

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARIA
FACULTAD DE CIENCIAS E INGENIERIAS FÍSICAS Y
FORMALES
ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN POR
COMPETENCIAS DE RECURSOS HUMANOS Y MEJORA EN EL
DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES EN LA EMPRESA SAN
MIGUEL DEL SUR SAC (KOLA REAL), AREQUIPA 2013

Tesis presentada por la Bachiller:

Fajardo Portugal, Evelyne Christie

Para optar el Título Profesional de:

Ingeniera Industrial

AREQUIPA – PERÚ

2013

DEDICATORIA

A Dios, por su amor, salvación y presencia constante en mi vida.

Principalmente a mis padres que me dieron la vida, una carrera y por ser el pilar fundamental en todo lo que soy.

A mi madre Clara, para quien no tengo palabras de describir mi profundo agradecimiento por su compañía en los buenos y malos momentos, su apoyo constante, además de compartir mis anhelos y darme mucho amor.

A mi padre Armando, por los ejemplos de perseverancia y constancia que lo caracterizan, por el valor mostrado para salir adelante y por su amor.

A mi abuelo Antonio, por quererme y apoyarme siempre.

A mis hermanos, Anthony y Alexis, por estar conmigo y apoyarme en todos los momentos de mi vida, los quiero mucho.

AGRADECIMIENTOS

A todos mis docentes de la especialidad de Ingeniería Industrial por sus sabias enseñanzas y apoyo constante.

A mi asesor, Ingeniero Rolardi Valencia Becerra por haberme ayudado en la realización de este trabajo de investigación.

A los administrativos de Kola Real, especialmente al Ingeniero Oscar Salas Morales y al Ingeniero Luis Ángel Linares Núñez por su apoyo desinteresado y a todos los trabajadores que permitieron la aplicación de los instrumentos.

ÍNDICE

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos	iii
Índice	iv
Presentación	v
Resumen.....	vi
Summary.....	vii
CAPÍTULO I	
PLANTEAMIENTO TEÓRICO	
1.1. Descripción del Problema.....	1
1.2. Formulación de Interrogantes	3
1.2.1. Interrogantes Generales	3
1.2.2. Interrogantes Específicas	3
1.3. Objetivos de la Investigación.....	3
1.3.1. Objetivo General.....	3
1.3.2. Objetivo Específico	4
1.4. Justificación	4
1.4.1. Relevancia Científica.....	4
1.4.2. Relevancia Social.....	5
1.5. Hipótesis	5
1.6. Variables e Indicadores.....	6
1.7. Tipo de Investigación.....	7
1.8. Nivel de Investigación	7
1.9. Antecedentes Investigativos	7
1.10. Análisis de los Antecedentes	9

1.11. Alcances.....	10
---------------------	----

CAPÍTULO II

MARCO CONCEPTUAL

2.1. Capital Humano	11
2.2. El Capital Humano y la Gestión por Competencias	13
2.3. Gestión del Conocimiento	14
2.4. Gestión por Competencias	15
2.4.1. Competencias.....	15
2.4.2. Competencia	16
2.4.3. Habilidades/Destrezas.....	18
2.4.4. Cualidades.....	18
2.4.5. Conocimiento.....	18
2.5. Gestión de Recursos Humanos	18
2.5.1. El Sistema de Gestión de Recursos Humanos	20
2.5.2. El Programa de Gestión de Recursos Humanos	22
2.6. La Cultura Organizacional.....	23
2.6.1. Cultura Objetiva.....	24
2.6.2. Cultura Subjetiva	24
2.7. Productividad	25
2.7.1. Factores que Inciden en la Productividad de la Empresa	25
2.8. Desempeño.....	26
2.8.1. Desarrollo del Desempeño.....	27
2.8.2. Características de las Fases del Ciclo de Gestión del Desempeño	30
2.8.3. Contenido de las Fases de la Gestión del Desempeño.....	31
2.8.4. Contenido de las Fases de la Secuencia Anual del Proceso	32
2.8.5. Desempeño Laboral y Productividad.....	34

CAPÍTULO III

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

3.1. Razón Social	36
3.2. Ubicación Geográfica	36
3.3. Breve Reseña Histórica.....	36
3.4. Labores de la Empresa	39
3.5. Objetivos de la Empresa	41
3.6. Misión	42
3.7. Visión.....	42
3.8. Valores	42
3.9. Estructura Orgánica	43

CAPÍTULO IV

PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

4.1. Técnicas, Instrumentos y Materiales de Verificación.....	45
4.1.1. Técnicas	45
4.1.2. Instrumentos.....	45
4.2. Campo de Verificación	47
4.2.1. Ubicación Espacial	47
4.2.2. Ubicación Temporal	47
4.2.3. Unidades de Estudio	48
4.3. Estrategia de Recolección de Datos.....	49
4.3.1. Organización.....	49
4.3.2. Recursos.....	50
4.3.3. Validación del Instrumento.....	51
4.3.4. Criterios o Estrategias para el Manejo de Resultados.....	51
4.4. Cronograma de Trabajo	54

CAPÍTULO V

DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN INDUSTRIAS SAN MIGUEL Y EN EMBOTELLADORA SAN MIGUEL DEL SUR S.A.C.

5.1. Generalidades.....	55
5.2. Etapa Previa a la Implementación del Modelo de Gestión por Competencias	60
5.2.1. Estrategias Competitivas.....	63
5.2.2. Capacidades Clave de ESM.....	66
5.2.3. Cadena de Valor.....	67
5.2.4. Análisis FODA	72
5.3. Proceso de Implementación del Sistema de Gestión por Competencias	75
5.3.1. Descripción del Perfil del Puesto	76
5.3.2. Generación de las Competencias.....	76
5.3.3. Objetivos Generales del Sistema de Gestión por Competencias para Industrias San Miguel	77
5.3.4. Proceso de Implementación del Sistema de Gestión por Competencias.....	78
5.3.5. Definición de Misión, Visión y Valores Vigentes	79
5.4. Resultados de la Implementación de Gestión por Competencias	80
5.5. Diagnóstico del Área de Recursos Humanos de ISM a nivel nacional	81
5.6. Diagnóstico del Área de Recursos Humanos de la planta de Arequipa	91

CAPÍTULO VI

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

6.1. Variable Gestión por Competencias	95
6.2. Variable Desempeño de los Trabajadores	103
6.3. Resultados Generales de las Variables	113
6.4. Resultados Inferenciales	116
6.5. Resultados Reales de la Implementación de Gestión por Competencias	120
6.6. Factores Críticos de Éxito que Fallaron en la Implementación de la Gestión por Competencias en la Empresa San Miguel del Sur S.A.C.	124

6.7. Diagnóstico de la situación real de la gestión por competencias y desempeño de los trabajadores en Embotelladora	127
---	-----

CAPÍTULO VII

PROPUESTA DE MEJORA DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS BASADA EN EL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y PLANIFICACIÓN FORMATIVA EN LA EMPRESA SAN MIGUEL DEL SUR S.A.C. (KOLA REAL)

7.1. Generalidades.....	131
7.2. Objetivos.....	132
7.2.1. General.....	132
7.2.2. Específicos.....	133
7.3. Justificación de la Propuesta.....	133
7.4. Importancia de la Propuesta de Mejora del Modelo de Gestión por Competencias Basada en el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Planificación Formativa.....	134
7.5. Aplicación del Plan.....	136
7.6. Fuentes de Información para el Diagnóstico	136
7.6.1. A partir de la Identificación de Brechas	136
7.6.2. A partir de los Resultados de la Evaluación del Desempeño	137
7.6.3. A partir de la Apreciación Directa de las Personas	138
7.7. Instrumentos para la Realización de la Mejora.....	140
7.8. Instrumentos para la Planificación Formativa del Recurso Humano	140
7.9. Propuesta de Temas en que Requieren Capacitación Extra los Trabajadores	141
7.10. Cronograma de Propuesta.....	143

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

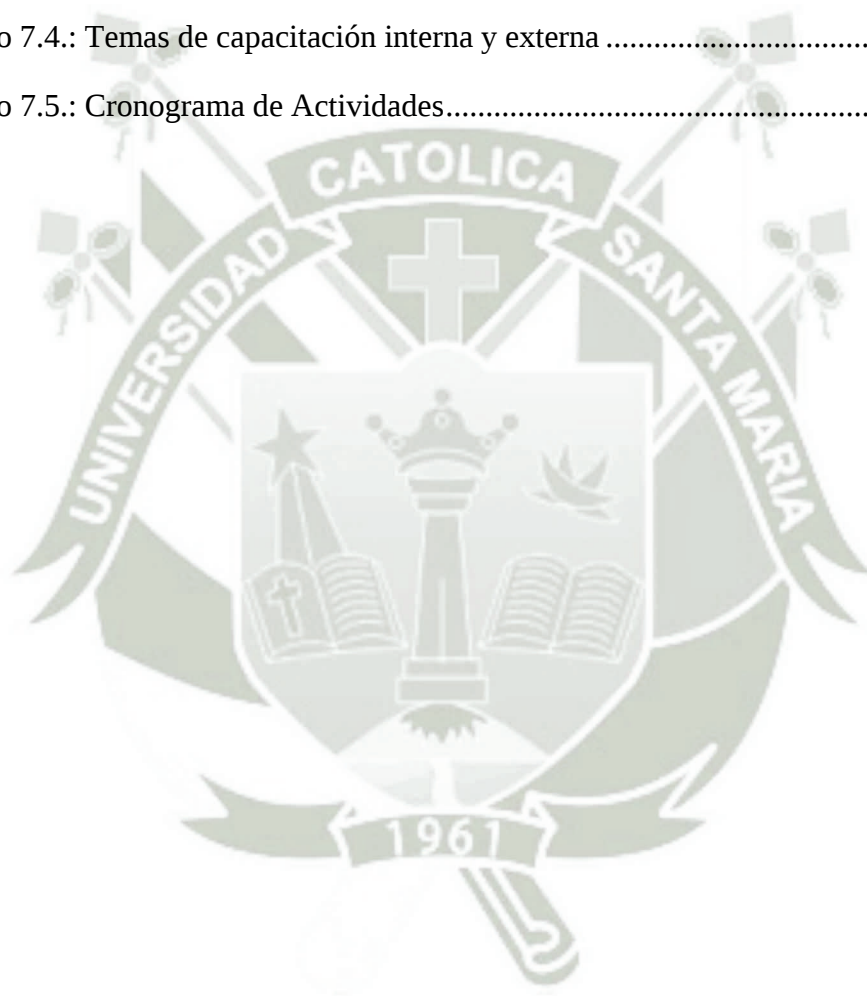
ÍNDICE DE GRÁFICOS

Figura 2.1.: Componentes de las competencias.....	16
Figura 2.2.: Fases de la gestión del desempeño.....	29
Figura 2.3.: Gestión del desempeño.....	30
Figura 2.4.: Sistema de gestión del desempeño	32
Figura 5.1.: Proceso de implantación de un sistema de gestión por competencias	79
Figura 6.1.: Gráfica Indicador Planificación	82
Figura 6.2.: Gráfica Indicador Contratación.....	84
Figura 6.3.: Gráfica Indicador Aumento del Potencial.....	86
Figura 6.4.: Gráfica Indicador Evaluación y Retribuciones	88
Figura 6.5.: Gráfica Indicador Conocimiento del Trabajo.....	90
Figura 6.6.: Gráfica Indicador Productividad	91
Figura 6.7.: Gráfica Indicador Calidad del Trabajo.....	93
Figura 6.8.: Gráfica Indicador Iniciativa	94
Figura 6.9.: Gráfica Indicador Colaboración.....	95
Figura 6.10.: Gráfica Indicador Resolución de problemas	97
Figura 6.11.: Gráfica Indicador Capacidad para aprender nuevas tareas	98
Figura 7.1.: Gráfica Plataforma de Competencias.....	119
Figura 7.2.: Enfoque Integral de la Gestión por Competencias.....	123

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.1.: Variables e Indicadores de la Investigación.....	6
Cuadro 2.1.: Diferencias entre gestión del desempeño y evaluación del desempeño	28
Cuadro 3.1.: Estructura de la Empresa	44
Cuadro 4.1.: Técnicas e Instrumentos.....	46
Cuadro 4.2.: Población.....	48
Cuadro 4.3.: Muestra	49
Cuadro 4.4.: Cronograma de Trabajo	54
Cuadro 6.1.: Indicador Planificación	81
Cuadro 6.2.: Indicador Contratación.....	83
Cuadro 6.3.: Indicador Aumento del Potencial.....	85
Cuadro 6.4.: Indicador Evaluación y Retribuciones	87
Cuadro 6.5.: Indicador Conocimiento del Trabajo	89
Cuadro 6.6.: Indicador Productividad.....	91
Cuadro 6.7.: Indicador Calidad del Trabajo	92
Cuadro 6.8.: Indicador Iniciativa	94
Cuadro 6.9.: Indicador Colaboración.....	95
Cuadro 6.10.: Indicador Resolución de Problemas.....	96
Cuadro 6.11.: Indicador Capacidad para Aprender nuevas tareas.....	98
Cuadro 6.12.: Variable gestión por competencias	99
Cuadro 6.13.: Variable desempeño (evaluación jefes)	100
Cuadro 6.14.: Variable desempeño (autoevaluación).....	100
Cuadro 6.15.: Variable desempeño (coevaluación)	101
Cuadro 6.16.: Variable desempeño (promedio).....	102
Cuadro 6.17.: Gestión por competencias Vs Desempeño evaluación jefes.....	103

Cuadro 6.18.: Gestión por competencias Vs Desempeño autoevaluación de los trabajadores.....	104
Cuadro 6.19.: Gestión por competencias Vs Desempeño coevaluación.....	105
Cuadro 6.20.: Gestión por competencias Vs Desempeño promedio	106
Cuadro 7.1.: Identificación de brechas del perfil.....	124
Cuadro 7.2.: Evaluación de indicadores clave de desempeño	126
Cuadro 7.3.: Aplicación directa de las personas.....	127
Cuadro 7.4.: Temas de capacitación interna y externa	127
Cuadro 7.5.: Cronograma de Actividades.....	130



PRESENTACIÓN

La aplicación de modelos basados en la gestión por competencias en las empresas arequipeñas ha experimentado un gran aumento los últimos diez años, gracias a las bondades intrínsecas del propio sistema para detectar a potenciales empleados y promocionarlos dentro de la organización en base a parámetros objetivos y conocidos por todos. Los sistemas de gestión por competencias tratan de identificar qué comportamientos de los empleados predicen un mayor ajuste al puesto de trabajo, y por tanto, un desempeño exitoso. Se suelen identificar competencias deseables en todos los empleados y otras específicas del puesto de trabajo concreto. A su vez, estas competencias se gradúan en distintos niveles de consecución. El segundo componente habitual de estos sistemas sería la Evaluación del Desempeño, es decir, el proceso mediante el cual se evalúa al empleado en las competencias adjudicadas tras un período temporal definido previamente.

Sin embargo, el uso de estos modelos en las empresas suele adolecer en un aspecto fundamental: la formación que los mandos intermedios y los trabajadores obreros reciben para usar correctamente esta herramienta en el momento de evaluar a sus equipos y de desempeñarse en sus puestos de trabajo. Sólo educando y formando a los responsables de los equipos de la empresa desde la implementación del modelo, se conseguirá que los sistemas de gestión por competencias conserven, aún en tiempos difíciles, toda su validez y trascendencia y potencien a los trabajadores lo cual, lógicamente conllevará, a la mejora de su desempeño.

