos de productividad. (Gestión 2013).

RTP SAC, empresa consolidada hace un año en el mercado chiclayano, se ubica como el distribuidor corporativo más grande y con mayor participación de la región, lo cual ha conducido al afianzamiento de sus diferentes departamentos, siendo así el de Recursos Humanos uno de ellos. La problemática actual del departamento es la ausencia de definición de los perfiles por competencias para los diferentes cargos, lo cual se traduce en eventuales selecciones no adecuadas, incidiendo negativamente en el desempeño de las personas; obteniéndose como resultado que algunas de las tareas y funciones inherentes a los cargos no se cumplan y que las competencias requeridas para ejecutar eficientemente estas tareas no hayan sido detectadas y desarrolladas. Por estas razones se considera necesario

definir los perfiles por competencias para cada uno de los cargos de la empresa.

A partir de lo expuesto líneas arriba, el problema de investigación fue: ¿Cuál es la mejor propuesta para la gestión por competencias para el talento humano en la empresa Grupo RTP SAC en la ciudad de Chiclayo?

El objetivo principal de la investigación fue desarrollar una propuesta para la gestión por competencias para el talento humano en la empresa Grupo RTP SAC, para esto se trabajaron los siguientes objetivos específicos: identificar las competencias cardinales así como identificar las competencias específicas para la propuesta de la gestión por competencias para el talento humano para la empresa Grupo RTP SAC en la ciudad de Chiclayo, además de desarrollar la propuesta para su futura implementación. Para un análisis completo de esta investigación se usó la metodología del modelo de competencias de Martha Alles, pues ante la revisión de antecedentes no se pudo encontrar uno que calce a la estrategia comercial de la empresa y, profundizando el modelo, se detectó que puede ser puesto en práctica y fácilmente adaptable.

La investigación se justificó para poder analizar la gestión por competencias para el desempeño laboral, así como profundizar en el modelo de gestión o management, para así lograr alinearlos a la estrategia de la empresa. Además, la presente investigación será importante porque servirá como antecedente para posteriores investigaciones de la misma temática en otras organizaciones.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

Molocho (2009), en su investigación sobre la Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01- Lima Sur-2009 estudio se tuvo acceso inmediato para la recolección de datos en forma directa y personal desde la unidad de análisis y el instrumento utilizado para la recolección de datos se utilizó un cuestionario. La presente investigación concluye que el clima institucional, expresado en el potencial humano, influye en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01 Lima sur, con lo que se cumple con la hipótesis planteada en la investigación, al 95% de confianza. El clima institucional, correspondiente en el diseño organizacional, influye en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01 Lima sur, con lo que se cumple con la hipótesis planteada en la investigación, al 95% de confianza. El clima institucional, expresado en la cultura de la organización influye en un 43.8% sobre la gestión institucional de la sede administrativa de la UGEL N° 01 Lima sur, con lo que se cumple con la hipótesis planteada en la investigación, al 95% de confianza.

Arratia (2010), en su investigación sobre el desempeño laboral y condiciones de trabajo docente en Chile investigaron el determinar la relación existente entre el desempeño laboral y las condiciones de trabajo docente, se trabajó con una muestra de 56 trabajadores. La investigación concluye en lo siguiente: Con respecto a su primera dimensión Aspecto Generales de trabajo del docente: A partir de estos resultados, se realiza un análisis interpretativo, que permite realizar una comparación entre los resultados obtenidos a partir de las entrevistas a los profesores con lo expuesto en el marco teórico, con la finalidad de realizar una interpretación que permita sustentarse en las perspectivas desarrolladas. Para eso, en primer lugar, se da cuenta de los análisis relacionados con la forma en cómo

los profesores entienden el desempeño laboral y los principales factores que influyen en él. Luego se analiza la en base a la segunda dimensión, cómo los profesores vinculan las condiciones de trabajo con su desempeño docente, mostrando la estrecha conexión entre elementos aparentemente desligados. En tercer lugar, se examina la forma en cómo los profesores perciben la relación entre condiciones sociales, satisfacción laboral y desempeño docente, vinculado los distintos resultados descriptivos descritos. Esto permite, en el último apartado, desarrollar una serie de conclusiones respecto del proceso de investigación realizado.

Naranjo (2012), en su investigación sobre el desempeño laboral en el balcón de servicios del gobierno autónomo descentralizado Municipalidad de Ambato y su incidencia en la satisfacción al concluye que la evaluación del desempeño laboral es parcial porque de acuerdo a los resultados obtenidos, no se toma acciones correctivas y de mejora en beneficio del servidor público y de la institución. Existe insatisfacción por parte de los clientes, sobre del desempeño laboral de los servidores públicos que atienden en las diferentes ventanillas del Balcón de Servicios. El procedimiento utilizado para evaluar el desempeño laboral de los servidores públicos no es el más adecuado por cuanto no refleja el real cumplimiento de sus procesos dentro del área de trabajo, esta evaluación se determina considerando aspectos como grado de amistad, afinidad, o compromiso.

Fernández (2012), en su investigación sobre la gestión de recursos humanos por competencias laborales en la secretaria de inteligencia, para mejorar el desempeño técnico y administrativo, para la producción de inteligencia y coordinación del sistema nacional de seguridad del estado Guatemalteco concluye que los resultados de la investigación de campo realizada, a través de una entrevista, apoyada con dos boletas diseñadas para obtener información, estableció un diagnóstico de la existencia y funcionamientos de procesos y de una gestión de competencias laborales en la Dirección de Recursos Humanos, en segundo lugar un análisis del contexto

organizacional de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado; como ente coordinador del Sistema Nacional de Seguridad y posteriormente, y como producto de los resultados obtenidos se presenta un modelo de gestión del sistema de Recursos Humanos por competencias laborales, que sirva de base para mejorar el desempeño de trabajo del personal que conforma la Secretaría y los Organismos de inteligencia que integran el Sistema Nacional de Seguridad del Estado. Las competencias laborales que se tomaron en cuenta en la presente investigación, se relacionan con capacidades, conocimientos y habilidades básicas que requiere una gestión, que asegure la eficiencia y eficacia en el desempeño laboral de una institución.

Torres (2014), en su tesis de investigación: modelo de gestión por competencias para el Tecnocentro Cultural Somos Pacífico concluye que al solicitar la opinión del personal tanto directivo, como administrativo y operativo sobre las competencias esenciales que debe tener todos los colaboradores para pertenecer a la organización y cuáles son los niveles deseados en cada cargo, se permitió en primer lugar una socialización de la misión, la visión y los objetivos estratégicos de la organización, que en algunos casos solo se encuentran colgados en las oficinas de los directivos, en segundo lugar se propició la participación de los empleados quienes son los que diariamente se encuentran en sus puestos de trabajo realizando sus funciones y como se menciona anteriormente son el insumo más importante de la organización. La definición de los cargos constituye así la base principal para estructurar los procesos del área de recursos humanos, la identificación, definición y evaluación de las competencias para cada cargo, ya que a partir de ellos se pueden identificar con claridad lo que espera la organización en cuanto a sus colaboradores, teniendo como base la misión, visión y política organizacional. Estos perfiles profesionales soportan cambios constantes, lógicos dentro del mercado laboral y más aún en la actualidad, por lo tanto se recomienda a las empresas que los revisen y actualicen, de tal forma que se cuenten con perfiles reales ajustados a las necesidades de la organización y no perfiles deseados. Es clave la importancia de contar con este modelo de

gestión por competencias para realizar procesos de selección más acertados que permitan conseguir candidatos más ajustados a las necesidades reales del Tecnocentro.

Guerrero (2014), en su tesis de investigación sobre la gestión del talento humano basado en competencias llega a la conclusión que el ámbito organizacional requiere de profesionales que le permita observar el comportamiento de las personas y analizarlo estableciendo relaciones funcionales entre la conducta de las personas y el ambiente en que ella se encuentran buscado así detectar problemas, desarrollar intervenciones, predecir el resultado más probable de una intervención y evaluar los procedimientos utilizados. Cuando una organización requiere evaluar, modificar, mejorar el desempeño y comportamiento de los trabajadores, se ve en la necesidad de apoyarse en la información de un estudio profesional y valido, que le entregue datos fieles y concretos para la toma de decisiones respecto del problema. Es por eso que los gestores de recursos humanos tienen en sus manos la tarea de evaluar el comportamiento en el sistema organizacional, descubriendo las variables organizacionales que se relacionen con mayor fuerza con las personas y desarrollando estrategias de intervención sobre aquellos factores que la impacten. Estas son la necesidades hoy en día den el medio laboral, es por es que cobra importancia que los profesionales en recursos humanos, cuenten con herramientas y metodologías que le ayuden a identificar, de una manera raída y eficaz, los aspectos clave a atacar para la mejora continua de los empleados, herramientas confiables, que midan lo que deben medir y ofrezcan seguridad para generar diagnósticos efectivos que lleven a la creación de estrategias de impacto y a la toma de decisiones correctas.

Toala (2014), en su tesis de investigación: diseño de clima organizacional como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional de los servidores públicos del ilustre Municipio de Jipijapa-2013 concluye que el Ilustre Municipio de Jipijapa no cuenta con buenas

relaciones interpersonales entre las autoridades y servidores públicos. El Ilustre Municipio de Jipijapa no brinda en su totalidad el apoyo institucional y orientación administrativa para se fortalezca el estatus personal y el entorno laboral de los servidores públicos. Los servidores públicos necesitan de un programa de apoyo integral que mejore las actividades y funciones, esto representaría una ventaja importante para el desarrollo de la Institución. El Municipio de Jipijapa cuenta con profesionales universitarios, como fortalezas que contribuyen con su desempeño profesional a mejorar la calidad de atención a la ciudadanía.

Guisbert (2014), en su investigación sobre la gestión por competencias y su relación en el desempeño laboral de la Municipalidad Provincial de Concepción. Esta concluye que existe un alto grado de relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Concepción, debido a que se observa una tendencia deficiente del desempeño laboral del personal y un nivel de competencias medio-bajo; asimismo según los resultados estadísticos, el coeficiente de correlación tiene un valor de 0.953424515, lo que indica un alto grado de relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Concepción. El grado de relación de las competencias básicas en el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Provincial de Concepción es positiva débil, dado que el nivel de competencias básicas del personal se relaciona con el desempeño laboral pero en menor grado, debido a que el personal conoce sus funciones y labores a desarrollar en cierta medida, pero el desempeño laboral es deficiente, y el coeficiente de correlación obtenido en la demostración estadística el cual es de 0.559667523, indica que existe una relación positiva débil. El éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición del equipo humano. La Gestión por Competencias exige que la gestión del personal sea entendida desde una perspectiva integral, implantando y desarrollando diferentes políticas que, de forma simultánea, sean vertebradas

por un eje central, el de las competencias laborales, el valor está en las competencias diferenciadoras más que en las competencias básicas.

Uceda (2014), en su tesis de investigación: modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los Gobiernos Autónomos descentralizados del sur de Manabí concluye que el diagnóstico efectuado al talento humano de las instituciones, se establece que se le ha dado escasa atención y de manera tradicional, según los resultados de los encuestados, es decir se ha dado poca importancia al talento humano. Entre uno de los mecanismos que se debe considerar es en forma sistemática, y no dejando de lado sus habilidades, destrezas, conocimientos, sin embargo como una estrategia es importante que exista la información para realizar el trabajo así como la normativa correspondiente a los servidores Públicos puesto que podrían dar un mejor aprovechamiento que contribuya a lograr los objetivos de la empresa, así mismo que los servidores conozcan los resultados de la evaluación del desempeño. No existe un plan de mejora en función del desempeño de los servidores, lo que impide su desarrollo y crecimiento; y en cuanto al ambiente laboral de las instituciones los encuestados indican que es bueno. No se identifican métodos y técnicas apropiadas de evaluación del desempeño que potencialicen y fortalezcan el sistema de recursos humanos a fin de que el personal se motive y se comprometa con la filosofía de la Institución.

Mena (2014), en su tesis de investigación: propuesta de un Modelo de gestión por competencias orientado al personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, sede Cuenca para el año 2014 concluye que en el diagnóstico institucional en torno a la gestión por competencias, en la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca, se evidenció que hay un desfase entre las competencias requeridas y las que posee el personal administrativo, en las áreas de adaptabilidad al cambio, la calidad del servicio en el trabajo, la cooperación y trabajo en equipo, conocimiento del carisma salesiano, o planificación de tiempo y recursos, y toma de decisiones. Las

evaluaciones del desempeño realizadas al personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, han identificado competencias que se deben ser mejoradas, sin embargo, no existen planes de capacitación o formación que apunten a un mejoramiento continuo. La Universidad Politécnica Salesiana no ha diseñado ni aplicado una propuesta clara del modelo de gestión por competencias, puesto que no han sido normalizadas, divulgadas, ni aplicadas en su totalidad.

2.2. Bases teóricas científicas

2.2.1. Gestión por competencias

Alles (2006), hace referencia que es un modelo de gestión o management, y es una forma de manejar los recursos de una organización para lograr alinearlos a la estrategia de negocios y cuando dicho modelo se pone en marcha correctamente, se conforma un sistema de ganar-ganar y será beneficioso tanto para la empresa como para sus colaboradores, asimismo se debe llevar a cabo la realización de actividades de manera efectiva y no solo es llegar al éxito al ejecutar actividades, sino se tiene que demostrar capacidades reales y demostradas. (p. 68).

2.2.1.1. Competencias

Alles (2006), cita a Spencer y Spencer, quien refiere que una “competencia es una característica subyacente en el individuo y que se está relacionada con un estándar de efectividad o una performance superior al momento de realizar un trabajo”, asimismo una competencia está ligado a la personalidad de una persona y que puede predecir el comportamiento en diferentes situaciones y desafíos laborales. (p. 61).

Alles (2005), menciona por competencia que es la que hace referencia a características de personalidad, originadas por comportamientos que pueden

generar un desempeño exitoso en el trabajo, en efecto generado por el talento que posea un colaborador para poder realizar sus actividades de manera efectiva. (p. 29).

2.2.2. Clasificación de competencias

Alles (2006), cita a Spencer y Spencer, quien menciona cinco tipos de competencias:

Motivación: son los intereses que una persona considera de manera consistente y que conllevan o dirigen el comportamiento a realizar ciertas acciones o lograr objetivos, de igual modo la posibilidad de alejarlos de ellos.

Características: se refiere a aquellas características físicas y a respuestas en determinadas situaciones que una persona demuestra en el desempeño en su puesto.

Concepto propio o concepto de uno mismo: son las actitudes, valores o imagen propia de una persona y son motivos reactivos que predicen como se han de desempeñar las personas en un puesto.

Conocimiento: es toda información que una persona posee sobre un área específica, pero que no se pueden medir de igual manera ya que no logran predecir del todo el desempeño laboral.

Habilidad: es la capacidad para desempeñar ciertas tareas sean físicas o mentales y se evidencian en competencias de conocimiento y de habilidades que son visibles en el personal. (p. 60 – p. 62).

2.2.3. Importancia del desarrollo de la gestión por competencias

Alles (2006), menciona como se aplica la gestión por competencias en cada proceso de Recursos Humanos:

a. Análisis y descripción de puestos

Cuando una empresa desea implementar un esquema de gestión por competencias, este es el proceso que deberá encarar, es decir describir los puestos por competencias y disponer así del personal necesario, en cantidad y calidad. (p. 89).

b. Reclutamiento y selección

Para la selección de personal lo primero que se debe hacer es confeccionar los perfiles y las descripciones de puestos por competencias, es decir el puesto que se cubrirá requiere tanto de conocimientos y competencias, para poder hacer una correcta selección. Así mismo en el reclutamiento se debe centrar en aquellos postulantes que cubran las exigencias requeridas. (p. 90).

c. Evaluaciones de competencias

Para detectar como se encuentra el personal actualmente es necesario preguntarse cómo se están las competencias definidas y desarrolladas en ellos, y es posible medir las competencias a través de herramientas como por ejemplo: entrevistas por incidentes críticos, fichas de evaluación y una evaluación del desempeño por competencias; esto no servirá para que la empresa cambie de inmediato su personal si el resultado de la medición no es el esperado, ante ello se debería tomar medidas para mejorar las competencias de los propios colaboradores. (p. 90).

d. Planes de carrera y sucesión

Los planes de carrera y sucesión se deberán combinar con los requerimientos de conocimientos y competencias del puesto a ocupar, y se debe analizar en relación a como el individuo se desempeña en su puesto y poder promoverlo en un futuro. (p. 92).

e. Formación

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

f. Evaluación del desempeño

Lo primero es tener la descripción de puesto por competencias, y contar con evaluadores entrenados y capacitados, y para evaluar que se tomara es la evaluación de 360°, el cual se dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, es decir la valoración de un grupo de personas a otros grupos por medios de una serie de ítems. (p. 93).

g. Compensaciones

Para compensar por competencias se deberá implementar sistemas de remuneración variables, es decir en relación al puesto y al desempeño que demuestren en las actividades que realizan. (p. 94).

2.2.4. Beneficios de la gestión por competencias

Sali y Vela (2004), mencionan los beneficios que aporta la gestión por competencias en los caracteres siguientes:

a. Beneficios de carácter estratégico

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

Se debe tener presente la estructura profesional con la que se cuenta para agrupar y distribuir en forma racional las aportaciones que se realizarán en cada uno de los procesos, y no se debe perder de vista las estrategias, la misión y los objetivos; de este modo las competencias definidas tengan una proyección a futuro y sean válidas por un periodo de tiempo determinado y poder así obtener los resultados deseados. (p. 32).