Por ello, la presente investigación se ha dividido en siete capítulos que a continuación se precisan:

En el capítulo I, denominado planteamiento teórico se enmarca toda la base teórica de la investigación desde el surgimiento de la situación problemática hasta el análisis de los antecedentes investigativos.

En el capítulo II, denominado marco conceptual, se desarrolla todo el marco teórico de la investigación, todos los conceptos que engloban la gestión por competencias.

En el capítulo III, descripción general de la empresa, se detalla de manera general a la empresa San Miguel del Sur S.A.C., su misión, visión, valores, reseña histórica y la estructura general de la organización.

En el capítulo IV, planteamiento operacional, se detallan todos los aspectos relativos a tipo y diseño de investigación, población y muestra, técnicas e instrumentos a aplicar, así como otros aspectos administrativos de la investigación.

En el capítulo V, diagnóstico de la gestión por competencias en Industrias San Miguel y en Embotelladora San Miguel del Sur S.A.C., se describe la información que nos servirá como punto de partida para dar inicio al desarrollo del presente proyecto de investigación.

En el capítulo VI, se muestran los resultados de la investigación, plasmados en tablas de frecuencia con sus respectivas interpretaciones. Además, se muestran los resultados inferenciales que permitirán determinar la relación entre las variables y la discusión general de los resultados obtenidos.

Finalmente, en el capítulo VII, denominado propuesta de mejora del modelo de gestión por competencias basada en el diagnóstico de necesidades de capacitación y planificación formativa en la empresa San Miguel Del Sur S.A.C. (Kola Real), se

elaboró la propuesta que permitirá a los encargados del área de recursos humanos de la empresa, determinar las necesidades de capacitación del personal generando todos los instrumentos requeridos para este fin. Además se sugieren temas de capacitación para los directivos y mandos medios de la empresa en lo referente a la gestión por competencias.

Se adjuntan además, las conclusiones, recomendaciones y anexos respectivos.



RESUMEN

El presente trabajo de investigación pretende dar a conocer cómo influye la gestión por competencias de recursos humanos en la mejora del desempeño de los trabajadores de la empresa San Miguel del Sur SAC (Kola Real) de Arequipa, generando además una propuesta de mejora del modelo de gestión por competencias basada en el diagnóstico de necesidades de capacitación y planificación formativa para la empresa.

Para ello se extrajo una muestra representativa de 77 trabajadores de los 269 que laboran en la actualidad en la empresa. Se aplicó los instrumentos elaborados para la investigación para medir el nivel de aplicación del modelo de gestión por competencias y el desempeño de los trabajadores, para a su vez relacionar ambas variables para medir su grado de asociación.

Y como resultado se encontró que si existe una influencia entre ambas variables, comprobándose la relación existente estadísticamente, obteniéndose un valor de chi cuadrado superior al de tablas. En cuanto a la gestión por competencias de recursos humanos en los trabajadores de la empresa San Miguel del Sur SAC (Kola Real), está gestión obtuvo un nivel de regular con un 58.4% y mala con un 36.4%. En lo referente al desempeño de los trabajadores, se obtuvo un nivel promedio de bueno con un 64.9% y regular con un 35.1%. Al existir un déficit de capacitación del personal medio y de los trabajadores obreros se sugirió una propuesta basada en el diagnóstico de necesidades de capacitación y planificación formativa para la empresa, adaptándose los instrumentos y planes para la realidad de la empresa San Miguel del Sur SAC.

SUMMARY

This research aims to show how it influences skills management of human resources in improving the performance of company workers San Miguel del Sur SAC (Kola Real) of Arequipa, also creating a proposal for improving the model management competency based training needs assessment and training plan for the company.

This is a representative extracted of the 269 workers currently working in the company. Was applied to the research tools developed to measure the level of implementation of competency management model and the performance of workers, in turn relate to both variables to measure the degree of association.

And as a result it was found that there is an influence between the two variables, statistically verifying the relationship, obtaining a value of chi-squared tables above. As for skills management of human resources in the company workers San Miguel del Sur SAC (Kola Real), is obtained a level management regularly with a 58.4% and 36.4% with a bad. Regarding the performance of workers, we obtained a good level with an average of 64.9% and 35.1% regular. As there is a lack of staff training environment and workers suggested a proposal based on the training needs assessment and training for business planning, adapting the tools and plans to the reality of the company San Miguel del Sur SAC.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Son muchos los cambios y progresos experimentados en las empresas arequipeñas, sin embargo, muchas no están todavía en condiciones de responder a las necesidades que garanticen el desarrollo sostenido del capital humano y la mejora continua de la calidad de atención al cliente. Faltan recursos capaces de compensar las desigualdades socioculturales y de conocimiento del personal que labora en empresas industriales de la ciudad de Arequipa.

La gestión por competencias del recurso humano, se convierte en una alternativa viable para lograr el desarrollo de los trabajadores buscando garantizar la correcta labor que realizan. Sin embargo, pese a su aplicación eficiente en otros rubros empresariales, en el ámbito industrial, dicha gestión por competencias aún no ha sido muy desarrollada y mucho menos estudiada para comprobar su eficiencia o ineficacia en dicho tipo de empresas.

Las competencias laborales pueden identificarse a partir de la caracterización ocupacional y del análisis funcional del área objeto de análisis y expresarse en

unidades de competencia y titulaciones. A la identificación y definición de Unidades de Competencia Laboral debe darse un enfoque integrado, buscando la relación sistémica entre el hacer, el saber y el ser, como respuesta a requerimientos del entorno productivo y necesidades del desarrollo personal y social de los trabajadores.

En el proceso de formación del capital humano incidirá el factor de la efectividad del servicio, su personal y su gestión; las investigaciones respecto a la gestión por competencias recomiendan la necesidad de generar "entidades efectivas" con personal efectivo. Las entidades, para desarrollar las competencias, según sus objetivos, pueden optar por dos enfoques; si optan por el funcional, su tendencia gira alrededor del hacer (producir), es universal; mientras que, el enfoque comportamental, tiene su esencia en el saber hacer pero con énfasis en el sentir, sus motivos para desarrollar capacidades de orientación al logro con actitudes productivas a su rol.

La tendencia de las organizaciones y las áreas de Recursos Humanos hoy por hoy están pasando por una etapa de agente de cambio y socio estratégico, y en la medida en que no considere una moda el implementar las mejores prácticas de gestión, seguramente los resultados serán excelente en términos de calidad – oportunidad y costo.

Es por ello, que al no ser una práctica muy generalizada la aplicación de gestión por competencias en nuestra ciudad, es que se hace necesario conocer si existe relación entre dicha gestión por competencias de recursos humanos y el desempeño de los mismos, utilizando como unidad de estudio a la empresa

embotelladora San Miguel del Sur SAC, determinando además como se aplica la gestión por competencias en dicha empresa y cómo es el rendimiento o desempeño laboral de sus trabajadores. Además se hace necesaria proponer una propuesta que ayude a mejorar la aplicación del modelo de gestión por competencias y el desempeño de los trabajadores.

1.2. FORMULACIÓN DE INTERROGANTES

1.2.1. Interrogantes Generales

- ¿Cómo influye la gestión por competencias de recursos humanos en la mejora del desempeño de los trabajadores de la empresa San Miguel del Sur SAC (Kola Real), Arequipa 2013?

1.2.2. Interrogantes Específicas

- ¿Cómo se realiza la gestión por competencias de recursos humanos en la empresa San Miguel del Sur SAC (Kola Real)?
- ¿Cómo es el desempeño actual de los trabajadores en la empresa San Miguel del Sur SAC (Kola Real)?
- ¿Qué propuesta mejoraría la aplicación del modelo de gestión por competencias y el desempeño de los trabajadores en la empresa San Miguel del Sur SAC (Kola Real)?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. Objetivo General

Analizar y evaluar la influencia de la gestión por competencias de recursos humanos y la mejora en el desempeño de los trabajadores en la empresa San Miguel del Sur SAC (Kola Real).

1.3.2. Objetivo Específico

- Evaluar cómo se realiza la gestión por competencias de recursos humanos en los trabajadores de la empresa San Miguel del Sur SAC (Kola Real).
- Precisar cómo es el desempeño actual de los trabajadores en la empresa San Miguel del Sur SAC (Kola Real).
- Diseñar una propuesta para mejorar la aplicación del modelo de gestión por competencias y el desempeño de los trabajadores en la empresa San Miguel del Sur SAC (Kola Real).

1.4. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se justifica por:

1.4.1. Relevancia Científica

El capital humano sirve como medio para que una organización alcance sus objetivos. Los conocimientos individuales deben servir como proceso y ser articulados y potenciados con los conocimientos organizacionales, ya que en esta disciplina del management no se resta, sino que se multiplica.

Sobre la base de todo capital humano se encuentran las actitudes. En ellas se ven las conductas de las personas y como toda conducta se puede modificar, esta demás decir que es la tarea más difícil de modificar, ya que entran a jugar un papel importante el mundo interno de los recursos humanos.

La gestión que comienza a realizarse ahora en las industrias ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que “la clave de una gestión acertada está en el capital humano que en ella participa”.

1.4.2. Relevancia Social

En la vida toda acción realizada tiene como efecto una reacción específica. Al estudiar la temática de la gestión por competencias en los recursos humanos, no puede obviarse que esta serie de procedimientos de gestión pueden influir en la calidad de la atención.

Teniendo en cuenta que el manejo y realización de las labores dentro de las industrias depende en gran manera del desarrollo profesional de sus trabajadores, es necesaria la toma de acciones que repercutan en el desempeño de estos.

1.5. HIPÓTESIS

Dado que la gestión por competencias es un proceso que propone contribuir al desarrollo y fortalecimiento de los recursos humanos en las organizaciones.

Es probable que esta gestión repercuta en la mejora del desempeño de los trabajadores de la empresa San Miguel del Sur SAC (Kola Real).

1.6. VARIABLES E INDICADORES

Cuadro 1.1.: Variables e Indicadores de la Investigación

VARIABLE	INDICADORES	DESCRIPCIÓN	INSTRUMENTO
V. Independiente (vx) Gestión por competencias de recursos humanos	1. Planificación	Proceso de determinación y evaluación de las necesidades futuras de recursos humanos de la organización.	Cuestionario para evaluar la gestión por competencias
	2. Contratación	Proceso de selección e incorporación del recurso humano que tiene o puede desarrollar las competencias deseadas por la organización.	
	3. Aumento del potencial	Proceso de capacitación continua del personal de la organización para mejorar sus competencias.	
	4. Evaluación y retribución	Análisis de la actuación de las personas en sus puestos, según parámetros predeterminados y objetivos medibles y cuantificables y la ganancia que obtiene el trabajador por su buen desempeño.	

1.7. TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación será de campo.

1.8. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

Será descriptivo-relacional y de corte transversal.

1.9. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

1.9.1. Internacionales

CAMEJO LORES, Armando en México en el año 2007 realizó un estudio titulado “El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos”. Las conclusiones a las que llegó fueron entre otras, el lograr que los gerentes que participan en la organización desempeñen un liderazgo apropiado y acorde con los intereses individuales de los trabajadores y de la organización.

GONZALES ALIAGA, Aliana, en España, en el año 2006 desarrolló un trabajo “La gestión por competencia, una vía para mejorar la evaluación del desempeño.” A partir del desarrollo del trabajo se pudo comprobar que en la actualidad no hay correspondencia entre los niveles de calidad de la instalación y las evaluaciones del desempeño de los trabajadores del proceso objeto de estudio.

1.9.2. Nacionales

ARIAS, Omar; en el año 2007 en Lima, investigó sobre “Desarrollo de las habilidades humanas para un Perú más próspero y más equitativo.”

Concluye que es fundamental priorizar el desarrollo de las habilidades genéricas en la estrategia de desarrollo del Perú.

QUINTANILLA ARCE, Keny Alain; en Ayacucho, Perú, en 2006 investigó sobre “Gestión Por Competencias y Desempeños Laborales En Las Municipalidades de Ayacucho”. Es preciso resaltar como resultado final que, una nueva concepción para los directivos y trabajadores en general de las municipalidades de Ayacucho, es el reto que tienen de adecuarse a las exigencias del contexto y los cambios, siendo necesario adaptar todo un sistema de gestión por competencias en busca de la excelencia organizacional.

1.9.3. Locales

La Bach. CONDORI FIGUEROA, Gabriela Ynés y Bach. NINACO GUEVARA, Andrea Celeste; en el año 2011 investigaron en Arequipa, sobre la “Influencia de la gestión por competencias en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa embotelladora San Miguel Del Sur S.A.C”, arribando a las conclusiones siguientes: Existe aceptación por parte del personal en que se lleven a cabo evaluaciones con la finalidad de determinar falencias existentes las mismas que al corregirlas aseguren mejorar el desempeño existente en la empresa. No se realizan evaluación de desempeño integral en la Empresa Embotelladora San Miguel del Sur S.A.C. Se realizan evaluaciones por áreas que sin embargo no determinan cambios estructurales al interior de la empresa Embotelladora San Miguel del Sur S.A.C.

El Bachiller PONCE ESPEZÚA Pavel Víctor, en la Universidad Católica de Santa María desarrolló la investigación “Diseño e implementación de un sistema de gestión por competencias para el área de logística de una empresa constructora”, diseñándose un sistema de gestión por competencias para la compañía, empezando por la identificación de las competencias y el perfil necesario para cada uno de los cargos existentes dentro del área de logística. Proponiendo además dentro del mismo el diseño de un programa de capacitaciones que contribuya a cubrir las brechas existentes entre las competencias del trabajador y el perfil requerido para el desempeño eficiente de sus funciones.

Finalmente la Bachiller MEDINA MEDINA, Fiorella Giovanna, en la Universidad Católica de Santa María, desarrolló un modelo integral de gestión por competencias para el área administrativa de una institución social privada de la ciudad de Arequipa, buscándose demostrar que la implementación de un Sistema de Gestión por Competencias en la Institución Social Privada de Arequipa debe ser considerada como una herramienta útil para la mejora de la productividad de los trabajadores de la misma.

1.10. ANÁLISIS DE LOS ANTECEDENTES

Cada uno de los antecedentes investigativos revisados, demostró la importancia y relevancia de la gestión por competencias de los recursos humanos en las diversas empresas donde se implementó dicha gestión.

Sin embargo, se observó también en la mayoría de investigaciones que sirven de antecedentes a la presente investigación, que si bien la gestión por competencias es importante para una adecuada y moderna gestión de recursos humanos en la actualidad, está obliga a que el personal se adecúe al cambio lo cual debe ser tomado como un proceso que debe desarrollarse con el pasar del tiempo.

Queda claro, en la tesis de las Bachilleres Condori y Ninaco, que en el caso particular de la empresa San Miguel Del Sur SAC, la implementación de la gestión de recursos humanos por competencias está atravesando dicho proceso, por lo que se hace imperioso evaluar su nivel de implementación en el que se encuentra en la actualidad y además que influencia trae en la mejora del desempeño de los trabajadores, lo cual será motivo y labor principal de la investigación que se desarrollará en la presente tesis.

1.11. ALCANCES

El estudio solo tendrá como centro de su alcance a la empresa embotelladora San Miguel del Sur SAC que ha implementado una gestión por competencias para el desarrollo de sus recursos humanos.

Son limitaciones, la información escasa y muy limitada con que cuenta el Ministerio de industria y otros organismos de la ciudad de Arequipa.

La disposición por parte de los trabajadores para contestar el cuestionario y el tiempo para aplicar los cuestionarios y llevar a cabo la investigación.

La disposición de los directivos de la empresa para colaborar con la presente investigación.

CAPÍTULO II

MARCO CONCEPTUAL

2.1. CAPITAL HUMANO

Para definir el término capital humano en la empresa desde una perspectiva de administración de recursos humanos, se debe tener en cuenta que las organizaciones permanecen en cambio continuo y enfrentan los desafíos de formas diferentes; por consiguiente, todos los recursos que la integran, debe ajustarse para responder a los cambios de manera triunfante.

Aunque el término “Capital humano” apareció a mediados del siglo pasado, manifestado por autores como Schultz y Becker, entre otros, es reciente que se le ha impulsado, para aplicarse a organizaciones y generar el crecimiento de la empresa, desde sus recursos humanos.

Si se analiza cada concepto que integra el término capital humano en el diccionario de la RAE:

Capital: m. Econ. Factor de producción constituido por inmuebles, maquinaria o instalaciones de cualquier género, que, en colaboración con otros factores, principalmente el trabajo, se destina a la producción de bienes.

Humano: adj. Perteneciente o relativa al hombre.

Por lo tanto, se podría definir a capital humano como el aumento en la capacidad de la producción del trabajo, alcanzado con mejoras en las capacidades y competencias de los trabajadores.

Otro concepto, nos dice que: El capital humano es la mano de obra dentro de una empresa y es el recurso más importante y básico ya que son los que desarrollan el trabajo de la productividad de bienes o servicios con la finalidad de satisfacer necesidades y venderlos en el mercado para obtener una utilidad.¹

En cálculos efectuados recientemente por el Banco Mundial, en relación a los 29 países que concentran el 80% de la riqueza del planeta, se estimó que los mismos deben su bienestar en un 67% al capital humano o intelectual, lo que evidencia por qué se hace necesario tenerlo identificado y contabilizado de algún modo para que pueda ser gestionado.²

Se pueden señalar cinco factores que han contribuido a mejorar la capacidad humana:

- Equipos y servicios de salud, ampliamente concebidos para que incluyan todos los gastos que afectan la expectativa de vida, fuerza, resistencia, vigor, y vitalidad de un pueblo.
- Formación en el puesto de trabajo, incluyendo el aprendizaje al viejo estilo, organizado por las empresas.
- La educación formal organizada en el nivel elemental, secundario y superior.
- Los programas de estudio para adultos que no están organizados por las empresas, incluyendo los programas de extensión.

¹Fernández, Guadalupe. Metodología de evaluación de competencias directivas. Capital humano 2008 (España)

²Msc. Ileana Artidiello Delgado

- La emigración de individuos y familias para ajustarse a las cambiantes oportunidades de trabajo.

Por lo tanto, la adquisición de los elementos educativos que permiten el aprendizaje complejo en grados crecientes, es el punto de partida de un proceso de acumulación de capital humano, donde la complejidad de los conocimientos y destrezas necesarios evolucionan de acuerdo con los progresos tecnológicos.

2.2. EL CAPITAL HUMANO Y LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS³

Volviendo al diccionario de la RAE, encontramos los siguientes significados:

- **Gestión:** efectuar acciones para el logro de objetivos
- **Competencia:** aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño.
- **Capital Humano:** Es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo. En sentido figurado se refiere al término capital en su conexión con lo que quizá sería mejor llamada la “calidad del trabajo” es algo confuso.

En sentido más estricto del término, el capital humano no es realmente capital del todo. El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el stock del capital físico ordinario

³Cuesta Santos, Armando. Gestión de competencias. Pág. 57

(herramientas, máquinas, edificios, etc.) para aumentar la productividad del trabajo y de la “inversión” en la educación o el entrenamiento de la mano de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.

2.2.1. Gestión por Competencia

Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, “de lo que saben hacer” o podrían hacer.

2.3. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Podemos definir la gestión del conocimiento como el proceso de identificar, agrupar, ordenar y compartir continuamente conocimiento de todo tipo para satisfacer necesidades presentes y futuras, para identificar y explotar recursos de conocimiento tanto existentes como adquiridos y para desarrollar nuevas oportunidades. A continuación presentamos algunas de las razones que justifican la aparición de estos procesos de gestión del conocimiento:

- El mercado es cada vez más competitivo, lo que demanda mayor innovación en los productos. Debido a esto, el conocimiento debe desarrollarse y ser asimilado cada vez con mayor rapidez.
- Las empresas están organizando sus negocios enfocando sus esfuerzos en crear mayor valor para sus clientes. Los niveles administrativos se han ido reduciendo. Existe la necesidad de remplazar la manera informal en la que

se gerencia el conocimiento en las funciones administrativas por métodos formales dentro de procesos de negocios orientados al cliente.

- Se requiere tiempo para adquirir conocimiento y lograr experiencia a partir de él. Los empleados cada vez tienen menos tiempo para hacer esto.
- Está creciendo la tendencia dentro de los empleados de retirarse cada vez más temprano en su vida laboral o de aumentar su movilidad entre empresas, lo cual ocasiona que el conocimiento se pierda.

2.4. GESTIÓN POR COMPETENCIAS⁴

Es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.

2.4.1. Competencias

Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento, o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces en ineficaces.⁵

⁴Cuesta Santos, Armando. Gestión de competencias, pág. 71

⁵Hooghiemstra T, Las Competencias: Clave para Gestión integrada de Recursos Humanos, 1996; 29

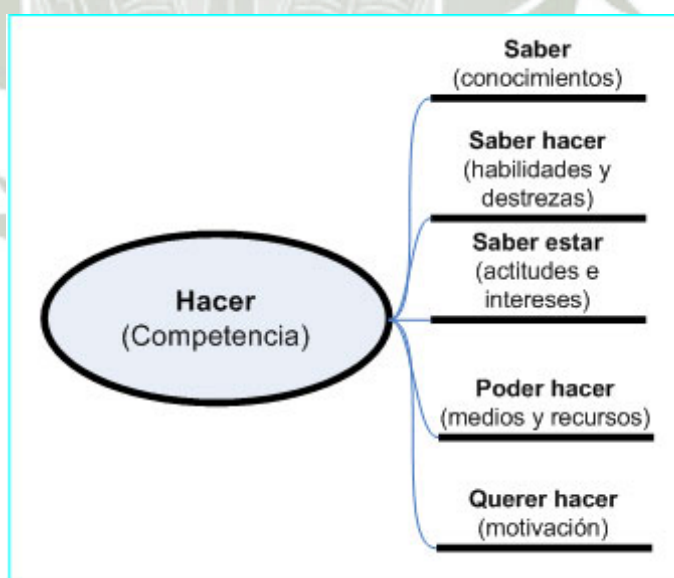
2.4.2. Competencia

Capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas.

Una vez lograda la identificación de las competencias a través de un análisis técnico de las “conductas de individuos de éxito”, se obtiene una estructura conformada por: los conocimientos aplicados, habilidades desarrolladas y actitudes demostradas. Con dichos elementos concurrentes es que podemos formar los criterios que nos permitan seleccionar, evaluar, formar, desarrollar y remunerar a los trabajadores.

Podría interpretarse también en la siguiente figura:

Figura 2.1.: Componentes de las competencias



Fuente: Le Boterf, Barzuchetti y Cinvence (1993)

Conducir una gestión integral con enfoque en competencias bien orientadas nos permitirá:

- Alinear el aporte del capital humano con las necesidades estratégicas de la organización.
- Administrar de manera eficiente el activo intelectual de nuestros trabajadores y a través de ello los activos a su cargo.
- Evaluar su desempeño en base a resultados y conocer el personal de desempeño medio que requiere desarrollo para un desempeño superior.
- Remunerar al personal de manera justa.
- Determinar la llamada brecha técnica y el esfuerzo formativo necesario para la movilidad funcional del personal.
- Establecer su ventaja competitiva en el mercado.

Una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo ⁶

Son el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarios para que un empleado desempeñe con éxito un conjunto de funciones o tareas y por extensión el conjunto de conocimientos y cualidades necesarias para desarrollar con éxito el negocio de una empresa⁷

Son comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación⁸

⁶Boyatzis,R, “The Competent Manager”, 1982; 28

⁷ Aguilera Robollo F. y Reyes Madrid J., Gestión dinámica de los recursos humanos (Gestión por competencias y ocupaciones): 1996: 203

⁸ Levy L. <http://sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>

Algunos autores les designan con las siglas CHAI (conocimientos, habilidades, actitudes e intereses) que puestas en acción diferencian a unas personas de otras⁹

2.4.3. Habilidades/Destrezas

Es la capacidad adquirida de ejecutar labores, tareas o acciones en forma destacada producto de la práctica y del conocimiento.

2.4.4. Cualidades

Rasgos del carácter de los individuos que le predisponen a realizar determinado tipo de tareas, acciones o labores en forma excelente.

2.4.5. Conocimiento

Es la información que se adquiere en forma teórica o empírica y que es procesada en el ámbito mental de acuerdo a las experiencias anteriores del sujeto poseedor de este conocimiento y que son la base cognitiva que le permiten desarrollar labores, acciones o tareas.

2.5. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El desarrollo empresarial y el ímpetu de la actividad económica constituyen uno de los elementos trascendentales en el desarrollo social y en la evolución humana. Esto tiene un importante efecto cada vez que se tome el tiempo de ocio como algo vital en la vida y justifica el empeño de las organizaciones de este sector y su insistencia por lograr un perfeccionamiento constante en la calidad de la dirección.

⁹ <http://sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>

Lo anterior sólo podrá ser posible cuando exista una voluntad y la decisión de los directivos de alcanzar niveles de gestión que sirvan para adoptar y hacer suyas técnicas de avanzada que conduzcan no sólo a su desarrollo y eficiencia económica, sino también, en primerísimo lugar, a la realización humana y profesional de las personas que integran el colectivo.

En la última década se ha evidenciado un esfuerzo referido a la evolución de las empresas en cuanto a mejorar la calidad de los servicios, la reingeniería y otros modelos de cambio. Sin embargo esto no se aprecia en la totalidad de las industrias.

Cada empresa o institución es mucho más que elementos que sirven para acopiar valores materiales. Es imprescindible que se transformen en estructuras humanas, para lograr tal propósito.

Todo ello tiene un valor enriquecedor e incidirá en la superación de la calidad de vida integral de cada persona, no sólo a partir de una retribución económica deseable, sino también a partir de un salario emocional que complementará su reconocimiento.

Además de abrazar el cambio y la planificación estratégica como modelo de transformación en todos los aspectos en las empresas, se debe incorporar un incremento conceptual en la gestión de recursos humanos, lo cual implicará la superación de los esquemas tradicionales de organización.

Por todo lo planteado anteriormente se puede inferir que el cambio tiene una vigencia clave en el factor humano. Si no se evoluciona con rapidez y

anticipación en la posición de las personas en las organizaciones no se podrá alcanzar lo deseado.

2.5.1. El sistema de Gestión de Recursos Humanos

El sistema de gestión de recursos humanos define los principios más generales para el desarrollo y movilización de las personas que la organización necesita para alcanzar su misión, teniendo muy en cuenta las características de éstas y sobre todo el entorno.

Es crucial tomar conciencia de que todo ello implica el manejo del recurso máspreciado, la persona, la cual no es responsabilidad exclusiva de la Dirección de Recursos Humanos de la empresa, sino que en primer término atañe a todos los jefes y sus efectos impactan a toda la organización.

El manejo directo de las personas es, y siempre ha sido, parte integral de la responsabilidad de todos los gerentes, desde el presidente hasta el supervisor más bajo. No cabe duda de que es el factor que provoca mayores niveles de productividad

Es básico determinar las responsabilidades de cualquier directivo, para cumplir con las funciones de recursos humanos, con el cumplimiento de las siguientes normas:

- Promover la superación profesional idónea a cada persona de acuerdo al puesto.
- Influir en la mejora del desempeño del trabajo de cada uno de los integrantes de la empresa.

- Propiciar una cooperación y lograr excelentes relaciones interpersonales.
- Control preciso de los costes de mano de obra, lo que permitirá su uso eficiente.
- Desarrollar las capacidades y potencialidades de cada persona.
- Crear y mantener una moral elevada.
- Evaluar a cada trabajador de acuerdo a su desempeño.
- Motivar, reconocer y estimular a los trabajadores.
- Perfeccionar constantemente el sistema de dirección.
- Ser previsor con las necesidades del personal para el futuro.
- Ubicar a las personas adecuadas en el puesto indicado, propiciando antes una preparación previa.
- Iniciar a los nuevos empleados en la empresa, a partir de la preparación antes comentada y ofreciéndoles todo el apoyo necesario.

La gestión de los Recursos Humanos es un enfoque estratégico para adquirir, desarrollar, gestionar, motivar y lograr el compromiso de los recursos clave de la organización: las personas que trabajan en ella y para ella. Aprovechando esta expresión se desea expresar que, incluso los autores están en desacuerdo con la expresión recursos humanos, porque es ofrecerle el mismo tratamiento que a otros recursos como los materiales y económicos, por ejemplo.

Y realmente la persona es mucho más importante que cualquier tipo de recurso, ya que es el sujeto y objeto fundamental de la sociedad actual. La calidad de la vida de una persona vale más que todos los otros recursos.

Este elemento debe quedar claro, ya que hace algunos años se sobrevaloraba la tecnología, el hardware, pero en estos tiempos no tiene ningún tipo de sentido, porque la técnica más sofisticada no puede ser explotada óptimamente sin el factor humano.

La Gestión de Recursos Humanos incluye todas las decisiones y acciones directivas que afectan a la naturaleza de las relaciones entre la organización y sus empleados.

El Sistema de de Gestión de Recursos Humanos es la integración estructurada de un grupo de partes interrelacionadas entre sí, con el objetivo central de que cada integrante de la empresa se esfuerce conscientemente por la efectividad de la labor que realiza.

2.5.2. El programa de Gestión de Recursos Humanos

- Planificación de las necesidades de Recursos Humanos con carácter anticipativo y no adaptativo.
- Análisis y diseño de puestos de trabajo.
- Reclutamiento a partir de una imagen, para contar con una amplia cartera.
- Selección rigurosa y científica de los trabajadores idóneos.
- Preparación inicial y sociabilización para el puesto.

- Formación y desarrollo.
- Fijar y alinear la organización de la empresa (estructuras, plantillas, departamentalización).
- Elevación del clima socio psicológico laboral.
- Evaluación del rendimiento (a todos los segmentos laborales).
- Establecimientos de políticas de retribución.
- Estimulación y beneficios adicionales.
- Atención a la disciplina y la productividad.
- Relaciones laborales.
- Protección e higiene del trabajo.
- Calidad y perfeccionamiento del sistema de dirección.
- Garantizar una adecuada retroalimentación de la marcha de cada uno de los subsistemas planteados.

2.6. LA CULTURA ORGANIZACIONAL¹⁰

La cultura organizacional es el conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes en la organización.