- Mayor adaptabilidad y capacidad de anticipación a los cambios

Resulta ideal que cuanto más profesionalizada esté la plantilla de la empresa y cuenten con competencias desarrolladas, se obtendrá un ámbito de conocimientos y actuaciones mucho más sencillas a los cambios que acontezcan en el entorno, pero el beneficio para la organización es que se obtendrá una respuesta con mayor rapidez a las demandas de los usuarios. (p. 33).

- Mayor flexibilidad y uso eficiente de los recursos

Se debe permitir la utilización de los recursos humanos de manera flexible, es decir que el ámbito de actuación del personal se realice en varios puestos de trabajo afines y poder así tener una mejor respuesta a circunstancias que se presenten. (p. 33).

- Incremento de la aportación de las personas a la organización

Es el aporte que cada colaborador está dispuesto a entregar a la organización con el fin de mejorar el logro de los objetivos. (p. 33).

- Cambio de cultura y estilo de liderazgo

Es un cambio en el estilo de liderazgo de los directivos y mandos de la empresa, y así poder fomentar la comunicación y un mejor dialogo con los colaboradores, es decir fomentar una cultura organización más abierta y participativa y sea más valorada por toda la organización. (p. 33).

b. Beneficios para el trabajador

- Mayor ocupabilidad interna y externa basada en el desarrollo de competencias profesionales

Es decir, formar al colaborador en competencias de significación para él, respondiendo a las necesidades reales de la organización y aumentar así la ocupabilidad del colaborador dentro de la organización, logrando así una mayor satisfacción y mejores desempeños. (p. 36).

- Crecimiento profesional sostenido: la actualización de los conocimientos y habilidades

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

2.2.5. Modelo de competencias

Saracho (2005), menciona los siguientes modelos:

- a. Modelo de competencias distintivas: creado por David McClelland, que se refiere a la evaluación del potencial de desarrollo que la persona mostrará en la realización de actividades.

- b. Modelo de competencias genéricas: creado por William Byham, sirve para la evaluación de capacidades a fondo de la persona en la manera de comportarse y que le permitirá desempeñarse de manera correcta.
- c. Modelo de competencias funcionales: creado por Sydney Fine, que se refiere a desempeños o resultados concretos que la persona muestra en la realización de actividades determinadas y poder cumplir con las metas establecidas. (p. 33- 34).

Alles (2006), menciona que en la gestión por competencias se toman en cuenta dos aspectos por un lado los conocimientos que son más fáciles de detectar o evaluar, y las competencias; y es en este último donde se aplicara el modelo propuesto.

Las competencias difieren según la especialidad y el nivel de los colaboradores dentro de una organización, también se parte de la información estratégica de la organización es decir su misión y visión; y posteriormente involucrar a los directivos de la organización.

2.2.6. Tipos de competencias en función de la estrategia organizacional

Alles (2006), menciona los siguientes tipos de competencia:

2.2.6.1. Competencias cardinales

Son aquellas que cada integrante de la organización debería poseer y que es aplicable a toda la organización, en su esencia permite alcanzar la visión de la organización a través de diversos aspectos que posee cada colaborador. (p. 85).

Alles (2005), menciona las siguientes competencias cardinales para aplicar el modelo de competencias:

a. Compromiso

Es el sentir como propios los objetivos organizacionales y apoyar al logro de los objetivos comunes, al igual que superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos y controlar la puesta en marcha de acciones acordadas; pero esto no se lograría si no se cumplen con los compromisos tanto a nivel personal como profesionales. (p. 66).

b. Ética

El colaborador debe sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores, buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales, es decir que el colaborador debe sentir y obrar en todo momento tanto en la vida profesional y laboral como en su vida privada, incluso en forma contraria a sus intereses propios o a nivel de organización al que pertenece. (p. 68).

c. Prudencia

Es la moderación y sensatez en todos los actos realizados, en la aplicación de normas y políticas de la organización, sabiendo distinguir lo bueno y lo malo para la institución, como para el personal y para sí mismo. (p. 60).

d. Justicia

Es la actitud de dar a cada uno lo que le corresponde, tanto en la relación con los clientes como con los compañeros de trabajo o en el manejo del personal, cumpliendo con las políticas de la empresa. (p. 72).

e. Orientación al público

Es el deseo de ayudar o servir a los usuarios, comprenderlos y satisfacer sus necesidades, es decir que el colaborador debe esforzarse por conocer y resolver aquellos problemas que merecen atención inmediata, y no solo se trata de una mera conducta frente al usuario, ya que debería ser un esfuerzo voluntario y oportuno. (p.76).

f. Orientación a los resultados

Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo que se espera, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, que van a satisfacer la necesidad de usuario y mejorar la calidad del servicio, y esto se mide a través del logro de resultados, del cumplimiento de metas y mejorando el nivel de rendimiento acorde al marco de estrategias de la organización. (p. 78).

g. Calidad de trabajo

Es la excelencia que el colaborador busca en el trabajo a realizar e implica tener los conocimientos suficientes en temas del área del cual es responsable, y poseer la capacidad para aportar soluciones prácticas y operables en aquellos aspectos complejos que se presentan dentro de la organización, al igual que posea buena capacidad y discernimiento. (p. 80).

h. Adaptabilidad al cambio

Es la capacidad de adaptarse a los cambios, es decir que el colaborador tenga predisposición de modificar conductas y hacer frente a distintos contextos, situaciones, medios y así como lidiar con distintas personas, actuando de manera correcta y comprensiva antes estos escenarios, todo ello para poder alcanzar determinados objetivos. (p. 84).

i. Perseverancia

El colaborador tiene que tener firmeza y constancia en la ejecución de aquellas actividades a su cargo, es decir aquella predisposición para mantenerse firme y constante en la consecución de acciones y emprendimientos hasta lograr y superar los objetivos. No solo se debe ser conformista, pues para lograr los objetivos será necesario la fuerza interior por parte del colaborador. (p. 88).

j. Iniciativa

Es la actitud de adelantarse a los demás en su accionar, es decir es la proactividad y no solo pensar en lo que hay que hacer en el futuro, marcar el camino a través de acciones buscando nuevas oportunidades o mejores soluciones a los problemas. (p. 92).

k. Innovación

Es la capacidad para mejorar y modificar las cosas, con soluciones nuevas y diferentes antes problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, ante los usuarios y hacia la misma organización. (p. 94)

l. Autocontrol

Es el dominio de sí mismo, mantener bajo control las emociones y evitar reacciones negativas ante cualquier tipo de provocación, oposición u hostilidad de terceros. (p. 100).

m. Conciencia organizacional

Es el reconocimiento de los atributos y modificaciones que posee la organización, es decir es la capacidad de prever como afectaran aquellos acontecimientos o situaciones a usuarios y a los miembros de la institución. (p. 104).

2.2.6.2. Competencias específicas:

Para algunos grupos de personas tiene un sentido vertical, es decir por área; y para otros grupos tiene un sentido horizontal, es decir por funciones, pero que convergen y se combinan ambos sentidos, en consecuencia, es la realización de actividades alineadas a criterios de eficiencia, eficacia, productividad y competitividad. (p. 85).

Alles (2005), menciona las siguientes competencias específicas para niveles intermedios:

a. Alta adaptabilidad

Es aquella capacidad de modificar la conducta personal para lograr determinados objetivos cuando surgen dificultades o cambios en distintos contextos, situaciones y medios de manera rápida y adecuada. (p. 148).

b. Colaboración

Es la capacidad de poder trabajar de manera coordinada y en colaboración con otros grupos o áreas de la organización u organismos externos con los que se deba interactuar, es decir tener respeto a los demás y comprensión. (p. 150).

c. Dinamismo

Es la habilidad para trabajar en situaciones cambiantes, con distintas personas y en jornadas de trabajo prolongadas, sin que esto afecte el nivel de actividad. (p. 154).

d. Empowerment

Es el establecer objetivos de desempeño y responsabilidades personales, esto conlleva al aprovechamiento de la diversidad de actitudes y habilidades de los miembros del equipo e involucra a los mismos para conseguir los resultados. (p. 156).

e. Confiabilidad

Son las relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza, y estar comprometidos y ser honestos en cada acción realizada. (p. 158).

f. Habilidad analítica

Es la capacidad de organización del razonamiento o la lógica frente a una actividad a realizar. (p. 162).

g. Liderazgo

Es la habilidad que orienta la acción de grupos humanos hacia una dirección determinada, a través de fijación de objetivos y prioridades, motivación e inspiración, transmitir energía hacia los demás, y manejar cambios para asegurar la competitividad y efectividad en el largo plazo. (p. 166).

h. Modalidades de contacto

Es la habilidad de comunicación que alienta a otros a compartir información y valorar las contribuciones de los demás, es decir el saber escuchar y acceder a información que se posea. (p. 170).

i. Nivel de compromiso

Es el apoyo para lograr los objetivos en conjunto, es decir ser justo ante decisiones en situaciones difíciles. (p. 172).

j. Orientación al cliente interno (colaborador) y externo (usuario)

Es demostrar sensibilidad por las necesidades y exigencias, escuchar y generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externo. (p. 174).

k. Negociación

Es la habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y así poder lograr compromiso por parte de los colaboradores, también es la capacidad para manejar conflictos aplicando la técnica ganar-ganar centrándose en el problema y no en la persona. (p. 186).

l. Comunicación

Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar ideas y exponer aspectos positivos, es decir saber escuchar y entender. (p. 188).

m. Trabajo en equipo

Es la capacidad de hacer participar a los colaboradores o miembros de un equipo en el logro de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos que se quieren lograr. (p. 198).

n. Capacidad de planificación y de organización

Es la capacidad para determinar de manera coordinada metas y prioridades tomando en cuenta las acciones, los plazos y recursos que se

disponen, incluyendo mecanismos de seguimiento y verificación de la información. (p. 202).

o. Pensamiento analítico

Capacidad para resolver y entender un problema a partir de un análisis, comparaciones y las causas que están presentes en el problema. (p. 220).

p. Dirección de equipos de trabajo

Es aquella capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo, motivando a quienes lo conforman a trabajar con responsabilidad. (p. 230).

q. Desarrollo de relaciones

Es el actuar para mantener y establecer relaciones cordiales, cálidas y amenas con distintas personas. (p. 252).

r. Desempeño laboral

Jiménez (2011), menciona que “la evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado”, es decir son las actuaciones que el trabajador manifiesta al momento de realizar sus funciones y actividades que su cargo establece, por el cual demostrará sus capacidades. (p. 219).

Werther (2008), menciona que la evaluación del desempeño constituye un proceso donde se estima el rendimiento global del empleado; es decir la contribución del mismo y la justificación para permanecer en la empresa, ellos buscan una retroalimentación al momento de cumplir con sus actividades. Los administradores deben evaluar el desempeño para que en

base a ello tomen decisiones en casos donde el desempeño sea inferior para tomar acciones correctivas, y si es un desempeño superior alentar al personal para seguir en esa dirección, es decir que el colaborador no debe basar solo su desempeño en lo que sabe hacer, sino en lo que realmente hace y para ello es esencial desarrollar y otorgar capacitaciones para que el personal incremente sus capacidades y habilidades y lograr mayores desempeños en la consecución de mayores resultados. (p. 302).

2.2.7. Ventajas de la evaluación del desempeño

Werther (2008), menciona las siguientes ventajas de la evaluación del desempeño:

- **Mejorar el desempeño:** esto se lleva a cabo mediante la retroalimentación de trabajo realizado, tanto el gerente como el especialista de personal llevarán a cabo acciones para mejorar el rendimiento del personal.
- **Políticas de compensación:** las evaluaciones ayudarán a las personas a decidir quién o quienes deben recibir un aumento, todo ello basado en los méritos obtenidos.
- **Decisiones de ubicación:** de acuerdo a la evaluación de desempeño se realizarán promociones, transferencias y separaciones.
- **Necesidades de capacitación y desarrollo:** esto se realizará cuando exista un desempeño insuficiente donde se debe volver a capacitar al personal y cuando hay un desempeño superior se debe seguir mejorando.
- **Planificación y desarrollo de la carrera profesional:** esto es fruto de la retroalimentación que guían las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

- Imprecisión de la información: debido al desempeño insuficiente se puede indicar que existen errores en la información sobre análisis de puestos, ya que al confiar en información que no es precisa ello conlleva tomar decisiones inadecuadas.
- Desafíos extremos: en ocasiones el desempeño se ve influenciado por factores externos que no se pueden dejar excluidos y que el área encargada debe prestar atención debida. (p. 303).

2.2.8. Los beneficios de la evaluación de desempeño

Werther (2008), menciona que los beneficios que se obtienen al hacer la evaluación en forma sistemática son varios:

- Clarificar los objetivos y metas del departamento al que pertenece el empleado.
- Conocimiento del colaborador hacia donde se dirige la empresa y el departamento al cual pertenece.
- Identificar los nuevos proyectos y oportunidades que se ofrecen a los empleados.
- Definir claramente y en forma colaborativa los objetivos, metas e indicadores del puesto.
- Conocer aquellos recursos disponibles y que se requerirán para lograr los objetivos.
- Contar con un parámetro documentado por escrito, sobre los resultados de cada colaborador, para poder tomar decisiones sobre el plan de carrera, promociones y remuneraciones.

- Contribuir con la mejora de la comunicación y entendimiento entre directivos y empleados, generando un buen ambiente de trabajo.
- Crear oportunidades de interacción entre directivos y empleados, intercambiando puntos de vista sobre la organización y las labores diarias.

2.2.9. Evaluación del desempeño laboral

Mondy (2010), menciona que es un sistema de revisión y evaluación sobre la realización de tareas por parte de los trabajadores, y esto es importante para el éxito de la gestión del desempeño, además es importante para identificar problemas que subsisten en los colaboradores y que facilita el estímulo para lograr una mayor productividad, a la vez existen elementos que se evalúan como el conocimiento, la contribución por parte del colaborador al logro de sus metas y el potencial de desarrollo. Una evaluación es un evento tedioso y que no es nada fácil, pero tampoco es imposible de lograr y la clave de un sistema de revisión y evaluación está en involucrar información y formación de todos los colaboradores a evaluar. (p. 239).

2.3. Definición de términos básicos

- a. Gestión por competencias: Alles (2006), hace referencia que es un modelo de gestión o management, y es una forma de manejar los recursos de una organización para lograr alinearlos a la estrategia de negocios y cuando dicho modelo se pone en marcha correctamente, se conforma un sistema de ganar-ganar y será beneficioso tanto para la empresa como para sus colaboradores, asimismo se debe llevar a cabo la realización de actividades de manera efectiva y no solo es llegar al éxito al ejecutar actividades, sino se tiene que demostrar capacidades reales y demostradas.

- b. Desempeño laboral: Werther (2008), menciona que la evaluación del desempeño constituye un proceso donde se estima el rendimiento global del empleado; es decir la contribución del mismo y la justificación para permanecer en la empresa, ellos buscan una retroalimentación al momento de cumplir con sus actividades.

III. MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Diseño de investigación

El presente estudio fue de tipo Exploratorio y Descriptivo. Exploratorio porque se necesitó obtener información la cual sirvió para llevar a cabo una investigación futura, identificando variables para proponer soluciones que se pueden verificar posteriormente; también porque no existe con anterioridad datos específicos que resuelvan claramente el problema que se ha definido.

La investigación fue descriptiva porque se necesitó medir, ubicar y proporcionar una descripción de las variables.

3.2. Área y línea de investigación

Economía y negocios – Gestión táctica y operativa

3.3. Población, muestra y muestreo

3.3.1. Población

Debido a la naturaleza de la investigación la población estuvo constituida por los 25 trabajadores que laboran dentro de las instalaciones de la empresa Grupo RTP.

3.3.2. Muestra

Dada las características de la empresa se realizó un cuestionario bajo el modelo de Alles que incluye a todo el personal, por lo tanto, la muestra poblacional estuvo constituida por los 25 trabajadores de la empresa Grupo RTP.

Tabla 1
Personal de la Empresa Grupo RTP

Cargo	N° Personal
Gerencia General	1
Contabilidad	1
Ventas y Operaciones	1
Recursos Humanos	1
Supervisor de ventas	3
Auxiliar de operaciones	1
Supervisor post venta	1
Asesores de venta	10
Asesores post venta	6
Total	25

Fuente: Grupo RTP

3.4. Operacionalización de variables

Tabla 2

Operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escala de Medición
Gestión por competencias	Competencias cardinales	Compromiso	Alto Bueno Mínimo Insatisfactorio
		Ética	
		Prudencia	
		Justicia	
		Orientación al público	
		Orientación a los resultados	
		Calidad de trabajo	
		Adaptabilidad al cambio	
		Perseverancia	
		Iniciativa	
		Innovación	
		Autocontrol	
		Conciencia organizacional	
	Competencias específicas para niveles intermedios	Alta adaptabilidad	
		Colaboración	
		Dinamismo	
		Empowerment	
		Confiabilidad	
		Habilidad analítica	
		Liderazgo	
		Modalidades de contacto	
		Nivel de compromiso	
		Orientación al cliente interno (colaborador) y externo (usuario)	
		Negociación	
		Comunicación	
		Trabajo en equipo	
Capacidad de planificación y de organización			
Pensamiento analítico			
Dirección de equipos de trabajo			
Desarrollo de relaciones			

Fuente: Alles (2006)

3.5. Métodos, técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para la obtención de la información que ayudó a lograr los objetivos de esta investigación se procedió del siguiente modo:

3.5.1. Método

Los métodos que se utilizaron en la investigación son:

Método cuantitativo: porque se centra fundamentalmente en los aspectos observables y susceptibles de cuantificación de los fenómenos, utiliza la metodología empírico analítico y sirve de pruebas estadísticas para el análisis de datos.