Las organizaciones de éxito al parecer tienen fuertes culturas que atraen, retienen y recompensan a la gente por desempeñar roles y cumplir metas. Uno de los roles más importantes de la alta dirección es dar forma a la cultura que, con personalidad, tendrá un efecto importante en la filosofía y el estilo

¹⁰Bennis, Warren. “Desarrollo organizacional. Su naturaleza, origen y sus perspectivas”.

administrativo. La filosofía de una persona ofrece lineamientos para la conducta. El estilo se refiere a la forma en que se hace algo.

La cultura es la forma acostumbrada o tradicional de pensar y hacer las cosas, compartida en mayor o menor medida por los miembros de la organización, y que todos los miembros entrantes tienen que aprender y aceptar para ser aceptados como servidores de la empresa.

Cultura es un conjunto integrado de pautas de comportamiento que comprometen nuestra manera de relacionarnos y nuestra manera de hacer las cosas. Que es propio en un grupo social, que se aprende dentro del grupo y se transmite las generaciones futuras.

La cultura puede abordarse desde dos aspectos:

2.6.1. Cultura Objetiva

Hace referencia al historial de la empresa, sus fundadores y héroes, monumentos y hazañas, ritos, ceremonias, artefactos, colores, símbolos arquitectura, señales, instituciones.

2.6.2. Cultura Subjetiva

Está dado por:

Supuestos compartidos – como pensamos aquí.

Valores compartidos – En que creemos aquí.

Significados compartidos – como interpretamos las cosas.

Entendidos compartidos – como se hacen las cosas aquí.

Imagen corporativa compartida - como nos ven.

2.7. PRODUCTIVIDAD¹¹

Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados. En la fabricación la productividad sirve para evaluar el rendimiento de los talleres, las máquinas, los equipos de trabajo y los empleados.

Productividad en términos de empleados es sinónimo de rendimiento.

En un enfoque sistemático decimos que algo o alguien es productivo con una cantidad de recursos (Insumos) en un periodo de tiempo dado se obtiene el máximo de productos.

2.7.1. Factores que Inciden en la Productividad de la Empresa

Se dividen en dos factores fundamentales que son los *internos* y los *externos*. Entre los factores internos tenemos aquellos que podemos calificar de *duros*, y otros como *blandos*.

Entre los factores *duros* tenemos:

- Producto
- Planta y equipo
- Tecnología
- Materiales y energía

Y, entre los denominados *blandos* se encuentran:

- Personas
- Organización y sistemas
- Métodos de trabajo
- Estilos de dirección

¹¹Selman, J. Evered, R. (1993) "Coaching y el Arte del Management"

El clasificarlos como duros y blandos depende de que tan fácil resulta cambiarlos, pero podría alterarse ello si pensamos que resulta más fácil comprar una nueva máquina que cambiar una mentalidad, pues es bien sabido que *“no hay nada más difícil de abrir que una mente cerrada”*.

2.8. DESEMPEÑO ¹²

Un rasgo característico de la sociedad actual, es el acelerado ritmo de transformación, los cuales originan el cambio rápido de los conocimientos, habilidades y las actitudes lo que exige a los integrantes de las industrias no sólo la correspondiente adaptación, de los mismos, sino también la anticipación de estos a los referidos cambios, en fin, cuando este ritmo supera la velocidad con que las organizaciones enfrentan las nuevas circunstancias, los sistemas de gestión establecidos quedan obsoletos y pueden convertirse en una barrera que amenace la supervivencia y el desarrollo de la propia organización. Evitar esto constituye una tarea esencial para el equipo de dirección de las mismas.

En este contexto, el personal tiene que orientarse de forma tal que pueda asimilar las nuevas exigencias con una proyección de futuro, de calidad y de orientación al cliente.

Para ello resulta necesario el desarrollo del factor humano con las competencias que exige el nivel de desempeño que demandan las expectativas organizacionales expresadas en los objetivos y satisfaga además los requerimientos de los procesos que se desarrollan en la entidad. En correspondencia con lo anterior, el presente trabajo aborda la gestión del

¹² Utsumi, Y. (2003): Celebran la primera Fase de la Cumbre Mundial de la sociedad de la Información Disponible en: <http://www.itu.int/wsis/geneva/coverage/statements/closing/utsumi-es.doc>

desempeño laboral, para la cual se exponen sus principales características, modelos propuestos, así como la descripción del contenido de las fases que lo componen.

2.8.1. Desarrollo del Desempeño

El desempeño de los miembros de las organizaciones constituye una de las piedras angulares para lograr la efectividad y alcanzar el éxito de estas, razón por la cual hay un constante interés de las entidades por mejorar los sistemas de gestión en que se sustenta el mismo. Se define el desempeño¹³, como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

Por otra parte, en cuanto al término gestión, en la actualidad existe cierta indefinición entre los términos gestión, dirección y administración, lo cual en gran medida ha estado determinado por problemas en las traducciones y la aplicación práctica que a los mismos se les otorga. Gestión, proviene de la acepción latina gesti-onis, acción del verbo gēnere que quiere decir o significa acción y efecto de gestionar, o sea, hacer diligencias que conduzcan al logro de un negocio o deseo cualquiera.

La NC ISO 9000:2001: por su parte define la gestión como: las actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. La

¹³ García, María (2001): La importancia de la evaluación del desempeño. Revista proyecciones. Año 2 Número 9 Febrero-Marzo 2008

administración del desempeño y su evaluación ha estado presente en la historia desde hace mucho tiempo, por lo que no es un fenómeno nuevo.

En los últimos tiempos, se ha empleado con frecuencia el término gestión al tratarse del desempeño, el que será utilizado a los efectos de la presente investigación, bajo los supuestos de que la organización se desempeña en un entorno dinámico y como definición conceptual se acepta como: actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización. La gestión del desempeño, en los últimos años ha ido desplazando la concepción tradicional de evaluación del desempeño pues la renovación terminológica conlleva también un cambio de enfoque: el énfasis se traslada de la medición del desempeño a la gestión del mismo (ver tabla debajo), que es un concepto más amplio, Osorio y Espinosa¹⁴

Cuadro 2.1.: Diferencias entre gestión del desempeño y evaluación del desempeño

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
Ligado a objetivos del negocio hacia los que encauza los individuales	Los factores a evaluar se definen de manera limitada en función del puesto
Enfatiza el proceso	Enfatiza la evaluación
Realizado por la línea	Realizado por RRHH
Orientado al largo plazo	Orientado al corto plazo
Integra resultados y competencias con acciones de mejoramiento.	Los resultados son críticos

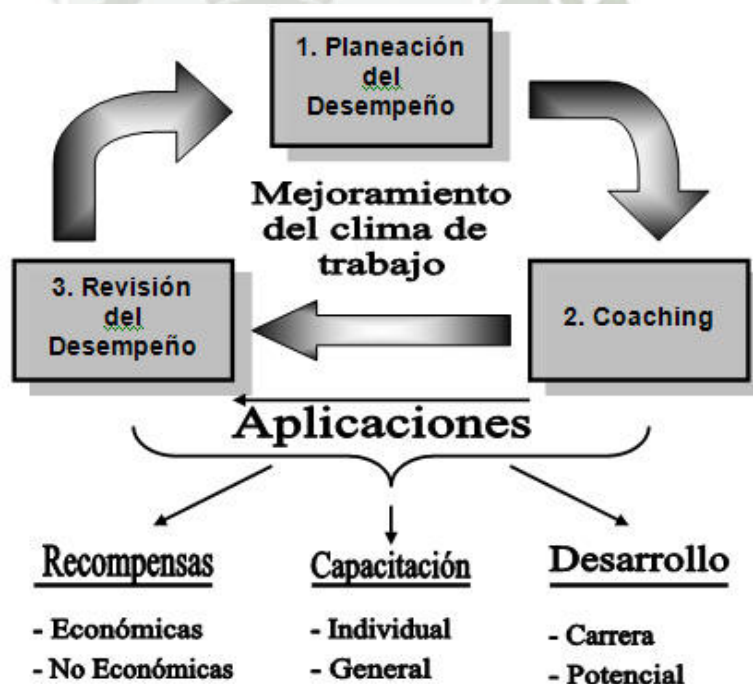
Fuente: Capital Humano, No 81, Pág. 36. Septiembre, 2005.

¹⁴ Osorio y Espinosa (1995) Gestión del desempeño: Integración de competencias y objetivos. Revista Capital Humano, 2005 SEP; Año VIII (81) pp. 36-42.

Cravino (2006) define la gestión del desempeño, como un proceso que permite orientar, seguir, revisar y mejorar la gestión de las personas para que estas logren mejores resultados y se desarrollen continuamente. El objetivo fundamental de la gestión del desempeño es incrementar la eficacia de la organización mediante el conocimiento y aprovechamiento de los recursos, la mejora de los rendimientos personales y la orientación coordinada de estos hacia los objetivos generales.

La Gestión del Desempeño es un proceso integrado y continuo que tiene tres fases: planificación, coaching y revisión. (Figura 2.2)¹⁵

Figura 2.2.: Fases de la Gestión del Desempeño



Fuente: “Medir lo importante”

¹⁵ Cravino, Luis María 2006 “Medir lo importante” Editorial Temas, Buenos Aires.

2.8.2. Características de las Fases del Ciclo de Gestión del Desempeño

I-Planificación: Objetivos críticos (aquellos que tienen la máxima importancia para alcanzar los resultados del puesto). Competencias críticas, que son las conductas que requieren ser demostradas en el trabajo diario para poder lograr los objetivos establecidos.

II-Coaching: Se hace un seguimiento del desempeño con el propósito de proveer retroalimentación, y apoyar y reforzar el desempeño actual para lograr las expectativas del desempeño.

III-Revisión: Evalúa el desempeño actual versus el esperado al final del ciclo para analizar las tendencias del desempeño identificando áreas de oportunidad y fortalezas que permitan planificar el logro del nivel de desempeño esperado para el año siguiente.

Ruiz (2004) concibe un sistema de gestión del desempeño como un ciclo dinámico, que evoluciona hacia la mejora de la compañía.¹⁶

Figura 2.3.: Gestión del Desempeño



Fuente: Ruiz (2004)

¹⁶ Ruiz, Karla A. (2004) La importancia de la Administración del Desempeño en las Organizaciones.

2.8.3. Contenido de las Fases de la Gestión del Desempeño

Conceptualización: Se identifica el mejor rendimiento al cual desea dirigirse.

Desarrollo: Se examina donde el rendimiento actual está variando en función de los niveles deseados, lo cual puede realizarse a través de un Sistema de Soporte Integrado del Desempeño (IPSS).

Implementación: En la forma tradicional se realizaba mediante mecanismos informales de monitoreo del desempeño actual, seguido de sesiones de entrenamiento, revisiones periódicas del desempeño, entre otras; sin permitir al empleado tomar control de su propio desarrollo del desempeño. Sin embargo un IPSS, le da al empleado directo control sobre la planeación del desarrollo de su desempeño, pues ellos son los más interesados en desarrollar sus competencias para alcanzar una promoción.

Retroalimentación: Se hace durante todo el proceso y después de la evaluación para que el empleado sepa cómo puede mejorar su desempeño.

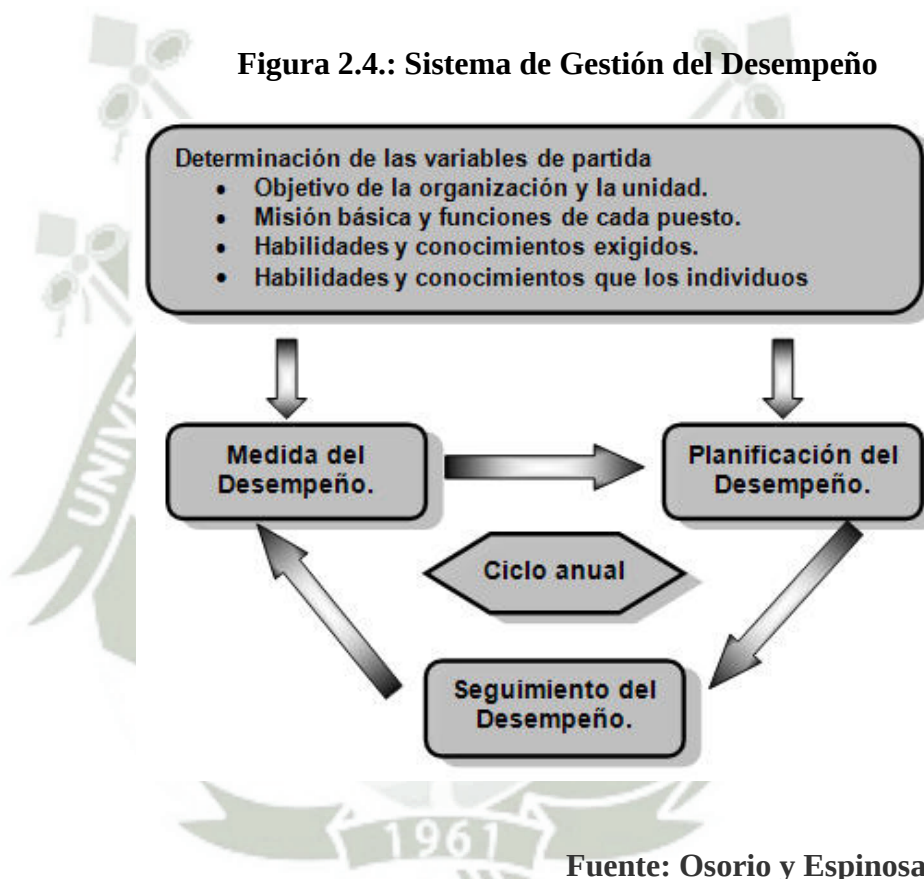
Evaluación: Se utilizan las medidas de desempeño para monitorear los indicadores específicos de desempeño en todas las competencias y determinar cómo están respondiendo a los objetivos.

Un factor muy importante para la administración del desempeño según Ruiz (2004), es la evaluación continua del empleado, pues este sistema no puede ser por ningún motivo estático, debe evolucionar

constantemente y ser cuidadosamente monitoreado para una mejora continua.

Osorio y Espinosa (1995) definen un sistema de gestión del desempeño como un proceso que adopta una secuencia cíclica anual de planificación, seguimiento y evaluación las cuales pueden ser observadas en la figura siguiente.¹⁷

Figura 2.4.: Sistema de Gestión del Desempeño



Fuente: Osorio y Espinosa (2005)

2.8.4. Contenido de las Fases de la Secuencia Anual del Proceso

0-Situación de partida: Se debe tener información sobre la Misión básica y funciones de cada puesto, habilidades y conocimientos exigidos para un desempeño eficaz de trabajo, habilidades y

¹⁷ Osorio y Espinosa (2005) Gestión del desempeño: Integración de competencias y objetivos. Revista Capital Humano, 2005 SEP; Año VIII (81) pp. 36-42.

conocimientos básicos del individuo. Las personas involucradas deben conocer el Sistema de Administración del Desempeño y sus principios.

1-Planificación: El mando establece con el colaborador los “objetivos de negocio”. Para cada objetivo se detallan sus parámetros: acciones a realizar, resultados esperados, calendario, condiciones y limitaciones. A partir de una entrevista se discute entre mando y colaborador los aspectos de las competencias que presentan deficiencias para el puesto de trabajo actual y el cumplimiento de los objetivos. Se proponen acciones formativas o de otro tipo para subsanarlas y se establecen “objetivos de mejora o desarrollo personal” para el próximo ejercicio.

En caso de traslado o promoción a otro puesto, se acuerdan las acciones convenientes para preparar al interesado para la asimilación de las futuras funciones y responsabilidades.

2-Seguimiento: El mando “observa, anota y documenta” hechos, acontecimientos e incidentes críticos con el fin de acumular elementos de juicio sobre el evaluado y disponer de información y argumentos para la posterior evaluación.

Mantiene reuniones formales o bien aprovecha conversaciones informales con el colaborador para informarle periódicamente del proceso realizado, y eventualmente ofrecerle apoyo o consejo cuando sea necesario.

3-Evaluación: El mando se entrevista con el colaborador para examinar el grado de cumplimiento de los objetivos y las razones que hayan influido favorable o desfavorablemente en los resultados.

Se asigna la calificación correspondiente en la apreciación de las competencias.

Mantiene una reunión con el evaluado para informarle los resultados de la evaluación de competencias, discutirlos y recoger su opinión sobre la misma.

Prepara, junto con el evaluado, el plan de acción para el año siguiente iniciando el nuevo ciclo anual.

2.8.5. Desempeño Laboral y Productividad

El desempeño laboral se encuentra ligado a la productividad en el nivel del rendimiento de una organización, se encuentra basado en la cantidad y la calidad en el desarrollo de sus funciones.

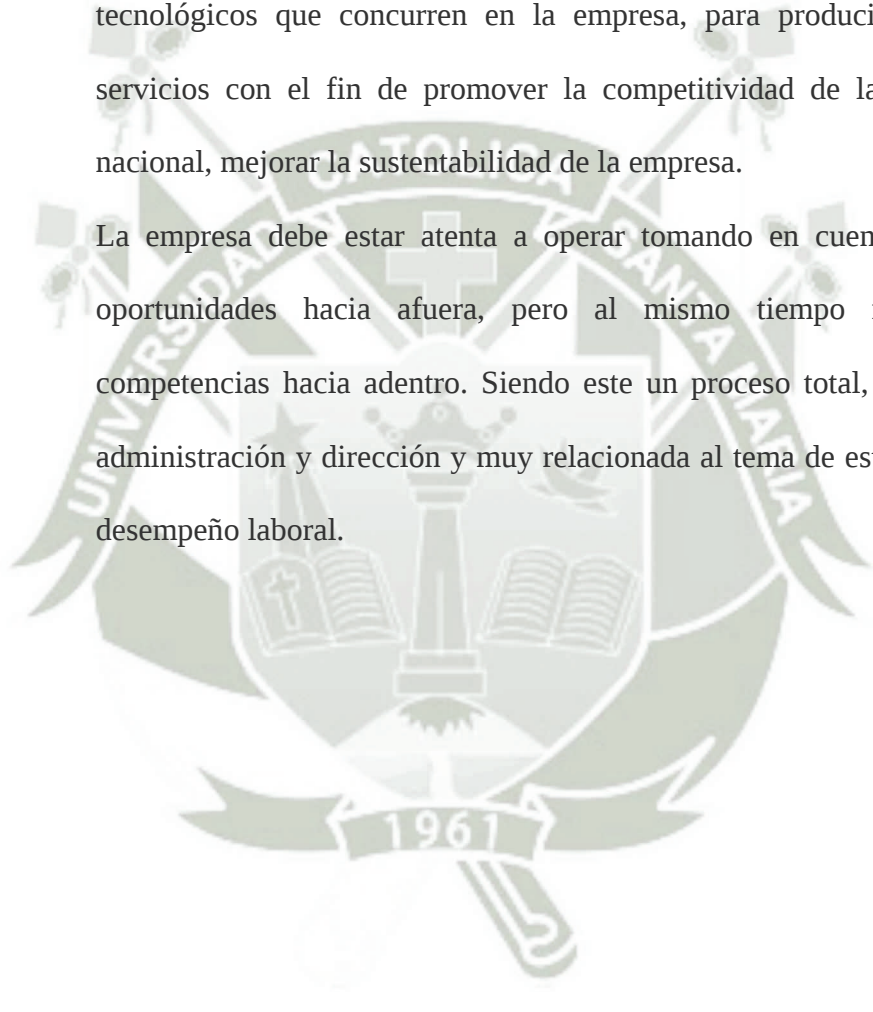
La verdadera importancia de los Recursos Humanos en el desempeño laboral y la productividad de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño y las oportunidades y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo.

La productividad laboral es un objetivo y un indicador, es la mejora continua del logro colectivo, la consecuencia de la eficiencia con que se administra el talento humano en su conjunto, atraer y retener el mejor talento disponible, lograr un índice de satisfacción laboral adecuado,

estimular la iniciativa y emprendimiento de cada colaborador, liderar planes de sucesión para lograr la continuidad de los negocios, brindar formación de conocimientos y competencias para formar a futuros ejecutivos.

El resultado de un sistema inteligente que permite a los trabajadores, optimizar la aportación de todos los recursos materiales, financieros y tecnológicos que concurren en la empresa, para producir bienes o servicios con el fin de promover la competitividad de la economía nacional, mejorar la sustentabilidad de la empresa.

La empresa debe estar atenta a operar tomando en cuenta aquellas oportunidades hacia afuera, pero al mismo tiempo representan competencias hacia adentro. Siendo este un proceso total, sujeta a la administración y dirección y muy relacionada al tema de estrategias de desempeño laboral.



CAPÍTULO III

DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

3.1. RAZÓN SOCIAL

Embotelladora San Miguel del Sur S.A.C, es una de las marcas más populares de Ajegroup, uno de los innovadores más grandes en el sector de la bebida del mercado latinoamericano.

Nacida en Perú en 1988 en medio de un gran caos económico y en épocas de una violencia generalizada, la compañía ha crecido y se ha ampliado no solamente en Perú, sino también en Ecuador, Venezuela, México, Costa Rica, Chile, Nicaragua, Guatemala, Honduras, Brasil y República Dominicana.

3.2. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Embotelladora San Miguel del Sur S.A.C, está ubicada en calle La Florida 204 – Huaranguillo - Sachaca de la Ciudad de Arequipa.

3.3. BREVE RESEÑA HISTÓRICA

Embotelladora San Miguel del Sur nació en Ayacucho - Perú en 1988 en medio de un gran caos económico y en épocas de violencia generalizada. Fue constituida por la Familia Añaños, cuya historia tiene visos de leyenda, es muy anterior al primer destape de sus gaseosas, y los ayacuchanos la cuentan con orgullo. Empezó en la provincia de San Miguel (Ayacucho), donde Nivardo

Añaños, abuelo de los futuros industriales, era propietario de la hacienda Patibamba. Con la llegada de la reforma agraria del general Juan Velasco, Patibamba fue dividida, el primogénito Eduardo Añaños, casado con la profesora Mirtha Jeri, se dedicaba a la agricultura en una de las parcelas mientras criaba a sus seis hijos. Su cuñada, Olga Jeri, era esposa de Amanuel Castro, quien puso a funcionar la primera embotelladora en ese pueblo de clima templado. Cuentan que ahí, don Eduardo se interesó en embotellar y distribuir bebidas gaseosas. Presionado por la violencia terrorista, Añaños se mudó con su familia a Huamanga, donde en 1988, junto a su primogénito Jorge y el financiamiento de un banco, comenzó la fabricación, almacén y oficinas administrativas de San Miguel Del Sur SAC (KR) en su propia casa. Contaba con una “Atahualpa”, máquina con capacidad de llenado y embotellado de 50 cajas de gaseosas por día. En la ciudad de las 33 iglesias existían otras tres embotelladoras provincianas, empero los Añaños habían identificado una oportunidad: mientras que el consumo per cápita de gaseosas era muy limitado, casi una elite de consumidores, las embotelladoras líderes percibían grandes márgenes de ganancia, por eso sumaron a los otros hijos, Ángel, Arturo, Álvaro, Vicky y Carlos, a la empresa familiar. Los Añaños tenían la clave para crecer: darle mejor precio a los consumidores y de esta manera llegar a un público de sectores populares. Había nacido la estrategia del “precio justo”.

Con sus continuos apagones y bombas, Ayacucho era muy inestable para el largo plazo de KR, que superó los controles sanitarios, laborales y legales, y en poco tiempo producía las 24 horas al día porque se había convertido en la líder de la región. Por ello, en 1991 los seis hermanos Añaños pusieron en marcha

su know-how para conquistar uno de los mercados más importantes del Perú, Huancayo, que se acostumbró a ver a los propios Añaños visitando tiendas y bodegas en carros fletados para vender la KR. Dos años después llegaron a la pequeña y tropical ciudad de Bagua (San Martín), motivados por los beneficios tributarios para las zonas de frontera. Sus competidores trataron de acabarlos reduciendo el precio de las gaseosas, pero sólo en esa ciudad, por ello KR decidió entrar de una vez con sus precios bajos a todas ciudades del norte del país (Chiclayo, Piura, Trujillo y Tumbes). Dicen que la competencia se “picó” y, entre otras cosas, presionó a los distribuidores de cerveza para que no permitieran que KR se envasara en botellas de licor. La empresa de los Añaños les agradeció, porque gracias a ello lanzó su propio envase de vidrio, que posibilitó mejorar su imagen frente al público. Los miembros del propio clan lo han dicho: su consolidación se dio aprovechando un contexto. A mediados de 1990, las transnacionales norteamericanas de gaseosas se reestructuraban y buscaban reemplazar las pequeñas embotelladoras por megaplantas industriales. La Coca-Cola dejó de proporcionar insumos a las embotelladoras independientes de provincias, que pusieron en venta sus modernas máquinas, que los Añaños adquirieron a precio de remate. Conquistar Lima estaba a la vuelta de la esquina.

Actualmente la compañía ha crecido exponencialmente y se ha ampliado no solamente en Perú donde cuenta con 10 plantas, sino también en Ecuador, Venezuela, México, Costa Rica, Nicaragua, Guatemala, Honduras, Chile, República Dominicana, Tailandia y próximamente Colombia.

Embotelladora San Miguel del Sur internamente siempre ha tratado de trabajar como un ente organizado y altamente funcional, teniendo solo lo indispensable para su funcionamiento, los lujos son cosas que no se ven en sus oficinas, las personas que laboran en cada una de sus instalaciones tienen como meta el crecimiento de la empresa.

La mística de la embotelladora San Miguel del Sur es concentrar su labor publicitaria en el "boca en boca", más que en la saturación comercial por los medios audiovisuales, y es que este refresco está tomando un mercado que no era atendido o era mal atendido tanto por los grandes refrescos como por los refrescos locales, esta labor es en gran medida hecha por sus mismos trabajadores, por los distribuidores, personas que se sienten parte de una empresa grande que piensa en crecer y en que ese crecimiento venga de aquellos en quienes se apoya, pues, la Familia Añaños no olvida como empezaron, con una máquina rustica, como una pequeña empresa familiar, pues si algo les sobra es la sencillez y la humildad. Dentro del marco de Trabajo de Industrias San Miguel, en Arequipa existe EMBOTELLADORA SAN MIGUEL DEL SUR SAC., de la cual es parte activa.

3.4. LABORES DE LA EMPRESA

POLÍTICA DE PRODUCCIÓN:

San Miguel Del Sur SAC es una empresa que brinda productos de consumo masivo, sus procesos de producción está bien controlados, con los últimos alcances científicos y tecnológicos para garantizar que llegue a todos sus

consumidores un producto totalmente inocuo y con los más altos estándares de calidad.

SISTEMA DE TRANSPORTE:

La empresa realiza el transporte del producto terminado a través de camiones propios y de terceros, que distribuyen el producto a los centros operativos de distribución en cada ciudad, y desde tales se realiza el transporte hacia los mayoristas y en algunos casos hasta los mismos puntos de venta a través de vehículos de terceros.

PRESENTACION DEL PRODUCTO – FRACCIONAR:

Producción entrega al almacén de producto terminado pallets conteniendo los diversos formatos que manejamos, estos son contabilizados como cajas, que pueden variar en cantidad de botellas de acuerdo al formato que se va a despachar, la unidad de comercialización para la distribución vendría a ser la caja de botellas.

SISTEMA DE ALMACENAJE:

Producción se dedica durante todo un turno a producir un mismo formato en una línea, esto con el fin de mejorar la eficiencia de producción. Este producto se traslada al almacén desde donde se despacha a los diferentes centros operativos, por tal razón se mantienen stocks de producto hasta para dos días, para atender oportunamente los requerimientos de las distribuidoras. Estas a su vez también mantienen stocks de producto con el fin de garantizar las ventas.

DIVERSIDAD DE PRODUCTOS – SURTIR:

La gama de productos que tenemos, nos permite satisfacer las diferentes necesidades de nuestros consumidores, ya que presentamos diferentes sabores,

en lo que es KR, también surtimos con otros productos como el agua de mesa Cielo con gas y sin gas y nuestro energizante Sporade.

CONTACTAR, CONCRETAR, INFORMAR:

El contacto con el distribuidor se realiza a través de la labor de los pre-ventistas, quienes visitan los puntos de venta y recogen las necesidades de los clientes, toma el pedido, concretan la venta, y retroalimentan de información a la empresa.

3.5. OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Embotelladora San Miguel del Sur, organización dedicada a actividades de fabricación y comercialización de bebidas gaseosas, aguas de mesa, néctares y jugos de fruta en sus plantas de Huacho (Perú), Arequipa (Perú) y Santo Domingo (República Dominicana), consciente de su Responsabilidad Social, laboral y ambiental como Empresa y de su compromiso con la calidad y la satisfacción de sus clientes, se compromete como organización a:

- Prevenir la contaminación ambiental realizando mejoras continuas en nuestros procesos y en los mecanismos de administración dentro de nuestra capacidad tecnológica y económica de la utilización eficiente de los recursos disponibles.
- Reducir consumo de agua.
- Reducir consumo de Energía Eléctrica.
- Reducir efluentes.

3.6. MISIÓN

Satisfacer a nuestros consumidores de acuerdo a sus estilos de vida y en todas sus ocasiones de consumo, creando valor de manera sostenida, a través del desarrollo y bienestar de nuestro personal, proveedores, distribuidores y clientes; fortaleciendo el vínculo con la comunidad en nuestro rol de ciudadanos responsables.

3.7. VISIÓN

Ser una organización que trascienda en el tiempo comprometida con sus clientes internos y externos ofreciendo al consumidor productos innovadores de la más alta calidad y prestigio, que nos permita ser líderes, donde se desenvuelven nuestro productos, a nivel mundial.

3.8. VALORES

- Liderazgo: En la Embotelladora San Miguel del Sur actuamos con ética buscando siempre ejercer un impacto positivo en nuestros públicos de interés. Nos caracterizamos por nuestra perseverancia, responsabilidad y pro actividad en todos nuestros actos.
- Trabajo en Equipo: Somos conscientes que para lograr nuestros objetivos debemos trabajar de forma sinérgica apostándole siempre a una visión y responsabilidad compartida y sentida.
- Innovación y Calidad: Estamos a la vanguardia, evolucionando permanentemente y mejorando nuestros estándares de productividad y eficiencia para brindar el mejor servicio.