3.5.2. Técnicas e instrumentos

Observación: a través de ella se estudió a las personas en sus actividades de grupo y como miembros de la organización.

La información bibliográfica: utilizada para el desarrollo de la investigación se obtuvo a partir del análisis documental.

La entrevista: se entrevistó a la Gerencia del grupo RTP.

La encuesta: se formuló preguntas cerradas según el modelo de Alles.

3.6. Técnicas de procesamiento de datos

El instrumento constó de 30 afirmaciones o juicios que explican sus dos dimensiones (Competencias Cardinales y Competencias específicas para niveles intermedios), posee cuatro tipos de mediciones (alto, bueno, mínimo e insatisfactorio). Se mide la valoración que da cada uno de los trabajadores

para los puestos que desempeñan, teniendo así un resultado que muestra las competencias por cada uno de los cargos.

IV. RESULTADOS

4.1. Resultados

4.1.1. Compromiso

Tabla 3:
Compromiso

Etiquetas de fila	Cuenta de Encuestado
1	0
2	3
3	12
4	10
Total general	25

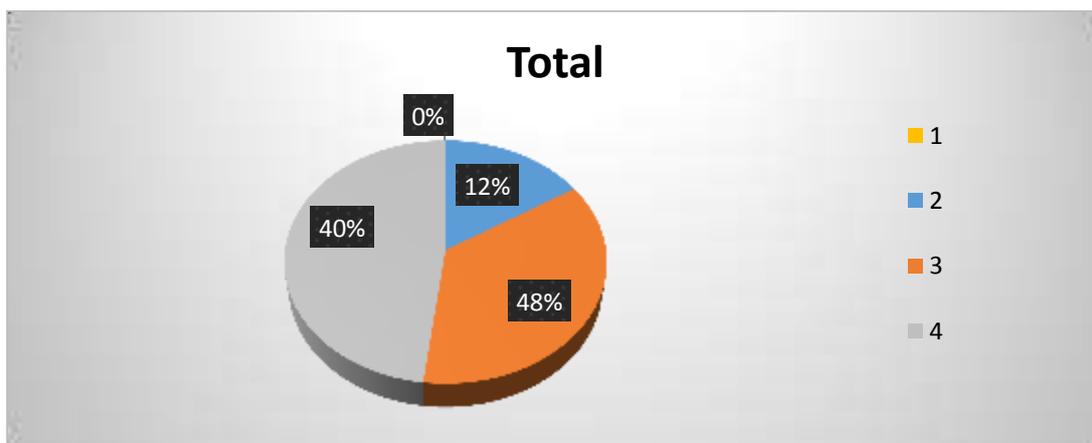


Figura 1. Compromiso

Se aprecia en los resultados que los colaboradores de la empresa consideran que el nivel de compromiso que tienen se encuentra en una escala alta con un 40%, seguido también muy importante un grupo del 48% que considera que los colaboradores están en un nivel bueno y sólo un 12% que están en un nivel mínimo. Se entiende que estos resultados muestran lo que se vive y cumple en la organización a través de la relación de lealtad en ella y la preocupación de poder sacar adelante la misma.

4.1.2.Ética

Tabla 4
Ética

Etiquetas de fila	Cuenta de Encuestado
1	0
2	2
3	7
4	16
Total general	25

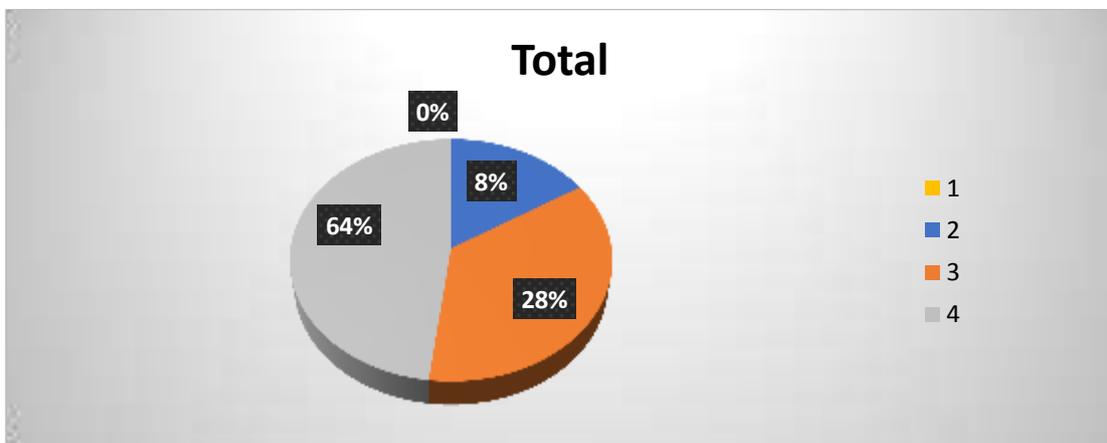


Figura 2. Ética

En este resultado se aprecia claramente que la ética es parte de la filosofía de la empresa. Ellos consideran en un 64% que la organización está muy lograda respecto al cuidado de su imagen respecto a la ética de trabajo, un 28% considera en un nivel bueno y sólo un 8% mínimo.

4.1.3. Prudencia

Tabla 5
Prudencia

Etiquetas de fila	Cuenta de Encuestado
1	1
2	7
3	9
4	8
Total general	25

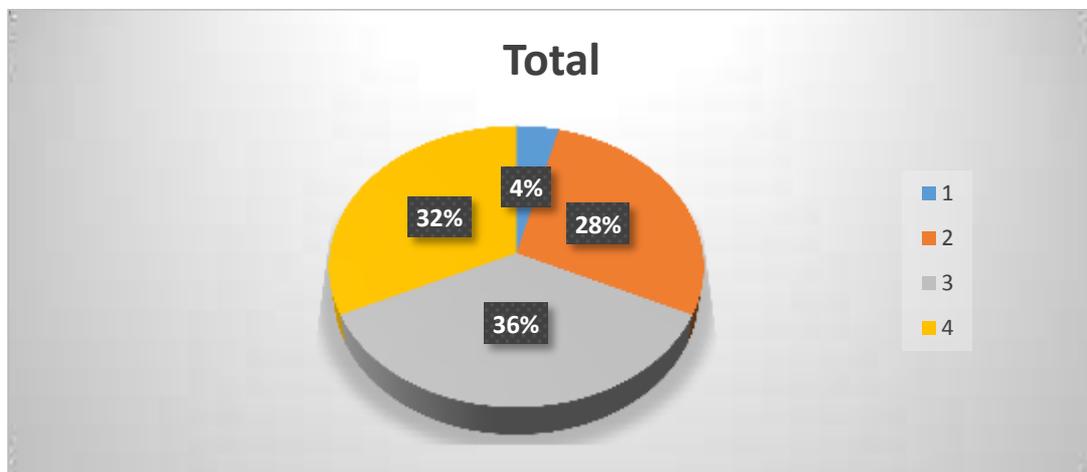


Figura 3. Prudencia

Aquí sí puede observarse que hay una paridad entre los tres principales niveles del modelo, se ve claramente que prima el nivel bueno con un 36%, seguida ahí nomás del nivel alto con un 32% y un 28% nivel intermedio respectivamente. Quizá este resultado demuestre que aún no se ha trabajado en la equidad para todos los integrantes de la empresa o se ha despreocupado este aspecto.

4.1.4. Justicia

Tabla 6
Justicia

Etiquetas de fila	Cuenta de Encuestado
1	0
2	4
3	9
4	12
Total general	25

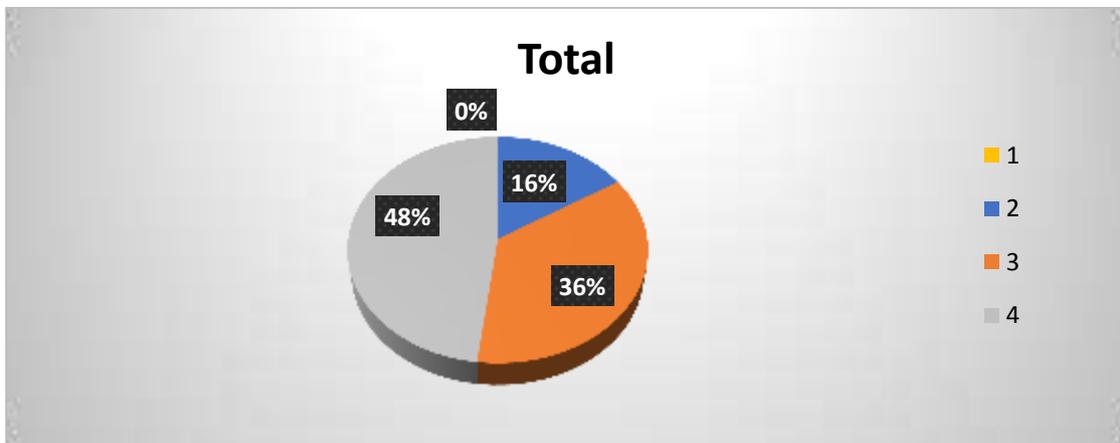


Figura 4. Justicia

Sentido de pertenencia de igualdad de condiciones para todos los colaboradores. Se complica cuando los resultados son adversos en la empresa pero, en este caso, los colaboradores consideran que hay un nivel alto del 48% que está conforme, un grupo importante también del 36% refiere un nivel bueno y sólo un 16% encuentra un nivel intermedio en esta pregunta.

4.1.5.Orientación al público

Tabla 7
Orientación al público

Etiquetas de fila	Cuenta de Encuestado
1	0
2	2
3	8
4	15
Total general	25

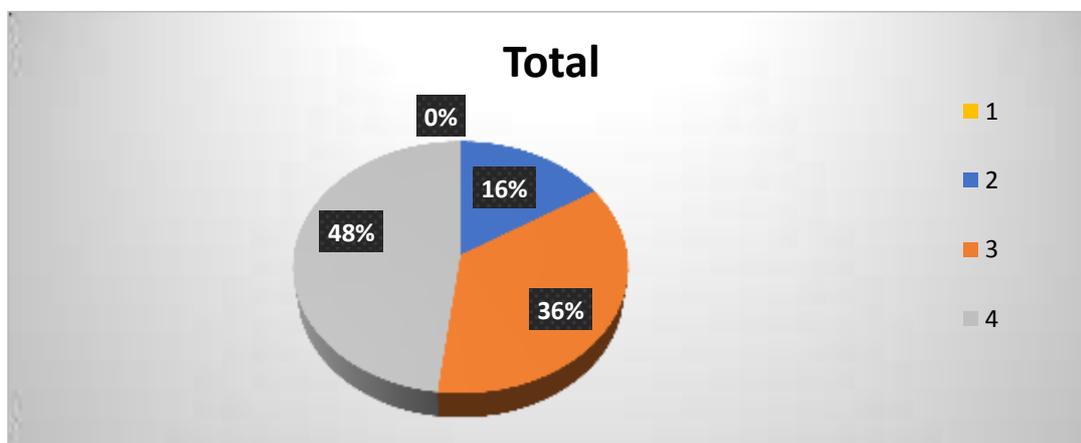


Figura 5. Orientación al público

Todo el deseo de ayudar a los clientes se ve reflejado en este resultado. El 60% refiere que se encuentran en un nivel alto, por la calidad quizá de atención que se presta en la empresa como la filosofía que se maneja de la oficina principal. Un 32% encuentra bueno y sólo un 8% en nivel intermedio o mínimo.

4.1.6. Orientación a los resultados

Tabla 8

Orientación a los resultados

Etiquetas de fila	Cuenta de Encuestado
1	0
2	4
3	9
4	12
Total general	25

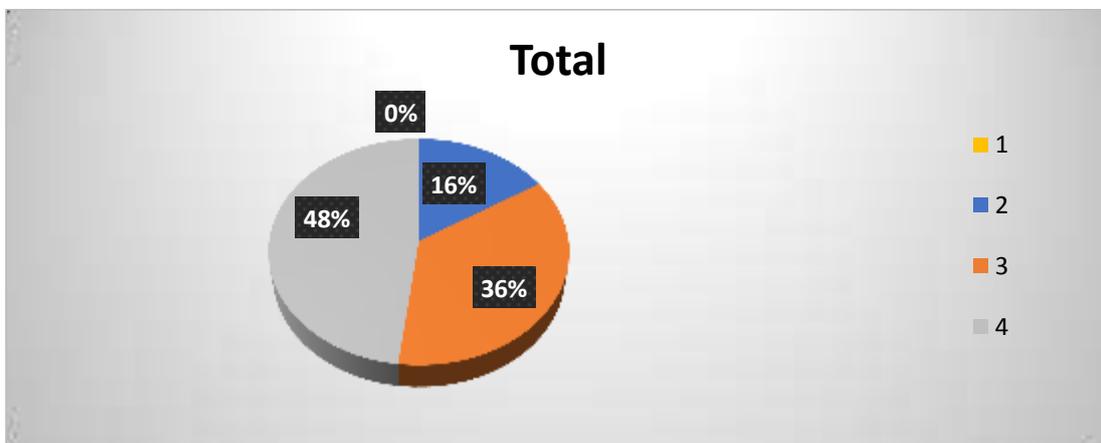


Figura 6. Orientación a los resultados

Cada vez más las organizaciones se enfocan a trabajar bajo resultados. La orientación al logro y a los resultados es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y para concretar resultados con altos niveles de calidad y rendimiento a fin de atender las necesidades del cliente; esto se demuestra también en los resultados obtenidos en la investigación. Un 48% indica que si existe una búsqueda de orientación a los resultados en nivel alto, un 36% bueno y un 16% mínimo.

4.1.7. Calidad de trabajo

Tabla 9: Calidad de trabajo

Etiquetas de fila	Cuenta de Encuestado
1	1
2	7
3	10
4	7
Total general	25

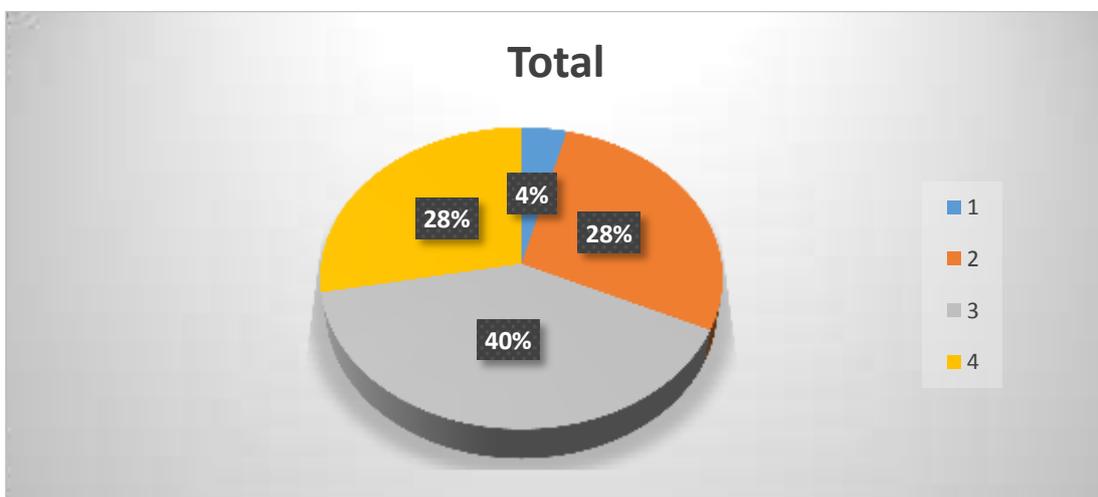


Figura 7. Calidad de trabajo

Un servicio de calidad, puede generar satisfacción del cliente. Por esa razón se entiende que el 40% considere estar en un nivel alto, y 28% un nivel bueno y mínimo con un 28%.

4.1.8. Adaptabilidad al cambio

Tabla 10
Adaptabilidad al cambio

Etiquetas de fila	Cuenta de Encuestado
1	0
2	4
3	9
4	12
Total general	25

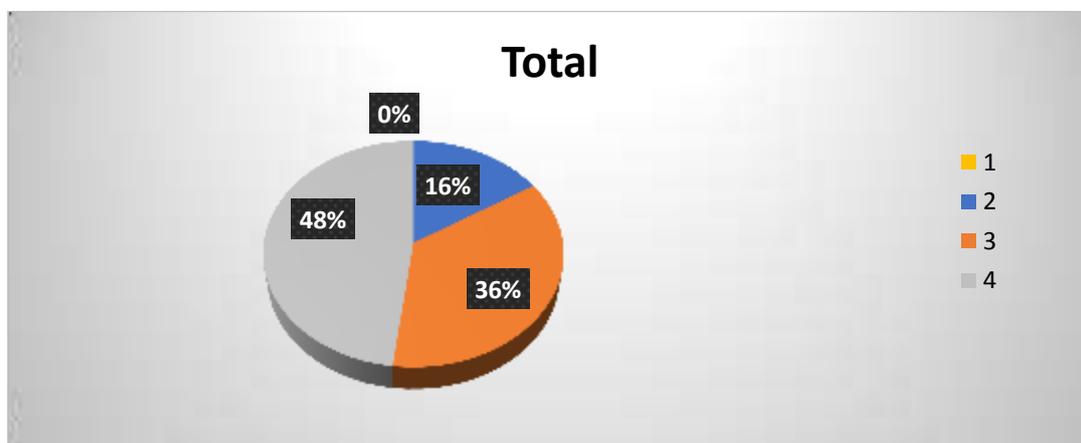


Figura 8. Adaptabilidad al cambio

La flexibilidad está muy relacionada con el ánimo, la tolerancia, y el aceptar nuevas ideas, hechos o situaciones distintas dentro de la organización. No es fácil soportar o tolerar estas situaciones en organizaciones tradicionales y en algunas modernas, pero a pesar de la primitividad del hombre en esta organización, un 48% indica que sí, pero peligrosamente un 16% entiende que es un valor mínimo.