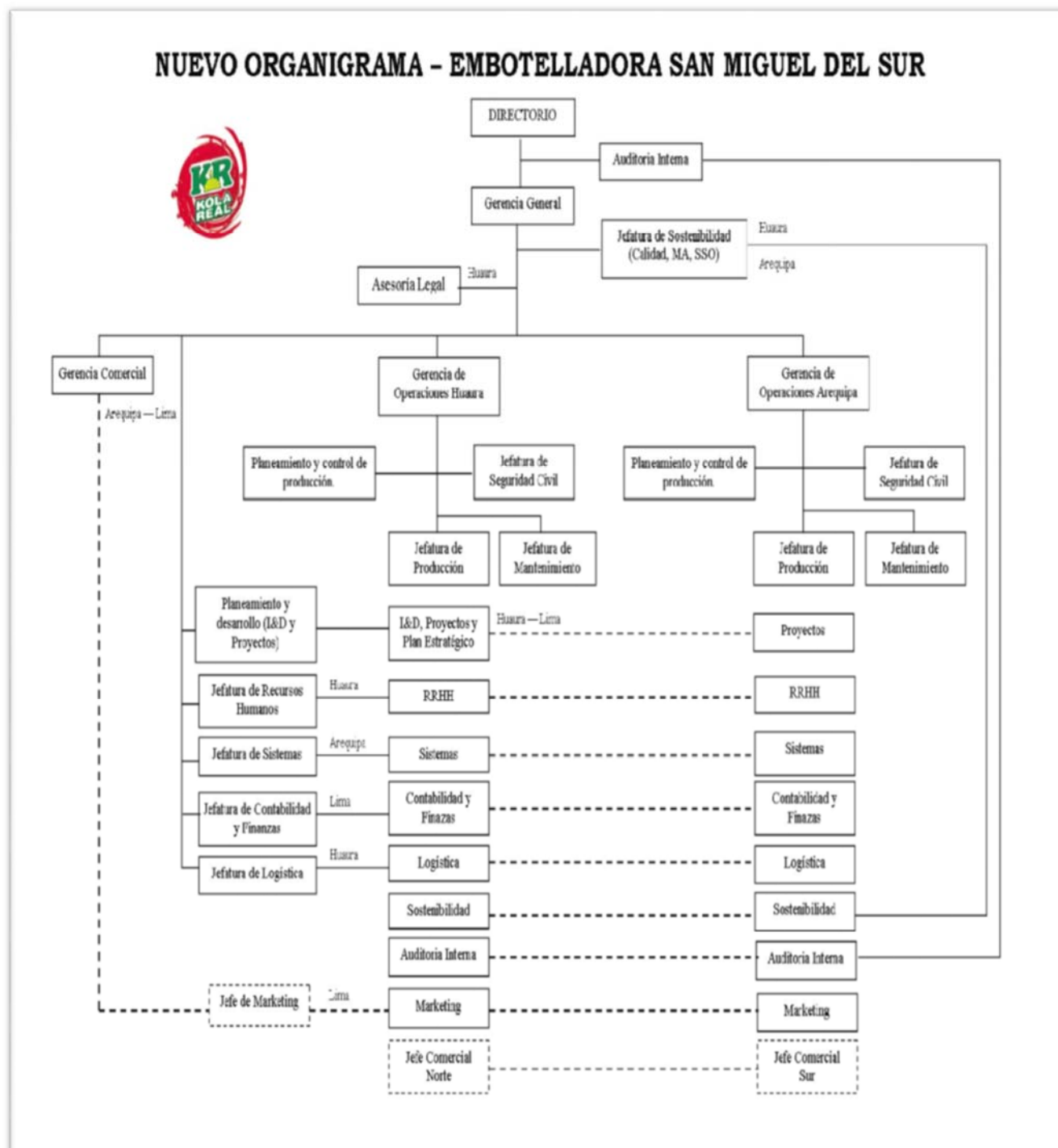
- Adaptabilidad: Somos versátiles ante los cambios y transformaciones, estamos siempre dispuestos a mejorar nuestros esquemas.
- Solidaridad: Somos responsables socialmente tanto con nuestro público interno como externo, existe reciprocidad entre los colaboradores, la empresa y la comunidad.

3.9. ESTRUCTURA ORGÁNICA

Embotelladora San Miguel del Sur S.A.C, para que cumpla satisfactoriamente con su misión y logre sus objetivos funcionales se estructura de la siguiente manera:



Cuadro 3.1.: Estructura de la Empresa



Fuente: <http://www.ajegroup.com/>

CAPÍTULO IV

PLANTEAMIENTO OPERACIONAL

4.1. TÉCNICAS, INSTRUMENTOS Y MATERIALES DE VERIFICACIÓN

4.1.1. Técnicas

Se utilizará como técnica la encuesta.

4.1.2. Instrumentos

El instrumento a utilizar son dos cuestionarios, el primero de ellos para medir la variable independiente (Anexo 01), la gestión por competencias de recursos humanos, está elaborado en una escala tipo Likert, consta de 16 afirmaciones con alternativas de respuesta de D, C, B, A, que cada una de ellas tiene una valoración de 1, 2, 3,4, que luego de sumados los puntajes nos permitirá determinar:

- Buena gestión por competencias : 49 a 64
- Regular gestión por competencias: 33 a 48
- Mala gestión por competencias : 16 a 32

Para medir la variable dependiente (Anexo 02), desempeño de los trabajadores, se utilizará una escala de Likert que consta de 7 competencias genéricas con las que se medirá a los trabajadores de esta empresa utilizando un modelo adaptado de evaluación por competencias de 180° (Autoevaluación, jefe y par). Las alternativas de

respuestas serán indicadores, representando a una escala numérica que va de 0 a 4.

Luego de sumados los puntajes, se podrá afirmar:

Buen desempeño: 19 a 28

Regular desempeño: 10 a 18

Mal desempeño: 0 a 9

Además se utilizará un breve cuestionario con preguntas abiertas (Anexo 03) solamente para contrastar las opiniones vertidas en el instrumento principal que medirá el desempeño.

Cuadro 4.1.: Técnicas e Instrumentos

VARIABLES	INDICADORES	TÉCNICAS	INSTRUMENTOS
V. Independiente Gestión por Competencias de Recursos Humanos	1. Planificación 2. Contratación 3. Aumento del potencial 4. Evaluación y retribución	Encuesta	Cuestionario
V. Dependiente Desempeño de los Trabajadores	1. Conocimiento del trabajo 2. Cantidad del trabajo 3. Calidad del trabajo 4. Iniciativa 5. Cooperación 6. Juicio y sentido común 7. Capacidad para aprender tareas nuevas	Encuesta	Cuestionario

Fuente: Elaboración propia

4.2. CAMPO DE VERIFICACIÓN

4.2.1. Ubicación Espacial

4.2.1.1. Precisión del Lugar

- Ámbito General: departamento Arequipa
- Ámbito específico: Provincia de Arequipa y distrito de Sachaca.

4.2.1.2. Características del Lugar

Ámbito institucional de la empresa San Miguel del Sur SAC (Kola Real).

4.2.1.3. Delimitación Geográfica

Arequipa constituye un importante centro industrial y comercial del Perú y gracias a su notable actividad industrial es catalogada como la segunda ciudad más industrializada del país; dentro de su actividad industrial destacan los productos manufacturados y la producción textil de lana de camélidos con calidad de exportación.

La ciudad fue fundada el 15 de agosto de 1540, bajo la denominación de Villa Hermosa de Nuestra Señora de la Asunta» en nombre del marqués don Francisco Pizarro y el 22 de setiembre de 1541 el monarca Carlos V en Cédula Real ordena que se la llame «Ciudad de Arequipa.

4.2.2. Ubicación Temporal

El estudio se realizará durante los meses de noviembre 2012 a abril del año 2013.

4.2.3. Unidades de Estudio

4.2.3.1. Población o Universo

El universo está determinado por todo el personal que desempeña diversas funciones en la empresa San Miguel del Sur SAC (San Miguel Del Sur SAC), que en total son 269, tal como se observa en el siguiente cuadro.

Cuadro 4.2.: Población

EMBOTELLADORA SAN MIGUEL DEL SUR S.A.C.	
Área de Administración	42
Área de Logística	28
Área de Mantenimiento	14
Área de Producción	180
Área de Sostenibilidad	5
TOTAL DE TRABAJADORES:	269

Fuente: Elaboración Propia

4.2.3.2. Muestra

La muestra de estudio se obtendrá siguiendo un modelo probabilístico debido a que se tiene una población finita, en las cuales cada unidad de análisis tiene la misma probabilidad de pertenecer a la muestra; se hallara el tamaño de muestra a través de la fórmula siguiente:

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

Donde:

n: Muestra de estudio (trabajadores de la empresa San Miguel SAC)

N: Tamaño de la población = 269

P: Probabilidad de acierto, éxito = 95%

Q: Probabilidad de error, fracaso = 5%

Z: Nivel de confianza = 1.96

D: Precisión (error máximo admisible) = 4.11%

$$n = \frac{(269)(1.96^2)(0.95)(0.05)}{(0.0411^2)(269 - 1) + (1.96^2)(0.95)(0.05)}$$

$$n = 77$$

La muestra operativa queda conformada por 77 trabajadores.

Cuadro 4.3.: Muestra

EMBOTELLADORA SAN MIGUEL DEL SUR S.A.C.	
Area de Administración	12
Area de Logística	8
Area de Mantenimiento	4
Area de Producción	51
Area de Sostenibilidad	2
TOTAL DE TRABAJADORES:	77

Fuente: Elaboración Propia

4.3. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

4.3.1. Organización

- Autorización para el acceso de las unidades de estudio para realizar la investigación, que será solicitada a la gerencia de la empresa embotelladora San Miguel del Sur SAC.

- Al tener la autorización se procederá a la identificación de los trabajadores a quienes se aplicarán los instrumentos al momento en que lo determine el área de recursos humanos de la empresa.
- Luego se procederá a la aplicación de los instrumentos previa explicación del propósito del estudio.
- Con los resultados obtenidos se procederá a la elaboración de la matriz de datos y luego procederemos al análisis interpretación y presentación de los mismos en cuadros estadísticos utilizando el software SPSS.

4.3.2. Recursos

4.3.2.1. Potencial Humano

Representado por el investigador, para la elaboración del proyecto y aplicación del instrumento.

- Asesor.
- Asesor Estadístico.

4.3.2.2. Recurso Institucional

- La infraestructura de la empresa San Miguel del Sur S.A.C.
- La Universidad Católica Santa María.
- Biblioteca de la U.C.S.M.

4.3.2.3. Materiales

Instrumentos de encuesta, material de escritorio, computadora, paquete estadístico.

4.3.2.4. Financieros

La investigación será solventada con recursos propios de la investigadora.

4.3.3. Validación del Instrumento

Se realiza la validación del cuestionario mediante la revisión por prueba de expertos lo que permitió realizar ciertas adaptaciones. No fue necesario aplicar una prueba piloto debido a que ambos instrumentos han sido validados previamente y utilizados en numerosos estudios, habiendo demostrado buena confiabilidad y sensibilidad. Para evaluar al instrumento que medirá desempeño, además se incluyen preguntas abiertas para contrastar las respuestas de los trabajadores, jefes y pares.

4.3.4. Criterios o Estrategias para el Manejo de Resultados

4.3.4.1. A nivel de Sistematización

A. Tipo de Procesamiento

El procesamiento se hará en forma manual y electrónica.

a. Codificación

Luego de obtenerse los datos, estos serán contados, tabulados y procesados estadísticamente. Para su posterior análisis se utilizará una computadora personal y el paquete estadístico IBM SPSS en su versión 21. Se elaborará la matriz de recolección de datos a través del programa Excel V. 2013.

b. Análisis

Serán analizados los resultados de cada una de las variables de estudio.

c. Presentación

Los resultados obtenidos serán presentados en tablas, gráficos estadísticos y sus respectivas interpretaciones.

4.3.4.2. A nivel de Datos

A. Metodología de Interpretación

La interpretación se hará de acuerdo a lo que se pretenda demostrar con los datos obtenidos en base en las variables, objetivos e instrumentos.

Luego se determinarán que variables ameritan ser analizadas individualmente o presentadas en tablas según los objetivos. Finalmente se determinara que variables deben cruzarse según objetivos e hipótesis y se realizará el listado de las tablas que deben presentarse.

B. Modalidades Interpretativas

Estará relacionado con el nivel de medición de las variables. La interpretación se hará en base al enfoque cualitativo referido a las variables ordinales o al cruce de variables.

C. Operaciones para Interpretar las Tablas

Se realizarán descripciones de las características de la muestra, la situación del problema del estudio y la

comprobación de la hipótesis en base a los resultados de las pruebas estadísticas empleadas.

D. Nivel de Interpretación

La interpretación será cuantitativa. Se analizará cada indicador y su interrelación con la variable de estudio.

4.3.4.3. A nivel de Conclusiones

A. Profundidad Analítica

Según los resultados obtenidos en las encuestas, se podrá analizar los datos y formular las conclusiones.

B. Logro de Objetivos

Una vez establecidos los resultados y formuladas las conclusiones se establecerán el logro de los objetivos planteados.

4.3.4.4. A nivel de Recomendaciones

A. Forma

Las recomendaciones se harán como sugerencias, las cuales serán planteadas en función de los resultados.

B. Orientación

– A nivel de formación profesional

Van a contribuir a una mejor formación profesional por cuanto va a permitir ampliar conocimientos existentes sobre el tema.

– **A nivel de ejercicio profesional**

Ayudará a los profesionales a lograr un mejor ejercicio profesional por cuanto se dispondrá de datos fidedignos, por lo que se podrán sugerir la realización de los programas de capacitación basados en gestión por competencias.

– **A nivel de líneas de investigación**

Los resultados del presente estudio pueden dar origen a nuevos trabajos de investigación.

4.4. CRONOGRAMA DE TRABAJO

Cuadro 4.4.: Cronograma de Trabajo

	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
Elaboración del Proyecto	X					
Desarrollo del proyecto		X	X			
Recolección de datos				X	X	
Sistematización					X	
Análisis de datos						X
Elaboración del informe final						X

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO V

DIAGNÓSTICO DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN INDUSTRIAS SAN MIGUEL Y EN EMBOTELLADORA SAN MIGUEL DEL SUR S.A.C.

(KOLA REAL)

5.1. GENERALIDADES

Motivados por el proceso de globalización y competitividad a nivel mundial, en el cual Industrias San Miguel se encuentra inmerso, existe una constante competencia entre las empresas dedicadas a la producción y distribución de gaseosas. Para poder afrontar este obstáculo, se hace necesario contar con una organización bien estructurada, dentro de la cual es indispensable que el recurso humano esté adecuadamente capacitado.

La calidad del personal con que debe contar la empresa y su área de producción, es un tema más que importante, porque del competente trabajo que desarrolla esta unidad, depende el buen servicio que pueda brindar al resto de departamentos de la organización y en consecuencia, el crecimiento y progreso de las empresas de Industrias San Miguel.

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan; y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar

sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con cómo es reconocido, en un ámbito que ya no sólo es el local peruano sino que ya forma parte de un mercado mundial altamente competitivo y globalizado.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que "la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa".

Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa y por ello fue que Industrias San Miguel inició el proceso de inducir un modelo por competencias a todas las empresas que pertenecen a ella.

La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

Las ganas, el deseo, la predisposición, etc., son competencias inherentes a las personas y configuran nuestra manera de actuar frente al trabajo, es por este motivo que las ubicamos en la base del capital humano. De nada servirá inculcar nuevas habilidades a los empleados si no poseen la actitud correcta (no están predispuesto desde su mundo interno para tomarlas), ni mucho menos generarles un compromiso con la gestión del conocimiento. Por más que sepan operar un sistema o manejar la computadora, si no tienen actitud positiva, no se puede esperar que depositen sus conocimientos en la Intranet de la compañía. Este detalle es el factor más importante al modelarse una gestión por competencias, sin embargo dicho proceso parece no haberse dado adecuadamente en la planta de Arequipa de Industrias San Miguel.

Se sabe que, competencia, es una aptitud; cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño.

El valor más importante para una competencia de recursos humanos es comprender la dimensión del capital humano de cada prioridad clave organizacional y poder comunicar las soluciones que afectaran al rendimiento operativo. Se sabe que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero actualmente se observa también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización.

La Gestión Por Competencia es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, "de lo que saben hacer" o podrían hacer.

La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; que es ahora, cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador. La gestión por competencias hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación, con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia que son necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional.

Sería importante entonces, validar los conocimientos o experiencias más operativas –menos estratégica- por llamarle de algún modo, que es una forma de "llamar" a este movimiento a un mayor número de personas, y de hacerlo también más entendible y aceptable por todos los trabajadores de la empresa San Miguel del Sur.

Un tema crítico al que atiende directamente el modelo es el impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por el puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil

requerido. Se incentiva así el clima innovador desde la base, fundamentalmente a través del auto desarrollo. Todo esto permite profundizar la Alianza Estratégica empresa - trabajadores al generar mejores RRHH con desarrollo de carrera, movilidad, flexibilidad y mayor empleabilidad. Sin embargo, esto aún no parece estar dándose en la empresa “San Miguel del Sur SAC”.

Definitivamente, para el caso peruano, en donde muchas de sus empresas del sector empresarial en el presente, afrontan un escenario económico, comercial, estable pero aún incipiente, con grandes turbulencias internacionales, producto de la incertidumbre financiera mundial que se afronta, ha hecho, que se requiera redefinir el rol del recurso humano en las empresas, dar paso, a nuevas competencias y como se comenta además considerar los efectos de la Globalización, su incidencia en la vida empresarial de muchos países, existe un reto que cada día las organizaciones deben adquirir personas verdaderamente competentes, porque son estas las principales protagonistas en el cumplimiento de los objetivos trazados y en llevar las empresas al éxito, lo que impone como necesidad vital que se gestionen eficaz y eficientemente sus recursos humanos a través de la Gestión por Competencias como un medio de lograr la integración-organización, factor humano y resultados, tal como fue el deseo de Industrias San Miguel al implantar dicha gestión en sus empresas.

La nueva Gerencia de Recursos Humanos, de carácter renovador y sistémico, debe centrarse en el análisis y desarrollo de las competencias de las personas, ya que son estas la base en que se sustentan las ventajas competitivas de las organizaciones y por consiguiente el éxito organizacional.

5.2. ETAPA PREVIA A LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA EMPRESA “SAN MIGUEL DEL SUR S.A.C.”

ESM es una empresa familiar fundada en 1988 en el departamento de Ayacucho, Perú, con el objetivo de dedicarse a la elaboración y distribución de bebidas gaseosas y aguas de mesa. Luego de expandirse exitosamente por el interior del país, en 1997 la empresa decidió entrar a competir al mercado Limeño empleando una exitosa estrategia de calidad a bajos precios.

La empresa cuenta con plantas ubicadas estratégicamente en Lima, Huaura, Sullana, Trujillo y Arequipa (7 plantas en total) para abastecer el mercado peruano y dos en el extranjero en República Dominicana y Salvador de Bahía (Brasil) y Machala en Ecuador.

Las marcas que maneja la empresa son Kola Real, Sabor de Oro, Plus Cola para gaseosas y la marca Cielo para agua de mesa. Las gaseosas Kola Real son tipo fantasía; Sabor de Oro es una bebida de color amarillo y Plus Cola es una gaseosa color caramelo.

En el año 1999, la empresa logró ventas por US\$ 31 millones, creciendo 24% respecto al año anterior, esto como resultado de la mayor penetración en el mercado limeño y venezolano. Las utilidades para ese periodo lograron un crecimiento de 92%, llegando a los US\$ 3.4 millones. Para el año 2001 los ingresos de la compañía llegaron a los US\$38.5 producto de la incursión en otros mercados internacionales. En este sentido, el grupo espera facturar el 2013 US\$290 millones con la planta de Brasil ya en plena producción. El

2012, sin considerar las ventas de Brasil, se estima alcanzo los US\$200 millones. En el 2011 fue de US\$175 millones.

Los logros alcanzados nacional e internacionalmente, los ha hecho merecedores de diversas distinciones como el premio a la Excelencia 2001 de la Revista América Economía, el premio ConfeCamaras 2001 y el Top de Marketing 1999, entre otros.

Si algo caracteriza a Jorge Añaños Jerí es su gran visión de negocios. Como muchos grandes empresarios peruanos de hoy, su éxito se originó en momentos en que pocos se atrevían a emprender. Este ingeniero agrónomo de profesión comenzó en el negocio de las bebidas a los 27 años. Era 1984 y decidió formar una productora y distribuidora regional de bebidas, pese a las difíciles circunstancias políticas y sociales que imperaban en ese momento en Perú. Tres años más tarde, iniciaron la producción de la que hoy se ha convertido en su marca insignia: Kola Real, creación suya y de su esposa Tania Alcázar.

En la década siguiente, mientras el país dejaba atrás los años del terrorismo y la hiperinflación, los Añaños vieron cómo la demanda por su producto crecía entre las clases populares. En 2000 Jorge Añaños y sus hermanos acordaron dividirse la utilización de la marca por zonas geográficas. Con su mujer crearon una nueva empresa, Embotelladora San Miguel del Sur (ESM), que produce y comercializa bebidas soft-drinks en Perú y parte de Sudamérica y Centroamérica.

Con los resultados de su lado, los esposos Añaños Alcázar no han parado de expandirse. Abrieron una planta de producción de gaseosas en Huaura para

distribuir en las ciudades costeras del Perú. En 2000 fue el turno de Arequipa, la ciudad más importante del sur del país, y dos años después iniciaron su internacionalización abriendo dos distribuidoras de Kola Real en las ciudades de Arica e Iquique, ubicadas en el norte de Chile. En el 2005, dieron otro gran salto en su carrera internacional y abrieron su primera planta más allá de su espacio cercano. El lugar elegido fue la República Dominicana, donde instalaron una moderna fábrica que cuenta con tecnología de punta.

Es el poder de una marca. En 2011 ESM facturó más de US\$ 150 millones. Actualmente, Añaños y su equipo se encuentran concentrados en los detalles de la que es su cuarta planta para producir y embotellar bebidas gaseosas y la segunda en suelo extranjero, ubicada en Salvador de Bahía, Brasil, que demandó una inversión de más de US\$ 20 millones.

Añaños ha dejado la vocería de la organización en su hijo Hans Añaños Alcázar, director de Proyectos y Expansión de ESM. Y los planes anunciados por Hans no son menores: China y África podrían ser muy pronto regiones en las que sus botellas podrían ser destapadas en poco tiempo. “La visión que compartimos con mis padres es que queremos estar en los mercados más importantes del mundo, logrando una buena participación, consolidando nuestros productos y siendo un ejemplo e inspiración para los peruanos”, dice Hans Añaños. Por lo pronto el 2013 tendrá una prueba de fuego con el ingreso a Brasil.

La Misión y Visión de Embotelladora San Miguel del Sur SAC, desde el inicio de sus actividades, es satisfacer a sus consumidores con productos de alta

calidad, creando a su vez valor de manera sostenida, comprometidos con la sociedad y prevaleciendo en el tiempo. Los valores fundamentales e inherentes a esta Empresa son el liderazgo, el buen ejemplo, el trabajo en equipo, la moralidad de los actos, la calidad total, el respeto al medio ambiente, todo esto de la mano con la responsabilidad social.

5.2.1. Estrategias Competitivas

La bebida del precio justo

Para el lanzamiento de Kola Real al mercado Limeño, la empresa utilizó una ingeniosa estrategia de posicionamiento “La Bebida del Precio Justo” con lo que creció el mercado por la incorporación de consumidores de los sectores C, D y E.

La ingeniosa estrategia de colocar a Kola Real como la bebida del precio justo y no como la más barata, hizo alusión a que las demás bebidas colas eran caras y no puso en duda la calidad del producto, mostrando en sus comerciales las instalaciones de sus plantas proyectando una imagen de limpieza.

Concentración en un sector con amplio potencial de crecimiento

ESM decidió no competir frontalmente con las grandes embotelladoras, induciendo al consumo a sectores que antes no lo hacían, al concentrarse en mercados con amplio potencial de crecimiento como los extractos socioeconómicos C, D y E, publico objetivo de la empresa, que representa el 85% de la población total urbana.

Ofrecer calidad a bajos precios

La empresa no paga royalties por uso de marcas como muchas de las empresas más grandes con las que compite, lo cual les permite ofrecer a menor precio presentaciones de mayor litraje que la competencia. Adicionalmente el uso intensivo de envases de PET posibilitó el transporte de gaseosas a grandes distancias, cubriendo mercados poco accesibles para las gaseosas con envase de vidrio.

Internacionalización

En el 2002, ESM decide internacionalizar su marca en busca de no depender exclusivamente del mercado peruano previendo la dura respuesta de las demás embotelladoras para defender su participación en el mercado local. Así, la empresa ingresa al mercado del norte chileno de bebidas gaseosas fundamentándose en el factor climático (temperaturas altas durante la mayor parte del año) y en el hecho que el mercado chileno es el doble en tamaño que el peruano. Cabe mencionar que antes de la introducción en Chile de Kola Real en envase plástico no retornable, las gaseosas en ese país se distribuían solo en envases de vidrio. La estrategia permitió a ESM capturar el 12% del mercado, equivalente al 30% del mercado Peruano.

En el año 2005, ESM decidió ingresar al mercado Dominicano, en una primera fase mediante la exportación de las marcas Kola Real y Sabor de Oro a través de su embotelladora de Sullana (ubicada al norte del Perú), para luego fortalecer su presencia con la instalación de una planta.

La marca de gaseosas Kola Real, de la embotelladora peruana San Miguel del Sur, está en República Dominicana y ha logrado una participación del 38 por ciento del mercado respectivo, con ventas por 500 millones de pesos dominicanos, la empresa planea ingresar el próximo año a Haití, Puerto Rico y otras islas cercanas, donde la demanda no es abastecida.

Con esta internacionalización la empresa reduce su exposición en el mercado peruano y rompe con la estacionalidad de las ventas considerando que el verano en Centro América se presenta entre julio y agosto mientras que en Perú se presenta en los meses de diciembre a marzo.

Sistemas de distribución de microempresarios

ESM incorporó a su red de distribución a microempresarios quienes, con sus propios medios de transporte, se encargan de distribuir el producto por las diferentes zonas asignadas, lo cual coadyuvó al rápido crecimiento de las ventas ya que se prescindió de la necesidad de invertir en una red de distribución propia. Actualmente la empresa llega a 180 mil puntos de venta en el Perú.

Oferta de diferentes sabores y presentaciones en sus envases PET desechables

ESM produce bebidas de tipo fantasía (Kola Real) para competir con marcas como Fanta y Crush; bebidas de color caramelo (Plus Cola) para competir con Coca Cola y Pepsi y bebida amarilla (Sabor de Oro)

para competir con la tradicional Inca Kola. Mediante esta estrategia, la empresa está en capacidad de hacer frente a las diversas marcas existentes en el mercado por sabor y/o litraje a precios menores al emplear envases PET desechables.

5.2.2. Capacidades Clave de ESM

Las capacidades clave de ESM son las relacionadas a su estrategia de enfoque en los segmentos de mercado de menor poder adquisitivo a través de productos de bajo precio y buena calidad. Se han distinguido dos capacidades clave, cada una se describe a medida se evalúan en las características de una capacidad clave.

Penetración a nuevos mercados y crecimiento rápido

El know-how de penetración y crecimiento con enfoque particular a los segmentos C, D y E es propio de ESM a tal grado que ha podido desafiar a marcas poderosas como Pepsi en Dominicana y Coca Cola en Brasil como ninguna otra ha podido.

Ofrece una contribución significativa al valor del producto que percibe el cliente. El valor para el cliente está en haber satisfecho una demanda latente en segmentos cuya capacidad económica no permite la compra de gaseosas de mayor precio.

Acercamiento de su producto a segmentos objetivo

Ofrece potencial en una amplia variedad de mercados. La empresa ha llevado el modelo de negocio a otros países con éxito ganando

rápidamente participación de mercado. La aplicación de esta capacidad a otros negocios será uno de los fines de la estrategia propuesta.

Es parte del capital intelectual de la organización, tiene que ver con su comportamiento. La filosofía de un producto no-frills existe en toda la organización. Así los diseñadores de producto no invierten tiempo y dinero en maximizar la apariencia del producto, mercadotecnia no invierte en una suntuosa campaña publicitaria y de promoción y operaciones no pretende tener una flotilla de reparto con camiones recientes y uniformes.

Ofrece una contribución significativa al valor del producto que percibe el cliente. En virtud del modelo de negocios de ESM, los consumidores de los segmentos C, D y E tienen acceso a una bebida de buena calidad y precio acorde a su capacidad obviando los aspectos que encarecen otras marcas y no agregan valor al consumidor.

5.2.3. Cadena de Valor

Logística Interna:

- La empresa mantiene un adecuado control de inventarios, no mantiene niveles elevados de productos terminados debido a la red de distribuidores con que cuenta. Al trabajar con estos microempresarios la empresa minimiza los costos de mantenimiento de inventarios, debido a que estos son trasladados a sus distribuidores.

- Presentan un adecuado manejo de materias primas. Al mantener varias plantas embotelladoras de producto, la empresa ha logrado centralizar las compras de materias primas esenciales para la elaboración de sus refrescos como son azúcar, esencias de sabores, envases pet, logrando descuentos significativos debido a los volúmenes comprados.
- Mantiene costos bajos, explicados principalmente a que ESM no necesita importar el concentrado que los embotelladores por franquicia deben importar, no pago de royalty, manejo adecuado de inventarios y materias primas, bajos costos de distribución debido a que es trasladada a los microempresarios.

Operaciones:

- Dentro de las operaciones de la empresa, cabe indicar que mantienen presencia nacional e internacional, con lo cual rompen con los factores de estacionalidad.
- En el ámbito nacional, mantiene plantas embotelladoras en ciudades estratégicas como Lima, Huaura, Sullana, Trujillo, Arequipa y además en otras pequeñas embotelladoras al interior del país. El mantener diversificada su producción por regiones geográficas, les permite estar cerca de los clientes y realizar sus despachos a tiempo.
- En el ámbito internacional, mantiene plantas ubicadas en República Dominicana y Brasil, situadas en ciudades claves, con el objetivo de garantizar los despachos a tiempo.