4.1.9. Perseverancia

Tabla 11
Perseverancia

Etiquetas de fila	Cuenta de Encuestado
1	0
2	4
3	7
4	14
Total general	25

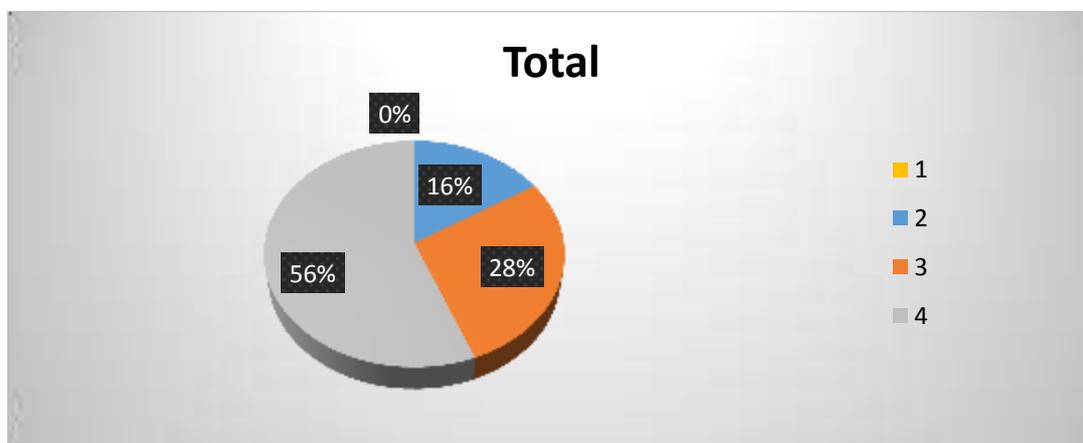


Figura 9. Perseverancia

Hay muchos colaboradores que tienen esta actitud de persistencia, se pueden ver en manifestaciones dentro de la empresa a través de grupos informales o sindicatos buscando el bien común, no les impide expresarse ni la adversidad del clima, la negativa o críticas de las demás personas, la injusticia o el maltrato que a veces sufren por luchar día a día. La organización demuestra con los resultados que si existe un nivel de perseverancia en sus integrantes. Un 56% indica que el nivel es alto, en comparación con el 28% bueno y un 16% mínimo.

4.1.10. Iniciativa

Tabla 12
Iniciativa

Etiquetas de fila	Cuenta de Encuestado
1	1
2	7
3	9
4	8
Total general	25

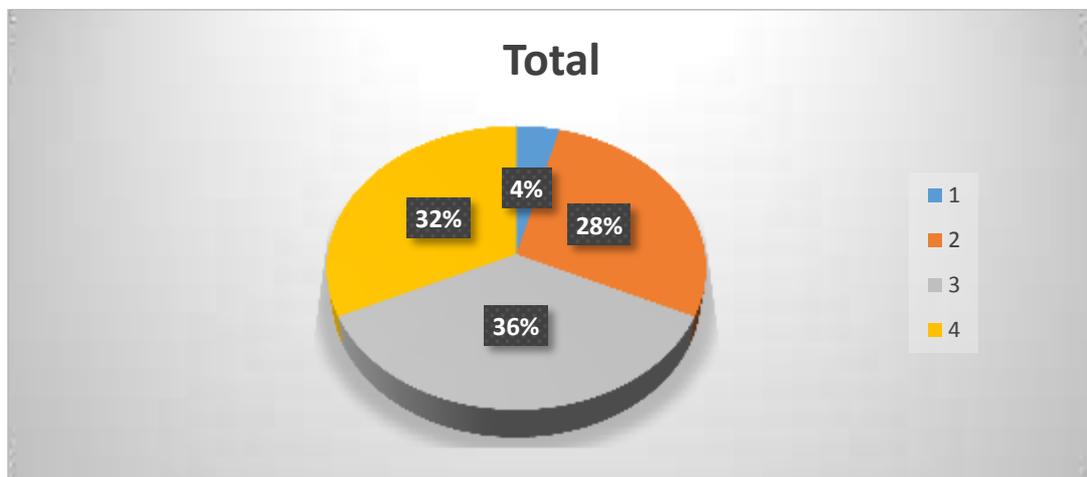


Figura 10. Iniciativa

La iniciativa empresarial es un ingrediente necesario para estimular el crecimiento de la empresa y de los colaboradores. En el mundo en desarrollo, las empresas exitosas buscan desarrollar esta competencia en su gente. Los colaboradores de la empresa consideran que hay un nivel equitativo entre bueno, alto y mínimo.

4.1.11. Innovación

Tabla 13
Innovación

Etiquetas de fila	Cuenta de Encuestado
1	0
2	5
3	10
4	10
Total general	25

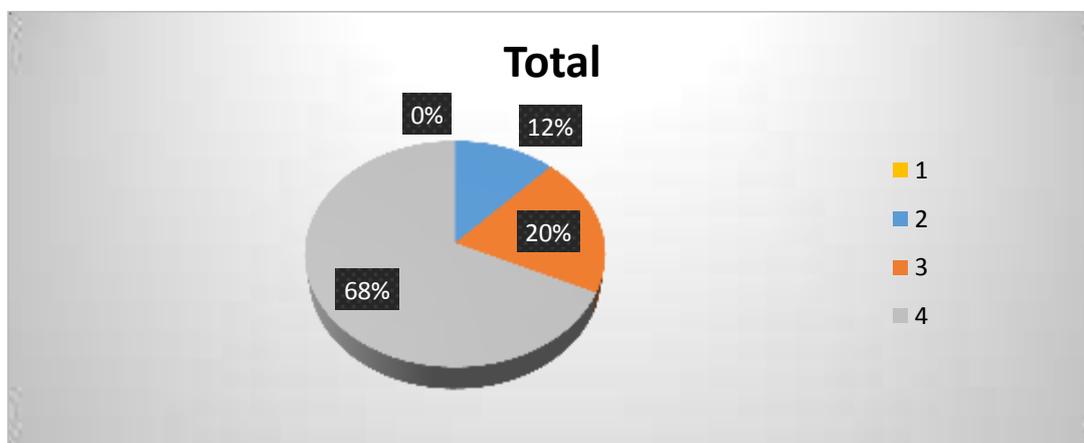


Figura 11. Innovación

Hoy día en este mundo globalizado donde la competencia cada vez es mayor es necesario que las empresas innoven, desarrollen o mejoren productos o servicios, esto con la finalidad de mantener una competitividad en un mercado cada vez más saturado de opciones para los consumidores. Inclusive hoy también en servicios como las telecomunicaciones. Es por ello que es necesario y fundamental estar a la vanguardia de las necesidades actuales y utilizar herramientas diferentes que ayuden a ofrecer mejores productos o servicios y por lo tanto poder posicionarse fuertemente en el mercado. Aquí los colaboradores entienden que hay una igualdad entre el nivel bueno y alto con un 40% por cada lado y un 20% considera un nivel mínimo.

Hay que tener claro la importancia que tiene la innovación hoy en día, para crear nuevos y mejores recursos y para obtener mayores beneficios tanto económicos, sociales, tecnológicos, de prestigio etc.

4.1.12. Autocontrol

Tabla 14
Autocontrol

Etiquetas de fila	Cuenta de Encuestado
1	0
2	3
3	7
4	15
Total general	25

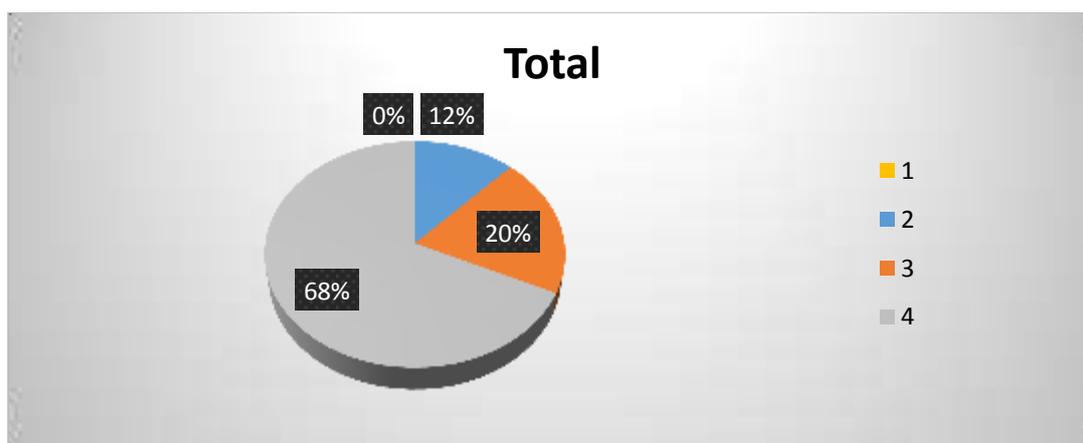


Figura 12. Autocontrol

Parte importante de las competencias es que el personal entienda la importancia del autocontrol. También es importante saber que el autocontrol es el conjunto de mecanismos o procedimientos aplicados con el objeto de proporcionar seguridad razonable en el logro de los objetivos institucionales. El mismo debe ser ejercido por empleados de la propia empresa, como parte de sus actividades administrativas. En tal sentido dicho control debe estar implícito en los procedimientos que regulan cada uno de los procesos gestados en la empresa. Es por ello que requiere que cada empleado este

plenamente identificado con los objetivos institucionales, a los fines de que pueda verificar que se cumpla con el sistema de control preestablecido o prediseñado en la medida que ejecuta sus tareas diarias. Esto ocurre en la empresa por el alto resultado (60% nivel alto).

4.1.13. Conciencia organizacional

Tabla 15
Conciencia organizacional

Etiquetas de fila	Cuenta de Encuestado
1	1
2	5
3	8
4	11
Total general	25

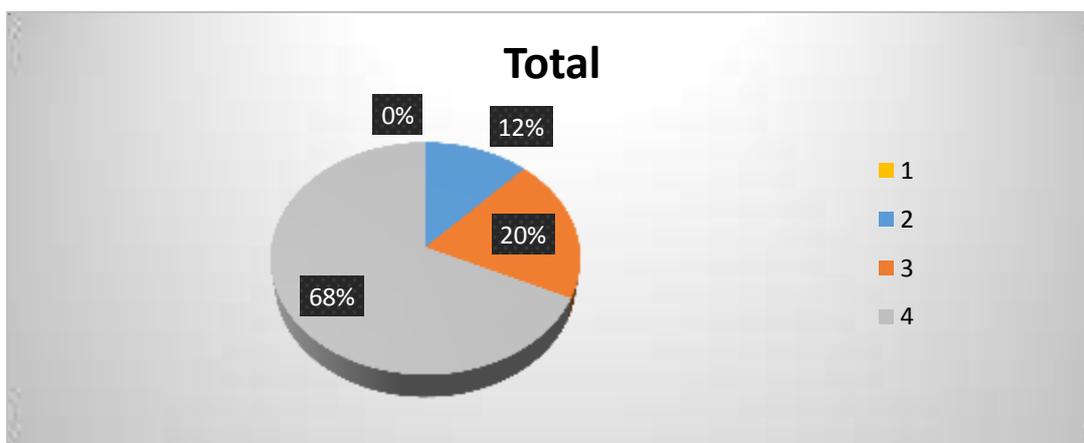


Figura 13. Conciencia organizacional

Reconocer los atributos y las modificaciones de la organización es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones, clientes, proveedores u otros agentes involucrados. Ello implica la capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a las que pueden influir sobre las anteriores; así mismo, significa ser capaz de prever la forma en que los acontecimientos o las situaciones afectarán a las personas y grupos de la

organización. Los resultados son claros, el nivel alto predomina con un 44% frente al nivel bueno con un 32%, e nivel mínimo con un 20% y más abajo el insatisfactorio con un 4%.

4.1.14. Alta adaptabilidad

Tabla 16
Alta adaptabilidad

Etiquetas de fila	Cuenta de Encuestado
1	0
2	4
3	10
4	11
Total general	25

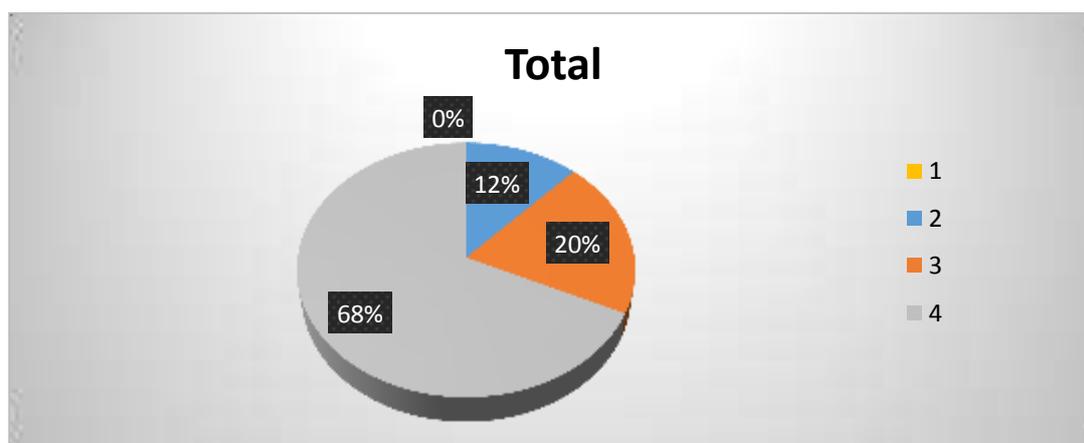


Figura 14. Alta adaptabilidad

Las organizaciones contemporáneas enfrentan mercados cada vez más turbulentos y mutables del punto de vista tecnológico, económico y social, necesitando dar respuestas adaptadas para que se mantengan productivas y para sobrevivir a las presiones que esos mercados ahora les ejercen. Los cambios y presiones que emergen del entorno en que las organizaciones se encuentran son cada vez más frecuentes y rápidos, presentando importantes desafíos para las organizaciones. Los niveles bueno y alto están de la mano en estos resultados.

4.1.15. Colaboración

Tabla 17
Colaboración

Etiquetas de fila	Cuenta de Encuestado
1	0
2	3
3	5
4	17
Total general	25

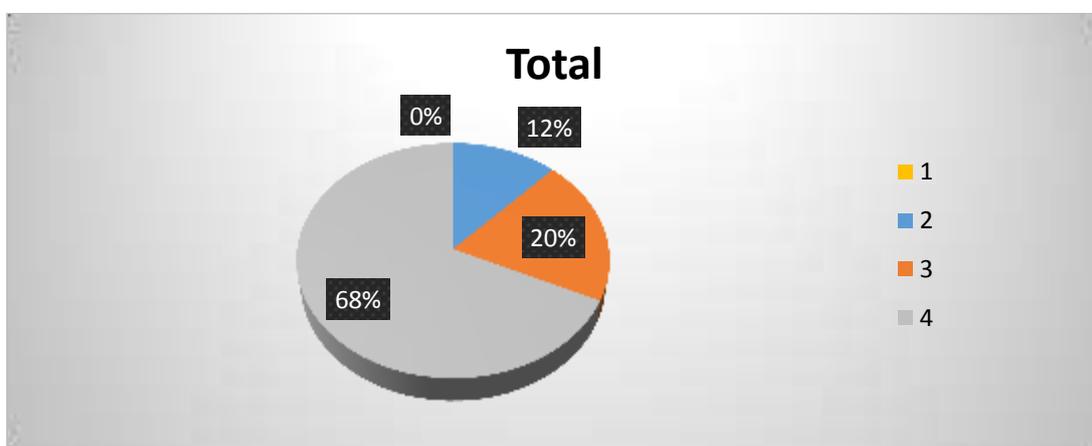


Figura 15. Colaboración

La empresa se caracteriza por tener un amplio grupo de personas con la competencia de colaboración. Hay cuestiones de fondo que sobresalen cuando se analiza en la línea del tiempo el valor de la colaboración. Por un lado, la competición. En la empresa el 68% afirma el nivel alto de esta competencia.

4.1.16. Dinamismo

Tabla 18
Dinamismo

Etiquetas de fila	Cuenta de Encuestado
1	1
2	7
3	10
4	7
Total general	25

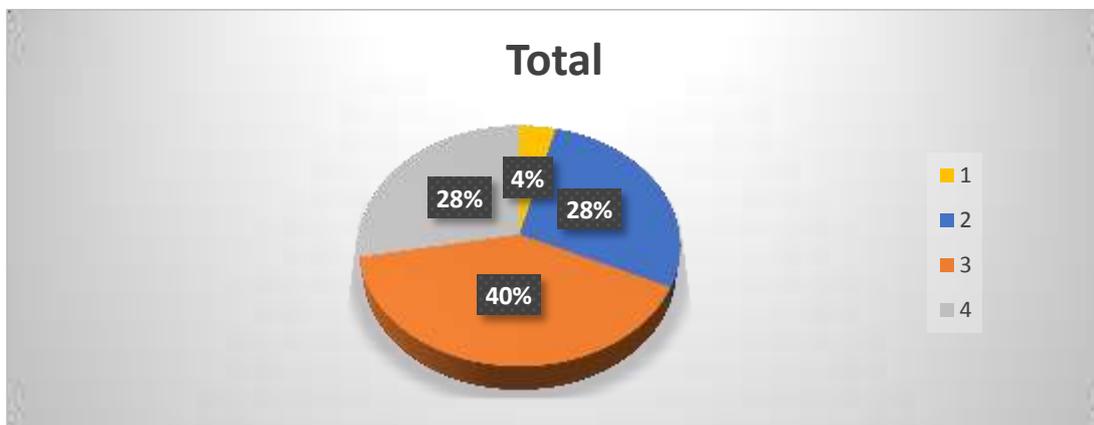


Figura 16. Dinamismo

La organización es un conglomerado de variables que continuamente están cambiando y de las cuales se forma parte, existen personas, redes de datos, instalaciones, proveedores, insumos en proceso de transformación, etc. y todas ellas se encuentran en constante interacción, cambio y movimiento. La organización es compleja porque es imposible monitorear y controlar el total de las variables que la forman, sobre todo las personas; por ello se debe tomar un nuevo cristal para observar a la organización, no los eventos aislados ni a las entidades separándolas del todo, sino entender a las estructuras que subyacen dentro de las dinámicas de los elementos y que explica su conducta. Por el ritmo de trabajo esta competencia está calificada con un nivel bueno en un 40% y mínimo y alto con un 28%.

4.1.17. Empowerment

Tabla 19
Empowerment

Etiquetas de fila	Cuenta de Encuestado
1	0
2	6
3	8
4	11
Total general	25

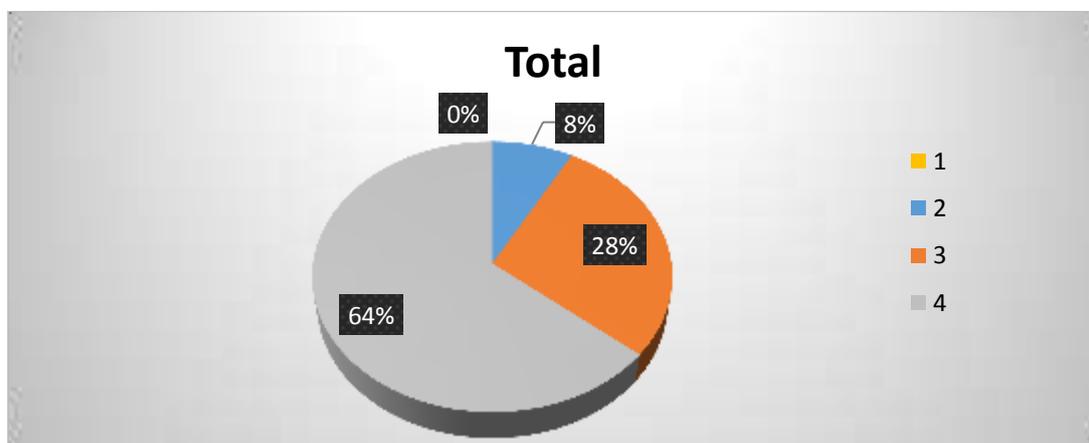


Figura 17. Empowerment

El sistema jerárquico que anteriormente se utilizaba en la toma de decisiones ha dado pie a un sistema en el que los empleados son responsables de sus propias acciones, y el liderazgo viene de los equipos de trabajo y ya no sólo de una persona como ocurría anteriormente. Si se da en la empresa como parte del desarrollo de la organización. El 44% valora con el nivel alto y un 32% como bueno.

4.1.18. Confiabilidad

Tabla 20
Confiabilidad

Etiquetas de fila	Cuenta de Encuestado
1	0
2	4
3	8
4	13
Total general	25

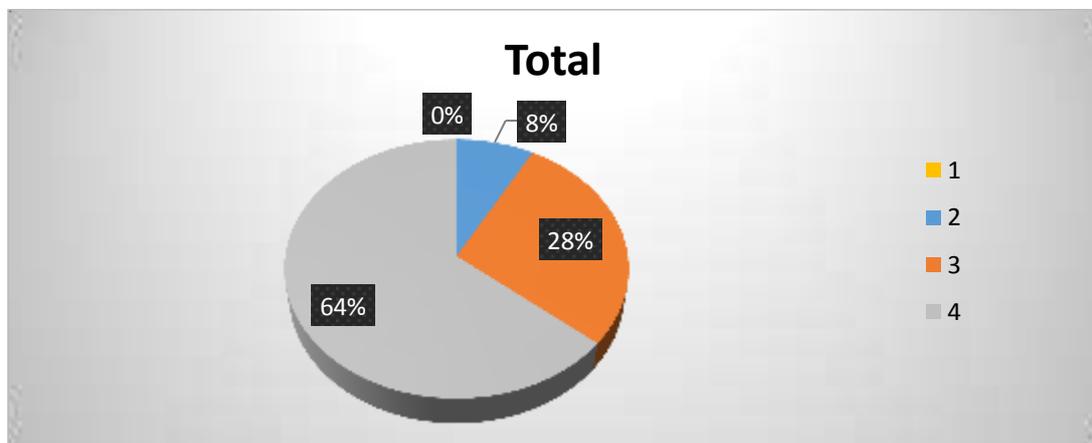


Figura 18. Confiabilidad

Sin duda alguna la confianza juega un papel de suma importancia en los logros y el éxito personal, organizacional y empresarial. No obstante, los resultados en la empresa apoyan a entender que si existe niveles de confianza bastantes altos.

4.1.19. Habilidad analítica

Tabla 21
Habilidad analítica

Etiquetas de fila	Cuenta de Encuestado
1	0
2	3
3	14
4	8
Total general	25

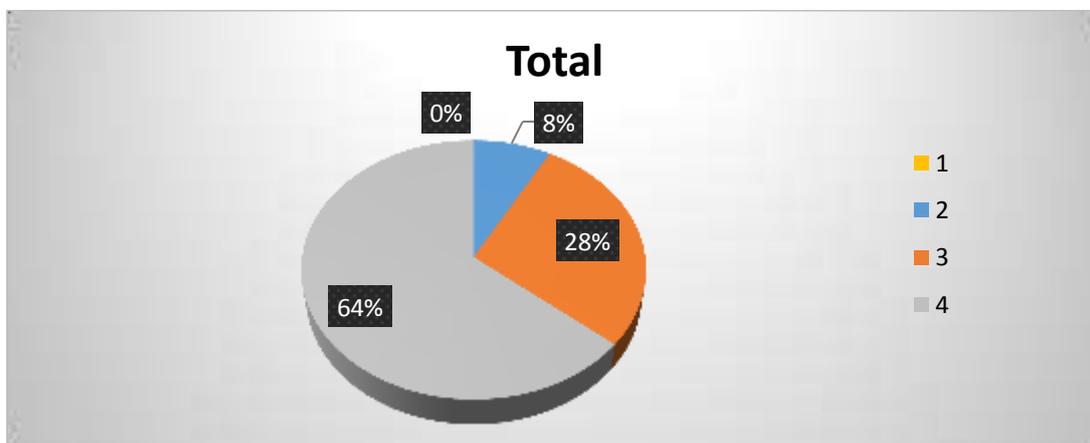


Figura 19. Habilidad analítica

Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma que la persona organiza cognitivamente el trabajo. Se nota claramente aquí que el nivel está por debajo de lo esperado. Un 56% considera bueno pero no alto. Esta capacidad identifica los problemas, reconoce la información significativa además de buscar y coordinar los datos relevantes para hacer un mapa conceptual de la situación general y tomar las mejores decisiones.

4.1.20. Liderazgo

Tabla 22
Liderazgo

Etiquetas de fila	Cuenta de Encuestado
1	0
2	3
3	6
4	16
Total general	25

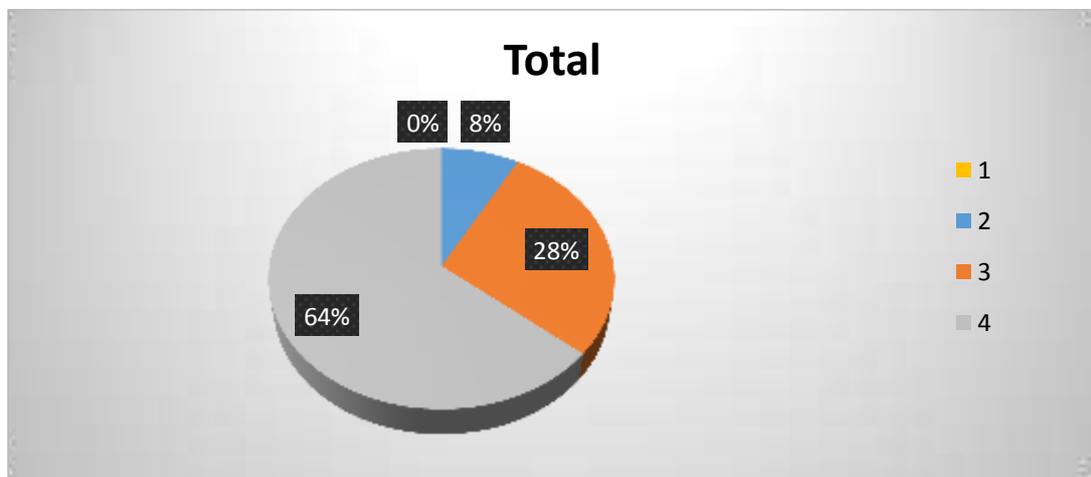


Figura 20. Liderazgo

Esta habilidad del líder para orientar el trayecto a seguir, a través de la estimulación, de todas las áreas que conforman un sistema de organizaciones; potenciando al máximo cada una de ellas y logrando, a través de la creatividad, la consecución de objetivos y la satisfacción de las necesidades de la empresa. La empresa si obtiene un buen resultado de los colaboradores con un 64% nivel alto.

4.1.21. Modalidades de contacto

Tabla 23
Modalidades de contacto

Etiquetas de fila	Cuenta de Encuestado
1	1
2	7
3	9
4	8
Total general	25

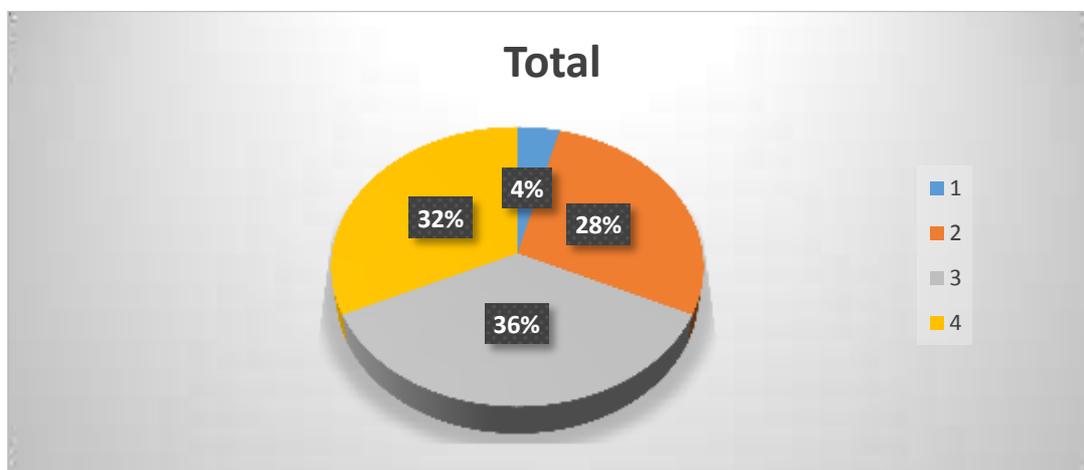


Figura 21. Modalidades de contacto

Hay un resultado bastante parejo en este caso. Alto, bueno y mínimo con 36%, 32% y 28% respectivamente.

4.1.22. Nivel de compromiso

Tabla 24
Nivel de compromiso

Etiquetas de fila	Cuenta de Encuestado
1	0
2	3
3	10
4	12
Total general	25

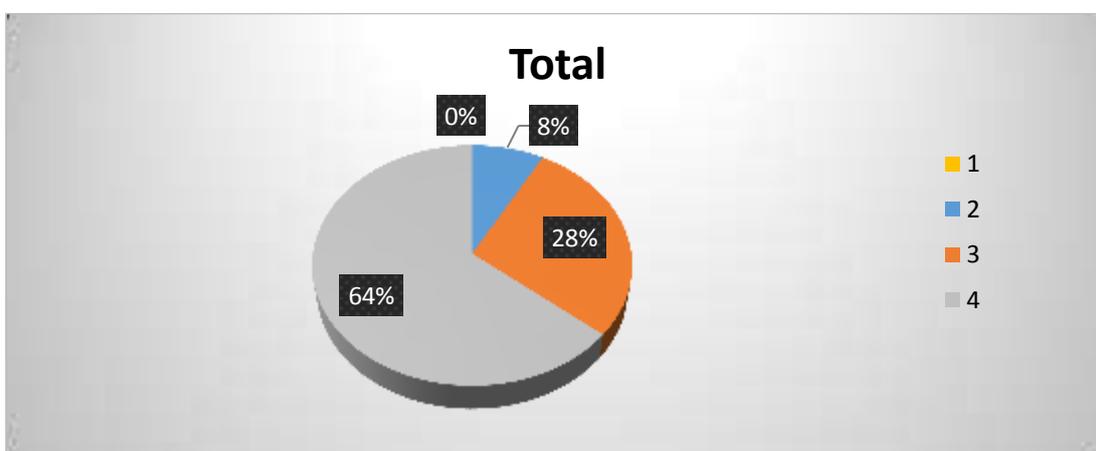


Figura 22. Nivel de compromiso

Como diría Robbins (2009), el compromiso organizacional es el grado en que un empleado se identifica con una organización en particular y las metas de ésta, y desea mantener su relación con ella. Por tanto, involucramiento en el trabajo significa identificarse y comprometerse con un trabajo específico, en tanto que el compromiso organizacional es la identificación del individuo con la organización que lo emplea. Hay un ligero nivel bueno con un 48% frente a un nivel alto del 40%.

4.1.23. Orientación al cliente interno (colaborador) y externo (usuario)

Tabla 25
Orientación al cliente interno

Etiquetas de fila	Cuenta de Encuestado
1	0
2	6
3	10
4	9
Total general	25

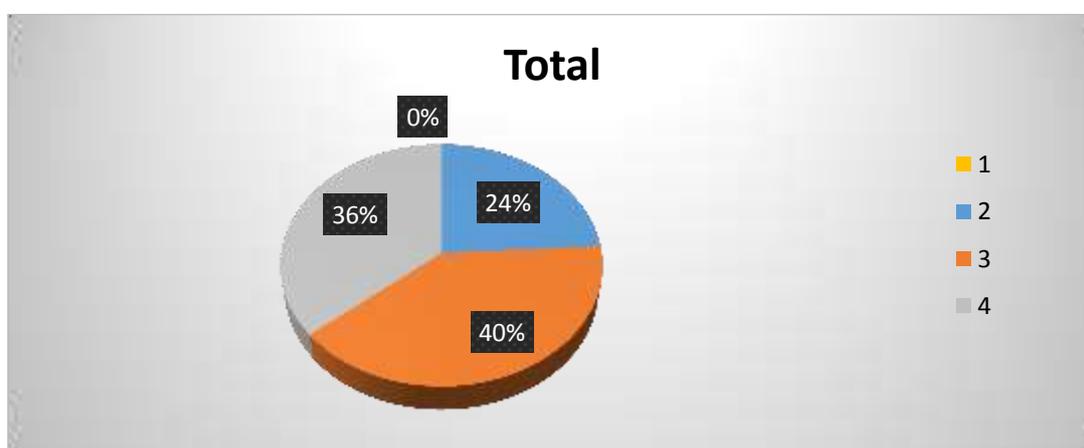


Figura 23. Orientación al cliente interno

Una adecuada orientación al cliente supone el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas. Implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas; así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su calidad de vida, teniendo en cuenta, entre otras, las variables de respeto, amabilidad, calidad, oportunidad y excelencia. Aquí también se muestra un nivel bueno con el 40% donde, lo más característico es que no se trata de una conducta concreta frente a un cliente real, sino de una actitud permanente de contar con las necesidades y demandas del cliente.

4.1.24. Negociación

Tabla 26
Negociación

Etiquetas de fila	Cuenta de Encuestado
1	0
2	2
3	7
4	16
Total general	25

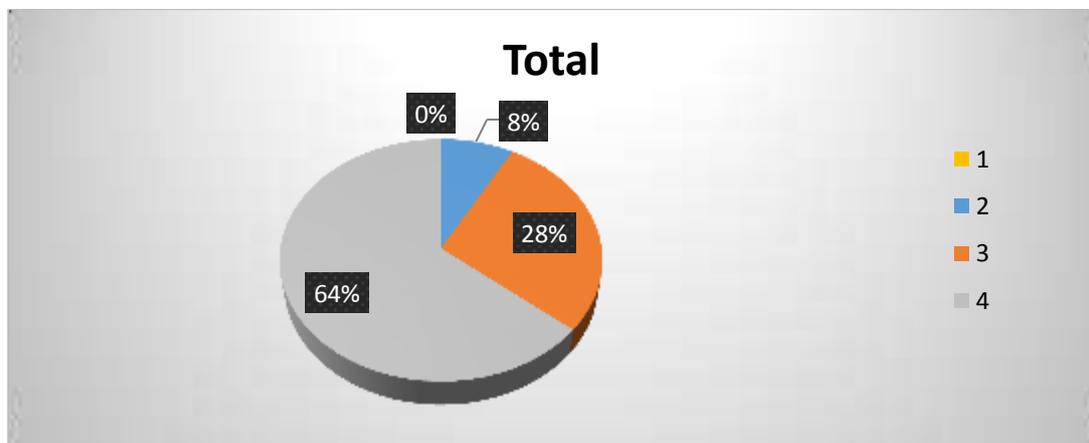


Figura 24. Negociación

En una negociación se tiene a dos o más personas intentando generar beneficios para sí, para alguien más o para una organización a la que representan, pero lo hacen a partir de su propia realidad humana, con sus implicaciones emocionales y psicológicas, con sus formas de pensamiento y patrones de conducta. Eso hace que esta interacción sea un factor esencial en las negociaciones y del que se derivan muchas de las situaciones que se suelen o pueden presentar dentro de ellas. Esto nos permite también comprender lo que sucede dentro de una negociación y prever formas de desempeñarse dentro de ellas de la mejor forma posible. Por eso el resultado es bastante contundente con un 64%.

4.1.25. Comunicación

Tabla 27
Comunicación

Etiquetas de fila	Cuenta de Encuestado
1	1
2	7
3	9
4	8
Total general	25

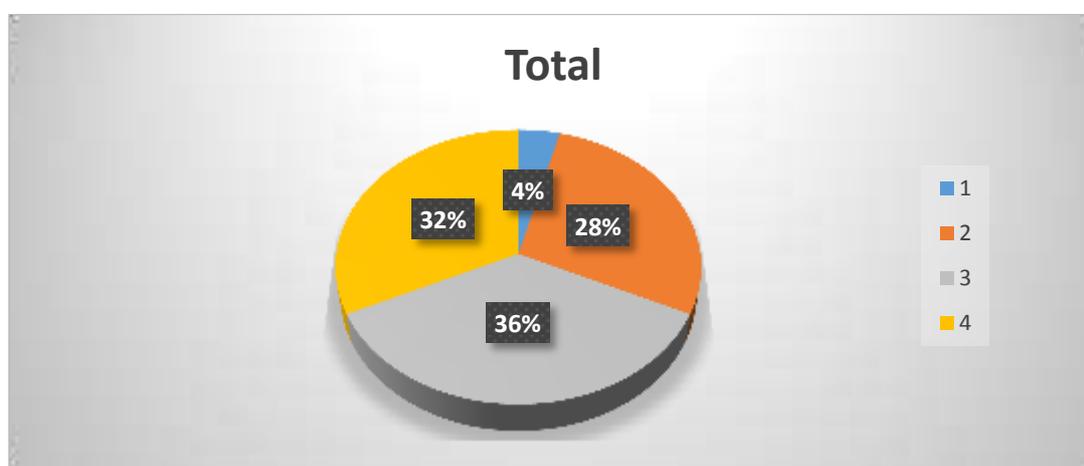


Figura 25. Comunicación

La comunicación organizacional también puede ser entendida como el proceso de producción, circulación y consumo de significados entre una organización y sus públicos. Aunque en la empresa los resultados están muy parejos en los tres primeros niveles. Además, la comunicación dentro de una empresa adquiere un carácter jerárquico basado en órdenes y mandatos, aceptación de políticas, etc. Es por ello que hay que destacar la importancia de la relación individual frente a las relaciones colectivas y la cooperación entre directivos o altos mandos y trabajadores. La efectividad y el buen rendimiento de una empresa dependen plenamente de una buena comunicación organizacional. Así pues, la comunicación organizacional estudia las formas más eficientes dentro de una organización para alcanzar

los objetivos esperados y proyectar una buena imagen empresarial al público externo.

4.1.26. Trabajo en equipo

Tabla 28
Trabajo en equipo

Etiquetas de fila	Cuenta de Encuestado
1	1
2	8
3	12
4	4
Total general	25

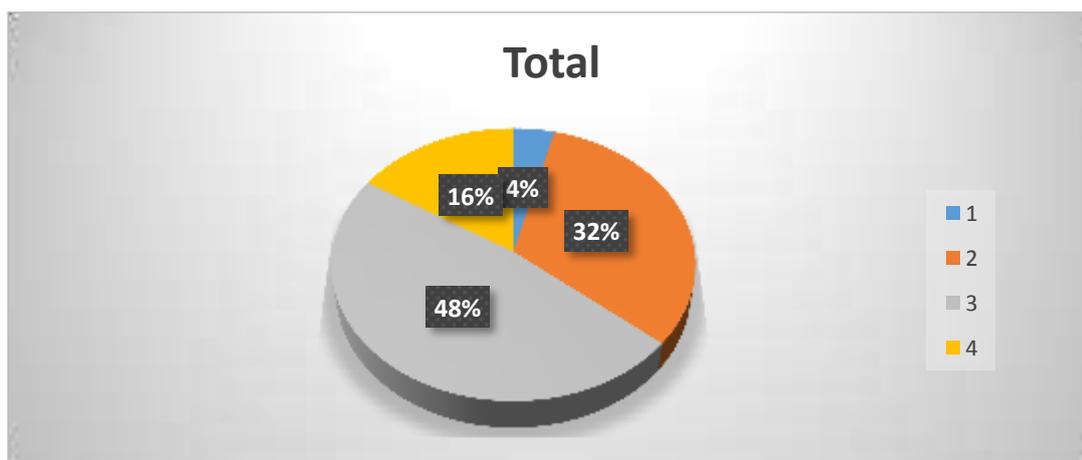


Figura 26. Trabajo en equipo

Es una de las condiciones de trabajo de tipo psicológico que más influye en los trabajadores de forma positiva porque permite que haya un compañerismo. Puede dar muy buenos resultados, ya que normalmente genera entusiasmo y produce satisfacción en las tareas recomendadas, que fomentan entre los trabajadores un ambiente de armonía y obtienen resultados beneficiosos. Por eso la mayoría lo considera importante en la empresa.

4.1.27. Capacidad de planificación y organización

Tabla 29
Capacidad de planificación y organización

Etiquetas de fila	Cuenta de Encuestado
1	0
2	6
3	9
4	10
Total general	25

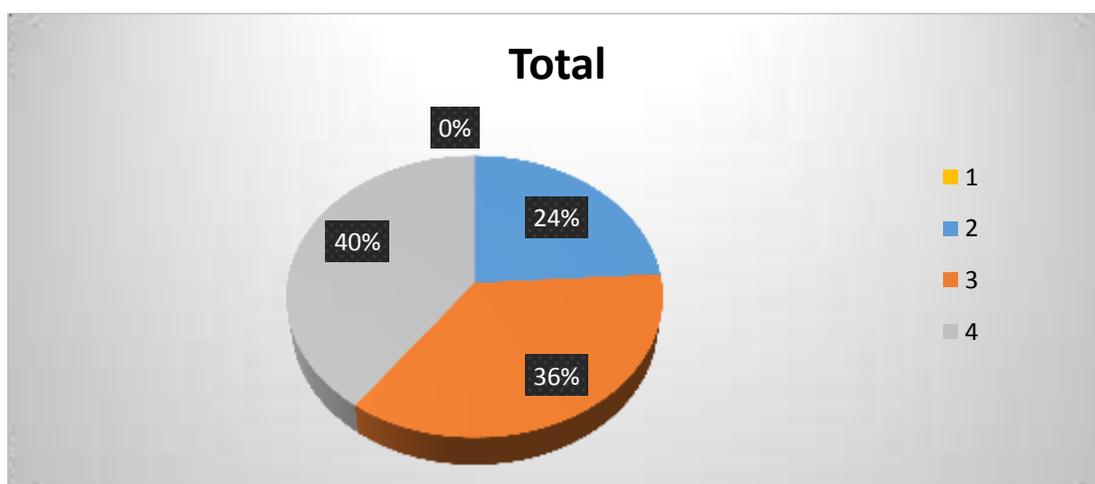


Figura 27. Capacidad de planificación y organización

La organización y planificación es la capacidad de fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea, desarrollar un área o un proyecto conviniendo la acción, los plazos y los recursos que se deben utilizar. Es la habilidad que hay que poner en marcha cuando se tiene que hacer concurrir las acciones coordinadas de un conjunto de personas, en tiempo y costes efectivos de modo que se aprovechen del modo más eficiente posible los esfuerzos y se alcancen los objetivos. Más aún en una empresa que valora con niveles altos y buenos.

4.1.28. Pensamiento analítico

Tabla 30
Pensamiento analítico

Etiquetas de fila	Cuenta de Encuestado
1	0
2	4
3	7
4	14
Total general	25

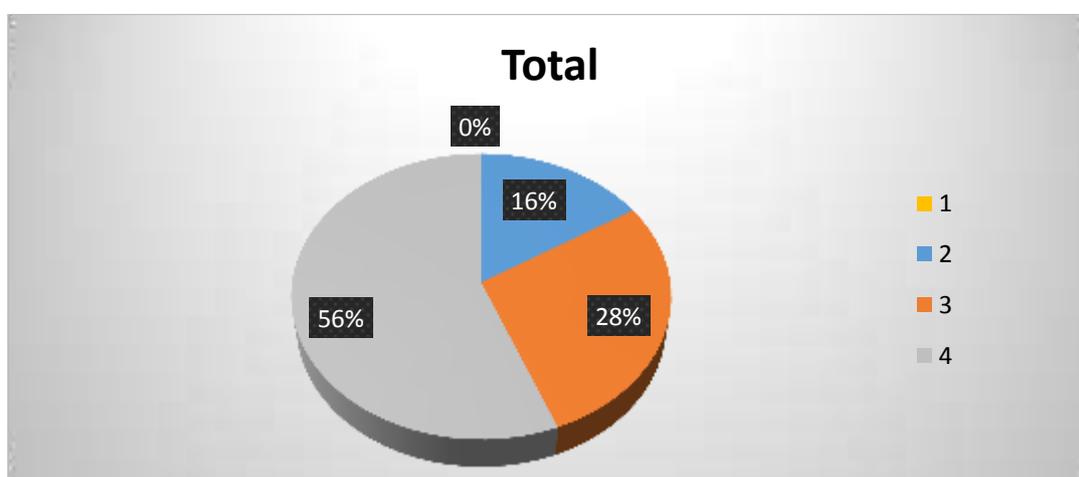


Figura 28. Pensamiento analítico

Claramente un 56% considera que el nivel es óptimo en la empresa respecto al pensamiento analítico.

4.1.29. Dirección de equipos de trabajo

Tabla 31
Dirección de equipos de trabajo

Etiquetas de fila	Cuenta de Encuestado
1	1
2	8
3	8
4	8
Total general	25

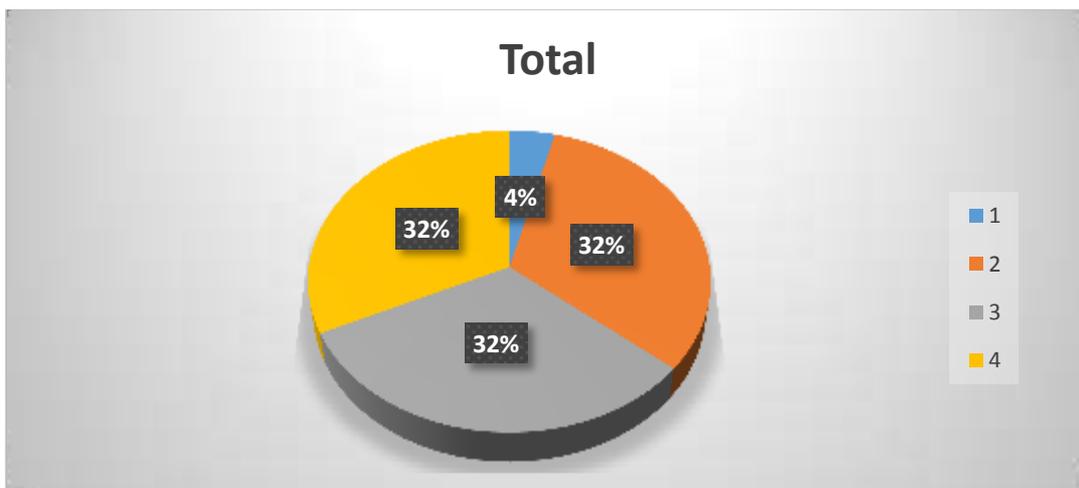


Figura 29. Dirección de equipos de trabajo

Aquí si se ha detectado un gran problema, y es que los resultados así lo muestran. Un 32% para los niveles bueno, alto y mínimo. Definitivamente mucho que mejorar.

4.1.30. Desarrollo de relaciones

Tabla 32
Desarrollo de relaciones

Etiquetas de fila	Cuenta de Encuestado
1	1
2	6
3	9
4	9
Total general	25

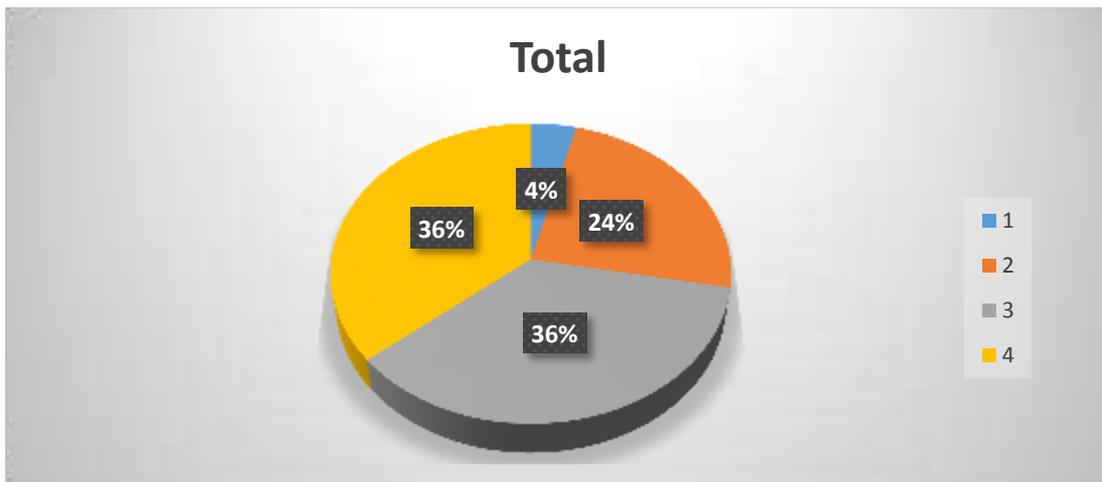


Figura 30. Desarrollo de relaciones

Mejorar el desempeño de las relaciones ayudará a que a organización se establezca y crezca con el tiempo. Similar al resultado anterior el bueno y alto se igualan en un 36%.

V. PROPUESTA

5.1. Origen y Objetivo empresarial

5.1.1. Visión

Ser el mejor Distribuidor Autorizado Claro Empresas en el Norte del Perú.

5.1.2. Misión

Brindar soluciones comerciales a nuestros clientes proporcionando valor en sus procesos para crear una cultura empresarial basada en la comunicación inteligente; generando bienestar económico, personal y profesional a nuestros trabajadores y crecimiento de la propiedad.

5.1.3. Valores

- Integridad

Como personas y como empresa, actúa y toma decisiones dentro de lo que indica la ley, nuestro código de ética y nuestros valores. La integridad tiene que ver con la honestidad, honradez, la transparencia, la rectitud, la confiabilidad, y el respeto hacia la empresa y hacia las demás personas dentro y fuera de ella.

- Diligencia en la Operación

Todos los niveles de la operación participan y conocen los detalles del área de la cual son responsables. Busca conocer el mercado y negocio con información de primera mano; no toma decisiones basadas exclusivamente en conceptos teóricos.

- Actitud de Servicio

La actitud de servicio tiene que ver con cuidar los intereses del cliente (interno y externo), con amabilidad, disposición a servir, rapidez, pro actividad, y priorizar al cliente antes que al interés personal. Las áreas y las personas dentro de la empresa se relacionan entre sí como clientes y proveedores; por ello, es indispensable y obligatorio que cada quien conozca su rol en esta relación. La atención a los usuarios es responsabilidad de cada uno de los empleados de la empresa.

- Orden y Disciplina

El orden y disciplina tiene que ver con acatar las políticas y lineamientos de la dirección, reflejar el grado de compromiso que las personas con la empresa. La rapidez es un elemento indispensable para ser competitivo en la industria.

- Eficiencia

La eficiencia y rentabilidad en todas las operaciones. Enfoca las acciones a alcanzar el éxito.

5.2. Estructura Orgánica Básica

5.2.1. Organigrama

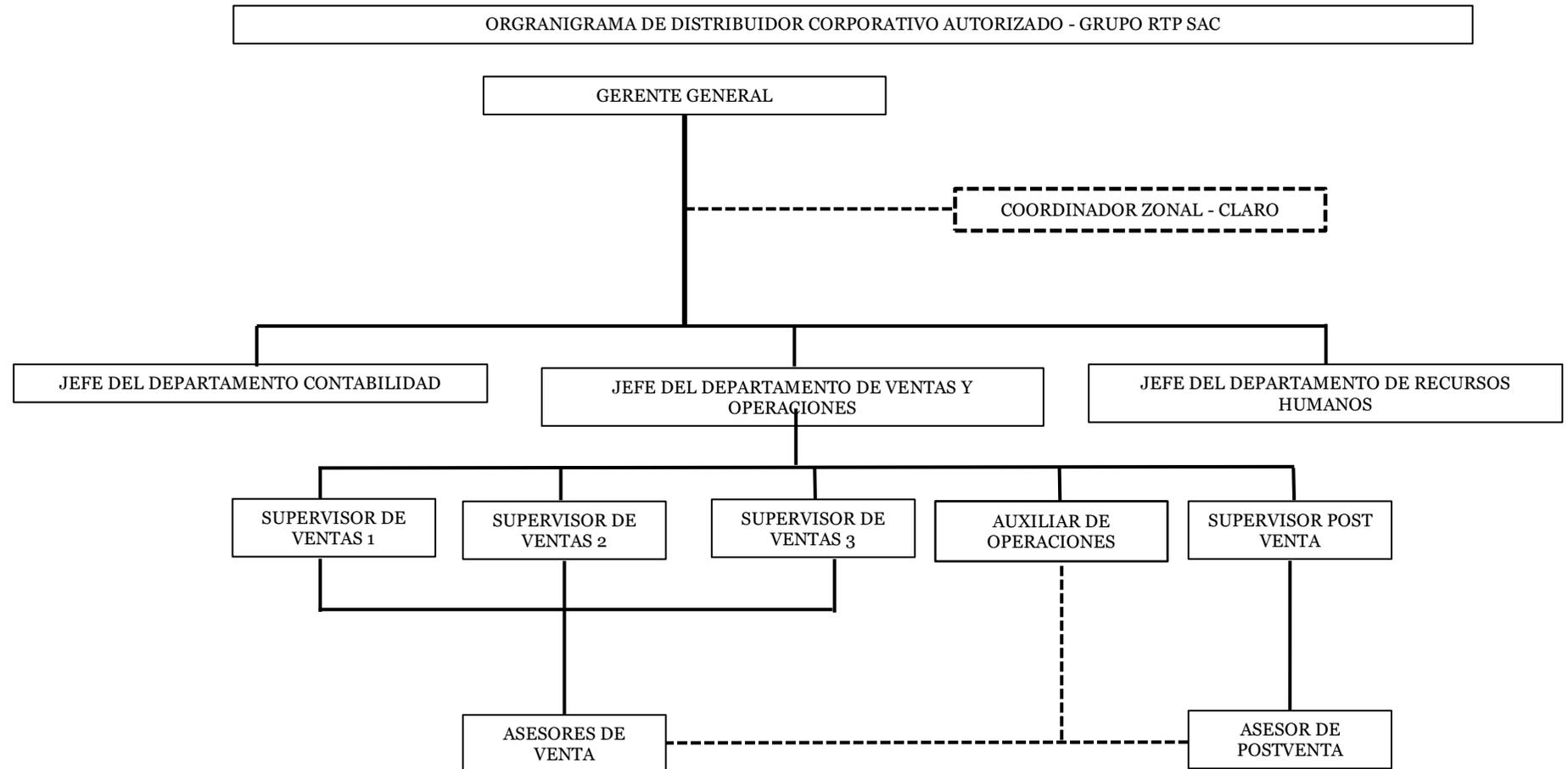


Figura 31. Organigrama

5.2.2. Definición estructural

La estructura de cargos se encuentra conformada por los siguientes cargos:

Gerencia General:

- Gerente General

Departamento Contabilidad:

- Jefe del de Departamento de Contabilidad

Departamento de Ventas y Operaciones:

- Jefe del Departamento de Ventas y Operaciones
- Auxiliar de Venta
- Supervisor de ventas
- Asesor de Ventas
- Supervisor post- venta
- Auxiliar de Venta
- Asesor post-venta

Departamento de Recursos Humanos:

- Jefe del Departamento de Recursos Humanos

Órgano de Asesoramiento: Coordinador Zonal – Claro:

- El Coordinador Zonal es un órgano de coordinación externo de la Gerencia General, que tiene por objeto planificar, monitorear y evaluar la gestión administrativa, proponiendo los mecanismos y medidas para mejorar la gestión empresarial de acuerdo a las condiciones del socio comercial y la Claro.

5.2.3. Funciones y Competencias por Cargos

Cargo Estructural	Gerente General
Unidad Orgánica	Gerencia General
Clasificación Genérica	Directivo
Función Básica	
<ul style="list-style-type: none"> - El gerente general tiene por objeto lograr el cumplimiento de la visión, misión, las políticas y estrategias establecidas para GRUPO RTP SAC, generando y propiciando adecuadas condiciones de dirección Empresarial que permitan alcanzar los resultados esperados en términos de eficiencia, eficacia y efectividad. 	
Funciones Específicas	
<ul style="list-style-type: none"> - Dirigir, coordinar, supervisar y dictar normas para el eficiente desarrollo de las actividades de la empresa. - Delegar funciones con las normas que considere necesarias para la conformidad de los procesos de la empresa. - Realizar evaluaciones periódicas sobre las funciones y objetivos de los distintos departamentos. - Planear y ejecutar metas a corto y largo plazo de la empresa. 	
Líneas de autoridad	
Depende de	Tiene autonomía.
Supervisa a	<ul style="list-style-type: none"> - Jefe del Departamento de Contabilidad - Jefe del Departamento de Ventas y operaciones - Jefe del Departamento de Recursos Humanos
Requisitos Mínimos y Competencias	
Formación Académica	- Bachiller o Título Profesional

Carreras (Profesionales)	- Estudios en Economía, Contabilidad, Administración de Empresas, Ingeniería de Sistemas o carreras con denominación distinta pero de contenido similar.
Experiencia Laboral	- No menor a 3 años con experiencia gerencial.
Experiencia Específica (adicional)	- No menor a 3 años en campos afines al sector y/o al cargo.
Conocimientos idiomas	- Inglés (habla, escribe y comprende)
Conocimientos ofimáticos	- Word - Excel - Power Point - Outlook
Competencias	- Compromiso - Orientación a resultados - Iniciativa - Innovación - Alta adaptabilidad - Confianza - Liderazgo - Comunicación - Trabajo en equipo
Otros	- Disponibilidad para viajar

Cargo Estructural	Jefe del Departamento de Contabilidad
Unidad Orgánica	Gerencia General
Clasificación Genérica	Ejecutivo
Función Básica	

- El Departamento de Contabilidad tiene por objeto garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones contables y financieras de la empresa en coordinación de la Gerencia.	
Funciones Específicas	
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar el correcto registro de las transacciones financieras y contables de la empresa. - Conservar en archivos ordenados los registros y soportes documentales de las operaciones de la empresa. - Garantizar el cumplimiento de obligaciones fiscales. - Presentar información oportuna, real y confiable. - Realizar los cierres contables. - Realizar el pago de sueldos, comisiones, descuentos y sanciones al personal. - Elaborar los estados financieros de la empresa. - Mantener actualizado y controlado el stock de productos adquiridos. - Comunicar el stock adquirido por la empresa al departamento comercial. - Controlar los despachos de recojo y entrega de productos con el almacén de claro. - Mejorar los mecanismos de control para una adecuada administración de los recursos. - Realizar tareas que asigne el gerente general. 	
Líneas de autoridad	
Depende de	Gerente General
Supervisa a	- No Supervisa.
Requisitos Mínimos y Competencias	
Formación Académica	- Bachiller o Título Profesional
Carreras (Profesionales)	- Estudios en Contabilidad o carreras con denominación distinta pero de contenido similar.
Experiencia Laboral	- No menor a 1 año con experiencia general.

Experiencia Específica (adicional)	- No menor a 1 año con experiencia en contable.
Conocimientos idiomas	- Inglés (básico)
Conocimientos ofimáticos	- Word - Excel - Power Point - Outlook
Otros conocimientos	- No requerido
Competencias	- Ética - Orientación a resultados - Calidad de trabajo - Autocontrol - Colaboración - Habilidad analítica - Trabajo en equipo
Otros	- Disponibilidad para viajar

Cargo Estructural	Jefe del Departamento de Ventas y Operaciones
Unidad Orgánica	Gerencia General
Clasificación Genérica	Ejecutivo
Función Básica	
- El Departamento de Ventas y Operaciones tiene por objeto asegurar el desarrollo operacional de la empresa conociendo los recursos disponibles, facilitando el trabajo de la fuerza de ventas, garantizando la capacidad de la empresa para cumplir su planes estratégicos; y comercializar los servicios que brinda la empresa, desarrollando acciones para la ampliación de la	

cobertura del mercado y efectuando una adecuada medición de las ventas para la mejora continua.	
Funciones Específicas	
<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar la planificación estratégica comercial. - Establecer los objetivos de acuerdo a la cuota general. - Supervisar el avance de ventas por supervisor. - Supervisar el avance de forecast. - Seguimiento del proceso de cada venta. - Apoyar con la elaboración y solicitud de flexibilización, excepciones y prioridades. - Levantar observaciones generadas por créditos. - Establecer las políticas de descuentos y bonificaciones afectos a las ventas y postventa. - Validar las ventas ingresadas y la asignación de cuentas. 	
Líneas de autoridad	
Depende de	Gerente General
Supervisa a	<ul style="list-style-type: none"> - Supervisor de ventas - Supervisor de post venta - Auxiliar de operaciones
Requisitos Mínimos y Competencias	
Formación Académica	- Bachiller o Título Profesional
Carreras (Profesionales)	- Estudios en Economía, Contabilidad, Administración de Empresas, Ingeniería de Sistemas o carreras con denominación distinta pero de contenido similar.
Experiencia Laboral	- No menor a 2 años con experiencia general.
Experiencia Específica (adicional)	- No menor a 2 años con experiencia en venta de servicios de telecomunicaciones.

Conocimientos idiomas	- Inglés (básico)
Conocimientos ofimáticos	- Word - Excel - Power Point - Outlook
Competencias	- Orientación a los resultados - Calidad de trabajo - Adaptabilidad al cambio - Perseverancia - Iniciativa - Habilidad analítica - Negociación - Desarrollo de relaciones
Otros	- Disponibilidad para viajar

Cargo Estructural	Jefe del Departamento de Recursos Humanos
Unidad Orgánica	Gerencia General
Clasificación Genérica	Ejecutivo
Función Básica	
<p>- El Departamento de Recursos Humanos tiene por objeto reclutar, seleccionar, inducir al personal, a fin de asegurar la elección de los candidatos más idóneos para los puestos de la empresa, mediante la aplicación de los procedimientos formales programados para facilitar al nuevo trabajador toda la información necesaria acerca de la estructura organizacional, funciones, objetivos de la empresa, política y objetivos de la calidad de su puesto de trabajo, facilitando la adaptación del trabajador y su participación e identificación activa en la empresa.</p>	

Funciones Específicas	
<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistar y seleccionar a los aspirantes a un puesto según su perfil competencial. - Detectar las necesidades de formación del personal. - Proyectar el plan de formación de Personal con los niveles de competencias requeridos por cargo para la empresa. - Motivar y guiar a la fuerza de ventas. - Preparar y mantener el backup de personal. - Planificar y dirigir el adiestramiento del personal. - Evaluar y calificar al personal conjuntamente con el coordinador zonal. - Asegurar el cumplimiento de la normatividad de la empresa. - Informar al departamento comercial los cambios, actualizaciones y novedades en la nota de producto, guía técnica de equipos, campañas y contratos. - Verificar la conformidad las carpetas entregadas por los asesores. - Desarrollar los instrumentos de apoyo para el personal (guía de la nota de producto, guía de la campaña, guía técnica de equipos). - Presentar informe de las tendencias de los perfiles por asesor al coordinador zonal. - Presentar resultados de las ventas por servicio y asesor. - Elaborar informes periódicos sobre novedades de la competencia en su zona. - Presentar documento de la asistencia al reforzamiento mensual de claro y otras capacitaciones dadas en la empresa. 	
Líneas de autoridad	
Depende de	Gerente General
Supervisa a	- No supervisa.
Requisitos Mínimos y Competencias	
Formación Académica	- Bachiller o Título Profesional
Carreras	- Estudios Administración de Empresas, Psicología,

(Profesionales)	Recursos Humanos o carreras con denominación distinta pero de contenido similar.
Experiencia Laboral	- No menor a 2 años con experiencia general.
Experiencia Específica (adicional)	- No menor a 1 año con experiencia dirección de personal.
Conocimientos idiomas	- Inglés (básico)
Conocimientos ofimáticos	- Word - Excel - Power Point - Outlook
Competencias	- Ética - Prudencia - Justicia - Conciencia organizacional - Alta adaptabilidad - Colaboración - Dinamismo - Empowerment - Confiabilidad - Negociación - Comunicación - Trabajo en equipo - Capacidad de planificación y de organización
Otros	- Disponibilidad para viajar

Cargo Estructural	Supervisor de ventas
Unidad Orgánica	Departamento de Ventas y Operaciones
Clasificación	Ejecutivo

Genérica	
Función Básica	
<ul style="list-style-type: none"> - El supervisor de ventas tiene por objeto desafiar las exigencias modernas de planeamiento, organización y control de la fuerza de ventas requeridas por la empresa, a fin de garantizar los niveles de productividad y calidad que el mercado plantea. 	
Funciones Específicas	
<ul style="list-style-type: none"> - Explorar permanentemente la zona para detectar clientes en perspectiva. - Seleccionar lugares y eventos donde se puedan promocionar servicios. - Supervisar el avance del forecast por asesor. - Supervisar el trabajo de campo por asesor. - Apoyar con la elaboración de propuestas. - Levantar observaciones generadas por los clientes. - Apoyar en los cierres de venta priorizando el principio de Pareto. 	
Líneas de autoridad	
Depende de	Gerente General
Supervisa a	- Asesores de Ventas
Requisitos Mínimos y Competencias	
Formación Académica	- Bachiller o Título Profesional
Carreras (Profesionales)	- Estudios Administración de Empresas, Marketing o carreras con denominación distinta pero de contenido similar.
Experiencia Laboral	- No menor a 2 años con experiencia general.
Experiencia Específica (adicional)	- No menor a 1 año con experiencia dirección de personal y ventas.
Conocimientos idiomas	- Inglés (básico)

Conocimientos ofimáticos	<ul style="list-style-type: none"> - Word - Excel - Power Point - Outlook
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso - Ética - Orientación a los resultados - Calidad de trabajo - Adaptabilidad al cambio - Alta adaptabilidad - Colaboración - Dinamismo - Habilidad analítica - Liderazgo
Otros	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad para viajar

Cargo Estructural	Supervisor de post- venta
Unidad Orgánica	Gerencia General
Clasificación Genérica	Ejecutivo
Función Básica	
<ul style="list-style-type: none"> - El supervisor postventa tiene por objeto dirigir la organización de postventa, asegurando la explotación del mercado y la fidelización de los clientes mediante los servicios requeridos y la alta atención del cliente. 	
Funciones Específicas	
<ul style="list-style-type: none"> - Explorar permanentemente la zona para detectar clientes en perspectiva. - Seguimiento de la cartera actual de clientes. - Supervisar el avance del forecast por asesor. - Supervisar el trabajo de campo por asesor. 	

<ul style="list-style-type: none"> - Apoyar con la elaboración de propuestas de renovación. - Levantar observaciones generadas por los clientes. - Apoyar en los cierres de renovación priorizando el principio de Pareto. - Manejar quejas y casos especiales de clientes disconformes. - Manejar información y vínculos con ventas. - Validar la atención de la solicitud de variación de los clientes. - Monitorear el cumplimiento de la confidencialidad de información del cliente. 	
Líneas de autoridad	
Depende de	Gerente General
Supervisa a	- Asesor postventa.
Requisitos Mínimos y Competencias	
Formación Académica	- Bachiller o Título Profesional
Carreras (Profesionales)	- Estudios Administración de Empresas, Marketing o carreras con denominación distinta pero de contenido similar.
Experiencia Laboral	- No menor a 2 años con experiencia general.
Experiencia Específica (adicional)	- No menor a 1 año con experiencia dirección de personal, ventas y servicio al cliente.
Conocimientos idiomas	- Inglés (básico)
Conocimientos ofimáticos	<ul style="list-style-type: none"> - Word - Excel - Power Point - Outlook
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación a los resultados - Calidad de trabajo - Adaptabilidad al cambio

	<ul style="list-style-type: none"> - Perseverancia - Iniciativa - Confiabilidad - Habilidad analítica
Otros	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad para viajar

Cargo Estructural	Auxiliar de Venta
Unidad Orgánica	Departamento de Ventas y Operaciones.
Clasificación Genérica	Técnico
Función Básica	
<ul style="list-style-type: none"> - El auxiliar de operaciones tiene por objetivo apoyar en la planificación, organización, coordinación y evaluación de las actividades relacionadas con las ventas. 	
Funciones Específicas	
<ul style="list-style-type: none"> - Filtro de evaluación a los clientes en perspectiva. - Crear cuentas de los clientes en el sistema. - Ingresar las ventas al Sistema. - Realizar la verificación de las solicitudes ingresadas al sistema. - Informar las observaciones resultantes al supervisor y jefe de venta y operaciones. - Subsanan las observaciones de las solicitudes observadas en el sistema. - Realizar la verificación de la aprobación de las solicitudes en el sistema. - Validar y comunicar los reportes de activaciones e instalaciones al supervisor y jefe de venta y operaciones. - Proporcionar su forecast consolidado por corte y mensual. - Controlar y registrar el envío de las carpetas (loteo). - Elaborar una base de datos de los clientes. - Asignación de cuentas de los asesores. - Archivar los contratos y documentación. 	

<ul style="list-style-type: none"> - Efectuar la venta por despacho punto de venta. - Seguimiento de los pagos de los clientes. 	
Líneas de autoridad	
Depende de	Jefe de Ventas y Operaciones
Supervisa a	- No supervisa.
Requisitos Mínimos y Competencias	
Formación Académica	- Bachiller o Profesional técnico.
Carreras (Profesionales)	- Estudios Administración de Empresas, Contabilidad o computación e Informática o carreras con denominación distinta pero de contenido similar.
Experiencia Laboral	- No menor a 2 años con experiencia general.
Experiencia Específica (adicional)	- No menor a 1 año con experiencia en temas relacionados a las labores del puesto.
Conocimientos idiomas	- Inglés (básico)
Conocimientos ofimáticos	<ul style="list-style-type: none"> - Word - Excel - Power Point - Outlook
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación a los resultados - Compromiso - Calidad de trabajo - Adaptabilidad al cambio - Perseverancia - Iniciativa - Innovación - Colaboración

	- Dinamismo - Empowerment
Otros	- Disponibilidad para viajar

Cargo Estructural	Auxiliar de post venta
Unidad Orgánica	Departamento de Ventas y Operaciones.
Clasificación Genérica	Técnico
Función Básica	
- El auxiliar de post venta tiene por objetivo apoyar en la planificación, organización, coordinación y evaluación de las actividades relacionadas con las postventa.	
Funciones Específicas	
<ul style="list-style-type: none"> - Verificación del estatus del cliente en el sistema - Validar la conformidad de las carpetas entregadas por los asesores. - Ingresar la solicitud de variación al Sistema. - Realizar las verificaciones de las solicitudes ingresados al sistema. - Informar las observaciones generadas por el sistema al supervisor de post venta. - Subsanan las observaciones de las solicitudes en el sistema. - Realizar la post verificación de las solicitudes en el sistema. - Validar y comunicar los reportes de activaciones e instalaciones al jefe de ventas y operaciones. - Controlar y registrar el envío de las carpetas (loteo). 	

- Archivar los contratos y documentación.	
Líneas de autoridad	
Depende de	Jefe de Ventas y Operaciones
Supervisa a	- No supervisa.
Requisitos Mínimos y Competencias	
Formación Académica	- Bachiller o Profesional técnico.
Carreras (Profesionales)	- Estudios Administración de Empresas, Contabilidad o carreras con denominación distinta pero de contenido similar.
Experiencia Laboral	- No menor a 2 años con experiencia general.
Experiencia Específica (adicional)	- No menor a 1 año con experiencia en temas relacionados a las labores del puesto.
Conocimientos idiomas	- Inglés (básico)
Conocimientos ofimáticos	- Word - Excel - Power Point - Outlook
Competencias	- Orientación a los resultados - Compromiso - Calidad de trabajo - Adaptabilidad al cambio - Perseverancia - Iniciativa - Innovación - Colaboración - Dinamismo - Confiabilidad

	<ul style="list-style-type: none"> - Negociación - Comunicación - Trabajo en equipo - Capacidad de planificación y de organización
Otros	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad para viajar

Cargo Estructural	Asesor de Ventas
Unidad Orgánica	Departamento de Ventas y Operaciones
Clasificación Genérica	Profesional
Función Básica	
<ul style="list-style-type: none"> - El asesor de ventas tiene por objeto realizar la venta de intangibles (servicios) considerando las características del cliente, las técnicas de venta adecuadas y los procedimientos de la empresa. 	
Funciones Específicas	
<ul style="list-style-type: none"> - Generar ventas sanas. - Vender todos los productos que la empresa determine, en el orden de prioridades establecidas. - Informarse de los cambios promocionales en la nota de producto. - Programar su trabajo, anticipando los objetivos (cuota individual). - Elaborar la base de datos del target a trabajar durante el mes. - Realizar las rutas diarias (8 visitas) y detallar datos en funnel. - Asesorar técnica, comercial y promocionalmente a los clientes (soluciones comerciales). - Levantar objeciones de los clientes y observaciones de créditos. - Presentar los documentos e instrumentos debidamente saneados. - Llevar un control detallado de las ventas generadas y prospectadas (Forecast) e informar a sus superiores. 	

<ul style="list-style-type: none"> - Presentar los instrumentos de trabajo en la fecha y hora pactada. - Trazabilidad de la venta realizada hasta la instalación o activación. - Dar asesoramiento para servicio postventa. (área técnica, consultas en general) - Concurrir puntualmente a reuniones, charlas o cursos de capacitación a los que fuera convocado por la empresa. - Mantener a los clientes informados sobre novedades, posibles demoras de entrega y cualquier otro tipo de cambio significativo. 	
Líneas de autoridad	
Depende de	Supervisor de ventas
Supervisa a	- No supervisa.
Requisitos Mínimos y Competencias	
Formación Académica	- Bachiller o Título Profesional
Carreras (Profesionales)	- Estudios Administración de Empresas, contabilidad, ingeniería o carreras con denominación distinta pero de contenido similar.
Experiencia Laboral	- No menor a 2 años con experiencia general.
Experiencia Específica (adicional)	- No menor a 1 año con experiencia comprobada en venta de intangibles.
Conocimientos idiomas	- Inglés (básico)
Conocimientos ofimáticos	<ul style="list-style-type: none"> - Word - Excel - Power Point - Outlook
Otros conocimientos	- No requeridos
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación a los resultados - Calidad de trabajo

	<ul style="list-style-type: none"> - Adaptabilidad al cambio - Perseverancia - Iniciativa - Innovación - Habilidad analítica - Orientación al cliente interno (colaborador) y externo (usuario) - Negociación - Comunicación - Trabajo en equipo
Otros	- Disponibilidad para viajar

Cargo Estructural	Asesor de Post venta
Unidad Orgánica	Departamento de ventas y operaciones
Clasificación Genérica	Profesional
Función Básica	
- El asesor post venta tiene por objeto brindar los servicios de post venta a los clientes.	
Funciones Específicas	
<ul style="list-style-type: none"> - Atender en servicios de postventa como: renovación, migración y reposición de chip a los clientes. - Informarse de los cambios promocionales en la nota de producto. - Programar su trabajo, anticipando los objetivos (cuota individual). - Elaborar la base de datos del target a trabajar durante el mes. - Tomar contacto con los clientes (30 llamadas al día). - Realizar visitas diarias (8 visitas) y detallar estatus en funnel. - Llevar un control detallado de los clientes atendidos y prospectados (Forecast) e informar a sus superiores. 	

<ul style="list-style-type: none"> - Trazabilidad del servicio brindado hasta la activación y entrega del cliente. - Concurrir puntualmente a reuniones, charlas o cursos de capacitación a los que fuera convocado por la empresa. - Mantener a los clientes informados sobre novedades, posibles demoras de entrega y cualquier otro tipo de cambio significativo. 	
Líneas de autoridad	
Depende de	Supervisor de postventa
Supervisa a	- No supervisa.
Requisitos Mínimos y Competencias	
Formación Académica	- Bachiller o Título Profesional
Carreras (Profesionales)	- Estudios Administración de Empresas, Marketing o carreras con denominación distinta pero de contenido similar.
Experiencia Laboral	- No menor a 2 años con experiencia general.
Experiencia Específica (adicional)	- No menor a 1 año con experiencia comprobada en venta de intangibles.
Conocimientos idiomas	- Inglés (básico)
Conocimientos ofimáticos	<ul style="list-style-type: none"> - Word - Excel - Power Point - Outlook
Competencias	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación a los resultados - Calidad de trabajo - Adaptabilidad al cambio - Perseverancia - Iniciativa - Innovación

	<ul style="list-style-type: none">- Habilidad analítica- Orientación al cliente interno (colaborador) y externo (usuario)- Negociación- Comunicación- Pensamiento analítico- Dirección de equipos de trabajo
Otros	<ul style="list-style-type: none">- Disponibilidad para viajar

VI. CONCLUSIONES

Las competencias Cardinales más requeridas para este tipo de perfiles fueron: Compromiso, Ética, Orientación a los resultados, Calidad de trabajo, Perseverancia, Iniciativa, Innovación.

Las competencias Específicas más requeridas para este tipo de perfiles fueron: Alta adaptabilidad, Colaboración, Confiabilidad, Habilidad analítica, Liderazgo, Orientación al cliente interno (colaborador) y externo (usuario), Negociación, Comunicación, Trabajo en equipo, Capacidad de planificación y de organización.

En los fundamentos teóricos del sistema de gestión por competencias, las competencias Cardinales muestran un sinnúmero de relaciones según las necesidades de la empresa Grupo RTP SAC. Como parte de las transformaciones actuales y futuras es necesario que los trabajadores con el proceso de integración según los perfiles por competencias laborales puedan estar muy de acuerdo a ellas y sobre todo tengan la adaptación a los cambios que exige el mercado.

Las tendencias actuales del modelo de gestión por competencias en el mundo contemporáneo parten de las funciones de la organización, de las áreas de trabajo y de cada uno de los puestos, subdivididas por unidades, tareas o elementos de competencias laborales que son evaluados por una norma o estándares que permiten medir la calidad de los valores producidos o servicios prestados (productividad), según los requisitos de calidad establecidos en un tiempo determinado. Lo anterior demuestra la relación entre desempeño profesional y eficiencia del trabajo que con diferentes dimensiones e indicadores se miden a ambos paralelamente como proceso y resultados, en el ejercicio de las competencias laborales manifiestas en la empresa Grupo RTP SAC.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos aires. Ediciones Granica S.A. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/135565666/Desarrollo-Del-Talento-Humano-Basado-en-Alles-Martha-Author>
- Alles, M. (2005). *Diccionario de comportamientos, Gestión por competencias*. Buenos aires. Ediciones Granica S.A. Recuperado de <http://dspace.universia.net/bitstream/2024/970/1/alles+martha++diccionario+de+comportamientos+-+gestion+por+competencias.pdf>
- Alles, M. (2006). *Gestión por competencias: casos (2a ed)*. Buenos aires. Ediciones Granica S.A. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/109271116/Direccion-estrategica-de-recursos-humanos-Gestion-por-competencias>
- Alles, M. (2006). *Selección por competencias (2a ed)*. Buenos aires. Ediciones Granica S.A. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/73382397/Gestion-Por-Competencias>
- Arratia, A. (2010). *Desempeño laboral y condiciones de trabajo docente en Chile: influencias y percepciones desde los evaluados. (Tesis de maestría, Universidad de Chile)*. Recuperada de http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2010/cs-arratia_a/pdfAmont/cs-arratia_a.pdf
- Fernández, G. (2012). *Gestión de recursos humanos por competencias laborales en la secretaria de inteligencia, para mejorar el desempeño técnico y administrativo, para la producción de inteligencia y coordinación del sistema nacional de seguridad del estado guatemalteco. (Tesis de maestría, Universidad de san Carlos de Guatemala, Guatemala)*. Recuperada de http://biblioteca.usac.edu.gt/seminario/90/90_0038.pdf
- Guerrero, A. (2014). *Gestión del talento humano basado en competencias. (Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Querétaro, Querétaro, México)*. Recuperada de <http://ri.uaq.mx/bitstream/123456789/1965/1/RI000769.pdf>

- Guisbert, C. (2014). *La gestión por competencias y su relación en el desempeño laboral de la Municipalidad Provincial de Concepción*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional del Centro, Huancayo, Perú). Recuperada de <https://es.scribd.com/doc/235239964/Tesis-Posgrado-Administracion-La-Gestion-Por-Competencias-y-Su-Relacion-en-El-Desempeno-Laboral-de-La-Municipalidad-Provincial-de-Concepcion>
- Jiménez, D. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. España: Edit. Esic Editorial. Recuperado de https://books.google.es/books?id=-N9eHIV9Mg4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Meléndez, R. (2015). *Relación entre el clima laboral y el desempeño de los servidores de la subsecretaría administrativa financiera del Ministerio de Finanzas, en el periodo 2013-2014*. (Tesis de maestría). Universidad Tecnológica Equinoccial, Quito, Ecuador.
- Mena, W. (2014). *Propuesta de un Modelo de gestión por competencias orientado al personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, sede Cuenca para el año 2014*. (Tesis de maestría, Universidad Técnica Particular de Loja, Loja, Ecuador). Recuperada de http://dspace.utpl.edu.ec/bitstream/123456789/11128/1/Mena_Juna_Wilma_Anita.pdf
- Molocho, N. (2009). *Influencia del clima organizacional en la gestión institucional de la sede administrativa UGEL N° 01- Lima Sur-2009*. (Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Postgrado, Lima, Perú). Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/3230/1/Molocho_bn.pdf
- Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos (11a ed)*. México: Editorial Pearson Educación. Recuperado de <http://es.slideshare.net/cortizfelix/administracin-de-recursos-humanos-11va-edicin-r-wayne-mondy>
- Naranjo, S. (2012). *El desempeño laboral en el balcón de servicios del gobierno autónomo descentralizado Municipalidad de Ambato y su incidencia en la satisfacción al cliente*. ((Tesis de maestría, Universidad Técnica De Ambato, Ambato, Ecuador). Recuperado de <file:///C:/Users/PC/Downloads/Mg.GP.1646.pdf>

- Sali, L. y Vela Luis Sagi. (2004). *Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. Recuperado de <https://books.google.com.pe/books?id=H4eZvRMWVcUC&pg=PA32&lp g=PA32&dq=Beneficio+de+la+gesti%C3%B3n+por+competencia&source=bl&ots=09HwUTO51w&sig=lh-blvIIWfFHNrAAaQZoSioc4vo&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjxovaV4erKAhVJeSYKHRzaAQsQ6AEIUDAG#v=onepage&q=Beneficio%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20por%20competencia&f=false>
- Saracho, J. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias. Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias*. Santiago de Chile: RIL Editores. Recuperado de <http://libritosfavoritos.blogspot.pe/2012/10/un-modelo-general-de-gestion-por.html>
- Toala, S. (2014). *Diseño de clima organizacional como mecanismo de atención y su incidencia en el desempeño profesional de los servidores públicos del ilustre Municipio de Jipijapa-2013*. ((Tesis de maestría, Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú). Recuperado de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/734/1/TOALA_SANDRA_%20CLIMA_ORGANIZACIONAL_ATENCI%C3%93N.pdf
- Torres, C. (2014). *Modelo de gestión por competencias para el Tecnocentro Cultural Somos Pacífico*. ((Tesis de maestría, Universidad Autónoma De Occidente, Cali, Colombia). Recuperado de <http://red.uao.edu.co/bitstream/10614/6718/1/To4763.pdf>
- Uceda, L. (2014). *Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los Gobiernos Autónomos descentralizados del sur de Manabí*. ((Tesis de doctorado, Trujillo, Perú). Recuperado de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/797/1/MARCILLO_NORMA_GESTI%C3%93N_COMPETENCIAS_SUR%20MANABI.pdf
- Werther, W. y Keith D. (2008). *Administración De Recursos Humanos: El Capital Humano de las Empresas*. (6ª ed.). México D.F., México: Editorial McGraw-Hill Interamericana. Recuperado de <http://es.slideshare.net/A200931981A/administracion-de-personal-y-recursos-humanos-william-b-werther-6ta-edicion-pdf>

VIII. ANEXOS

8.1. Anexo 01: Guía de Entrevista



GUÍA DE ENTREVISTA

1. ¿Qué opinión le merecen las competencias hoy en día?

2. ¿Ha identificado usted en su organización el nivel de competencias requerido?

3. ¿Cómo ve a sus colaboradores respecto a las competencias hoy en día?

4. ¿Qué competencias de las que vamos a mencionar considera usted son las más importantes para la parte gerencial?

5. ¿Qué competencias de las que vamos a mencionar considera usted son las más importantes para la parte operativa?

8.2. Anexo 02: Guía de Encuesta



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
Escuela de Administración de Empresas

INTRODUCCIÓN: La presente encuesta tiene como principal objetivo identificar las competencias de los colaboradores de la empresa para su respectiva puesta a través de una propuesta. Pedimos a usted por favor que sus respuestas sean objetivas, pertinentes y claras de tal forma que nos puedan generar información exacta sobre la realidad de los hechos.

Indicaciones: A continuación se muestran una serie de ítems, las cuales han sido realizadas con el fin de identificar el grado de competencia que usted considera sea la más adecuada para su área. Por favor marque con una X una sola alternativa según corresponda en la siguiente escala:

1	2	3	4
Insatisfactorio	Mínimo	Bueno	Alto

	ITEMS	1	2	3	4
1	Compromiso				
2	Ética				
3	Prudencia				
4	Justicia				
5	Orientación al público				
6	Orientación a los resultados				
7	Calidad de trabajo				
8	Adaptabilidad al cambio				
9	Perseverancia				
10	Iniciativa				
11	Innovación				
12	Autocontrol				
13	Conciencia organizacional				
14	Alta adaptabilidad				
15	Colaboración				
16	Dinamismo				

17	Empowerment				
18	Confiabilidad				
19	Habilidad analítica				
20	Liderazgo				
21	Modalidades de contacto				
22	Nivel de compromiso				
23	Orientación al cliente interno (colaborador) y externo (usuario)				
24	Negociación				
25	Comunicación				
26	Trabajo en equipo				
27	Capacidad de planificación y de organización				
28	Pensamiento analítico				
29	Dirección de equipos de trabajo				
30	Desarrollo de relaciones				

8.3. Anexo 03: Fotografías del equipo Grupo RTP



Figura. Foto 1



Figura. Foto 2



Figura. Foto 3