- Durante los últimos años ESM ha efectuado inversiones significativas en la compra de activos fijos, adquiriendo e implementando nuevas maquinarias en sus plantas embotelladoras con la finalidad de mantener una adecuada tecnología en sus procesos de producción y garantizar la calidad de sus productos.

Logística Externa:

- El sistema de distribución a través de microempresarios le ha permitido una distribución horizontal de sus productos. Cabe indicar que cada microempresario tiene asignada una determinada zona geográfica, garantizándole la distribución exclusiva de los refrescos Kola Real en dicha área geográfica.
- Con la implementación del sistema de distribución de microempresarios, ESM prescindió de invertir en una red de distribución propia a la vez que se promueve la oportunidad de un trabajo independiente para muchas personas, situando a la empresa como generadora de bienestar social en diversas comunidades.
- Oferta de diferentes presentaciones y sabores con sus propios envases PET apoyadas en promociones directas.
- Uso intensivo de envases PET que posibilita el transporte a grandes distancias.
- El sistema de distribución a través de microempresarios le ha permitido registrar alrededor de 180 mil puntos de venta en Perú.

Marketing y Ventas:

- Ofrecimiento de calidad a bajo precio.

- Exitosa estrategia de precios.

Servicios:

- Mayor rendimiento en presentaciones de alto litraje. El desarrollo de este tipo de presentaciones le ha permitido reducir costos de producción, ya que al no mantener presentaciones de bajo litraje utilizan menos etiquetas y tapas.

ACTIVIDADES DE SOPORTE:

Abastecimiento:

- ESM, al igual que el resto de las embotelladoras de refrescos, se caracterizan por la utilización de un elevado porcentaje de insumos importados, al igual que toda la industria.
- El azúcar, los envases y la esencia representan el 60% del total de costos. Los envases y la esencia no se tienen mayores problemas de abastecimiento. Sin embargo, en el caso del azúcar, el sector ha tenido problemas de aprovisionamiento ya que la calidad que se producía localmente no era apta para la elaboración de bebidas, por lo que se tiene que recurrir a importaciones.
- La empresa ha desarrollado una estrecha relación estratégica con sus principales proveedores de materias primas, permitiéndole el abastecimiento permanente de insumos de producción.

Desarrollo Tecnológico:

- La empresa ha efectuado recientemente la adquisición de tecnología moderna para mejorar sus procesos y líneas de producción, con lo cual pretenden mejorar la calidad de sus productos.
- La nueva adquisición de maquinaria nueva ha sido implementada principalmente en sus plantas embotelladoras situadas en el extranjero, asimismo se ha llevado a cabo una política de rediseño y renovación de maquinarias en algunas plantas embotelladoras situadas en el Perú
- Existe un compromiso por parte de los directores del grupo de desarrollar una cultura de mejora continua en los procesos productivos, lo cual garantiza un adecuado sistema de soporte en la producción.

Recursos Humanos:

- Se busca mantener empleados especializados en distintas áreas de la organización.
- Buena relación con los empleados, al ser una empresa familiar, se transmite el sentido familiar en la compañía.

Infraestructura de la Firma:

- Empresa familiar Grupo Añaños.
- Cultura organizacional y empresarial familiar. Es política de la empresa mantener a un miembro familiar estratégicamente en cada planta embotelladora o por regiones geográficas.

5.2.4. Análisis FODA

Fortalezas

- Precios competitivos. Situación que se ha logrado principalmente por no incurrir en los altos costos que significa el pago de un Royalty a la propietaria de una marca.
- El sistema de distribución en alianza a pequeños comercializadores regionales y el uso de envases desechables le permiten a las bebidas de ESM estar en puntos en los que sus principales competidores no están.
- Productos bien posicionados en los segmentos C, D y E que representan el 85% del mercado peruano.
- La estructura de costos de la empresa le permite tener márgenes por arriba del promedio de la industria a pesar de vender sus productos a precios por debajo del promedio.
- Internacionalización, lo cual le ha reducido su dependencia a un solo mercado y en el futuro le reducirá también sus problemas de estacionalidad.

Oportunidades

- Aceptación de las presentaciones de gran litraje que tienen mayor rendimiento para el consumidor y menores costos de producción y distribución.
- Bajo consumo per cápita de bebidas gaseosas en el Perú.

- Desarrollo del Fenómeno del Niño, situación que acortará la estación de invierno en el Perú, con lo que período de mayores ventas se alarga.
- Expansión hacia mercados externos. La aceptación que ha tenido Kola Real en mercados como los de Chile, República Dominicana y recientemente Brasil son indicios del éxito que la empresa tendría en emprendimientos internacionales a través de exportación del producto o la instalación de plantas. Las oportunidades de crecimiento en el extranjero colocarían a ESM como un serio competidor para las grandes empresas de bebidas gaseosas en Latinoamérica. Dentro de los países que Kola Real viene observando se encuentran Colombia, Bolivia y los principales países de Centro América.
- Elevación de márgenes tras el sinceramiento de precios de las gaseosas.
- La empresa podría incrementar el valor agregado de su producto con nuevas presentaciones o con otros tipos de bebidas que no produce actualmente, como bebidas “light”.

Debilidades

- El nivel de preferencia del consumidor por Kola Real es menor a su participación de mercado, siendo este su principal problema en cuanto a percepción de la marca dentro de su público objetivo.

- Estrecha correlación de la marca con nivel de ingreso familiar, lo cual le dificultaría sus intenciones de expansión hacia mercados de niveles A y B.
- Actualmente cuenta con cierta estacionalidad en sus ingresos, situación que se espera se vea reducida una vez que alcance su madurez dentro del mercado mexicano que cuenta con picos de ventas en los meses que tradicionalmente se reducen las ventas de bebidas gaseosas en Sudamérica.
- Facilidad de imitación de sabores.

Amenazas

- La elevada competencia al interior de la industria y el bajo valor agregado de los productos hacen que los márgenes de utilidad de las empresas del sector sean muy reducidos. La principal amenaza para la empresa es que continúe la guerra de precios.
- Ingreso de nuevas bebidas gaseosas económicas al mercado peruano. Dado el éxito que ha tenido la marca Kola Real, se ha dado una imitación de su estrategia. Existen a lo largo del país diversos embotelladores regionales que están empezando a embotellar bebidas gaseosas bajo su propia marca y distribuyéndola en mercados minoristas.
- Aumento de la informalidad en el mercado de fabricación de bebidas gaseosas. Ante la gran aceptación que tuvo Kola Real existen empresas informales de fabricación de bebidas gaseosas que

pretenden emular su éxito presentándose como una amenaza latente dentro del mercado.

- Incremento en los costos de producción y comercialización por aranceles a la importación de insumos o la imposición de gravámenes al producto.

5.3. PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA EMPRESA SAN MIGUEL DEL SUR S.A.C.

En vista al crecimiento global y a una mejora de la competitividad en el área de producción, es que Industrias San Miguel decide implantar un modelo de gestión por competencias en todas las empresas unidas al grupo, con el fin de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización. Concibiéndose así, la tendencia de revalorización del aporte humano a la competitividad organizacional.

Para ello, las experiencias conocidas acerca de la implantación a nivel de empresas de sistemas de gestión por competencias, “...se basan en aplicaciones del “enfoque conductista”, según el cual se determinan las competencias que exhiben los mejores trabajadores, convirtiéndose en el referente del mejor desempeño”.

Las etapas que circuló este proceso de implementación en Industrias San Miguel, fueron:

5.3.1. Descripción del Perfil de Puesto

Tradicionalmente las compañías, al describir puestos, estudiaban detalladamente el contenido del puesto y las cualidades que se necesitaban para desempeñar ese rol, resultaban de la experiencia y la fe del analista de puestos.

En la gestión por competencias, la descripción el perfil laboral es más sencilla. Se representa en un cuadrante de formato estándar, en donde se describen las competencias requeridas para obtener un resultado superior del desempeño de los colaboradores a partir de los objetivos específicos de la empresa y la posición. Se identifican los contactos internos y externos que afectan la calidad, así como las condiciones en las que el empleado deberá trabajar.

5.3.2. Generación de las Competencias

Leonard Mertens (1997), quién pertenece a la escuela de pensamiento funcionalista, clasifica las competencias de la siguiente manera, a saber:

- Competencias genéricas: “Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, como por ejemplo: la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, planificación, entre otras”.
- Competencias específicas: “Se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales, como por ejemplo: la

operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, entre otras”.

- Competencias básicas: “Son las que se adquieren en la formación básica y que permiten el ingreso al trabajo, como por ejemplo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, entre otras”

5.3.3. **Objetivos generales del Sistema de Gestión por Competencias para Industrias San Miguel**

“El objetivo principal del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización”. Por medio de la gestión por competencias, se pretende alcanzar los siguientes objetivos para las organizaciones integrantes de Industrias San Miguel, a saber:

- La mejora y la simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos;
- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos;
- La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas del negocio;
- La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos;
- La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante, y

- La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

Para ello debe lograrse:

- Que el sistema sea aplicable y no teórico
- Comprensible por todos los integrantes de la organización
- Útil para la empresa
- Fiable
- De fácil manejo, y
- Que en su conjunto permita el desarrollo profesional de las personas.

5.3.4. Proceso de Implementación del Sistema de Gestión por Competencias

Basado en las técnicas de implantación de la consultora Martha Alles (2004), es que se siguieron los siguientes pasos de implementación, por ello, es necesario definir en primer lugar, la visión de la organización: hacia dónde vamos; los objetivos y la misión: qué hacemos; y a partir de la máxima conducción de la empresa, con su participación e involucramiento, decidir cómo lo haremos.

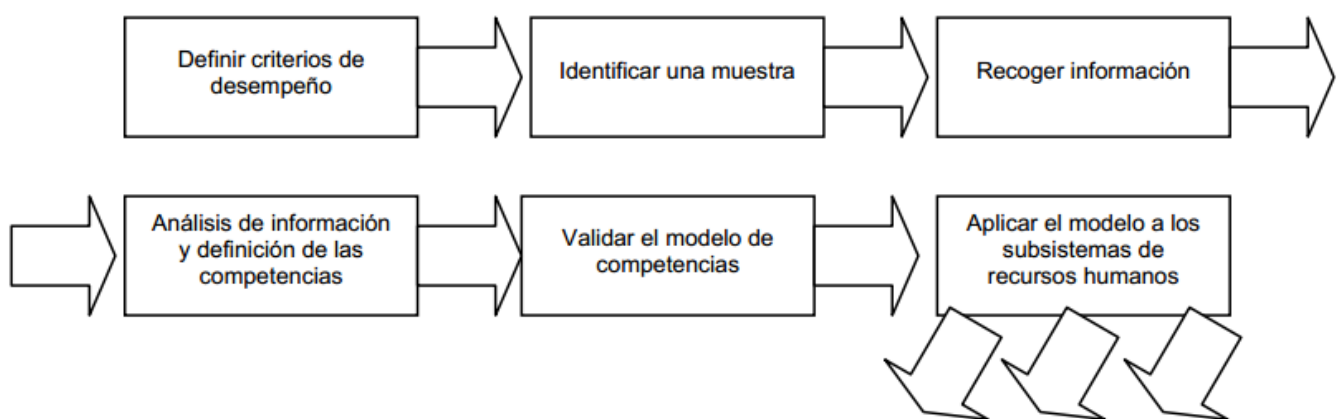
Las etapas que propone este sencillo planteamiento son las siguientes, a saber:

- Definir visión (hacia dónde vamos) y misión (qué hacemos)
- Definición de competencias por la máxima dirección de la organización (cómo lo hacemos)

- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización
- Validación de las competencias, y
- Diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Figura 5.1.: Proceso de Implantación de un Sistema de Gestión por

Competencias



Aplicaciones:

- Selección
- Entrenamiento
- Capacitación
- Desarrollo
- Evaluación de desempeño
- Planes de carrera y sucesión
- Remuneración

Fuente: Spencer & Spencer

5.3.5. Definición de Misión, Visión y Valores Vigentes

Nuestra misión

Satisfacer las necesidades de los consumidores a nivel mundial.

Mediante la producción y oferta de productos innovadores con calidad internacional de manera competitiva.

Nuestra visión

Ser una organización global que trascienda en el tiempo. Con presencia de los 5 continentes, centrada en el desarrollo profesional y ético de sus colaboradores, siendo socialmente responsables.

Valores

- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Innovación y calidad
- Adaptabilidad
- Solidaridad

5.4. RESULTADOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN INDUSTRIAS SAN MIGUEL

Al analizar y describir la información que proporcionan las diversas entidades organizativas que conforman Industrias San Miguel de acuerdo a los diferentes métodos de identificación de competencias, así como las normas y estándares técnicos que genera es posible resaltar los siguientes beneficios logrados por la implementación del sistema o modelo de gestión por competencias:

- Conocimiento exacto de los perfiles laborales necesarios para desempeñar eficientemente el trabajo de la organización.
- Mejora de los procesos y procedimientos de trabajo.
- Reorganización de la estructura laboral de la organización.
- Planificación real de las necesidades del recurso humano.
- Identificación sencilla de candidatos adecuados para las vacantes.
- Ubicación a los empleados de acuerdo a las competencias demostradas.

- Determinación de niveles realistas de desempeño.
- Mayores oportunidades al empleado para desarrollar una carrera dentro de la empresa.
- Condiciones que mejoran el entorno laboral.
- Creación de planes de incentivos.

5.5. DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE INDUSTRIAS SAN MIGUEL A NIVEL NACIONAL

La jefatura de Recursos Humanos del Grupo de Industrias San Miguel (ISM), es regida directamente por la gerencia general y tiene su sede principal en la planta de Huara (Huacho) y las oficinas de la empresa en el distrito de Santiago de Surco (Lima).

Subdivide su operatividad en selección de personal, dirección y desarrollo de recursos humanos, relaciones laborales y evaluación del desempeño laboral.

El actual encargado de la jefatura es el Ingeniero Industrial, Nicolás Martín Castillo, quien asumió el cargo en mayo del año 2013. Su educación incluye un diplomando en gerencia de compensaciones en la universidad del Pacífico; además de ser titulado por la Facultad de Ingeniería Industrial y de Sistemas de la Universidad Sánchez Carrión – Huacho en 1 997, obteniendo quinto superior.

Con experiencia en Gestión Humana, Administración, Costos Industriales y Producción., privilegiando el trabajo en equipo. La concepción de sus actos se basa en la Calidad Total, dinámico, motivador y muy proclive a la capacitación integral. Sólidos conocimientos en Legislación Laboral y Seguridad Industrial.

Su principal objetivo es darle sostenibilidad al Modelo de Negocio desde el área de Gestión Humana accionando en la Planta y los centros operativos.

Modelo de gestión vigente

El acelerado crecimiento de ISM en el período del 2009 al 2010, así como la certificación ISO Y OSHAS, originó la necesidad de reorganizar la estructura de la compañía y concentrar la administración de las áreas funcionales en un núcleo corporativo que fuera el responsable de diseñar las estrategias e implementar las acciones necesarias para migrar de un modelo de empresa familiar a uno de empresa multinacional administrada de manera centralizada, para responder a las necesidades del mercado y su demanda creciente de los productos embotellados por la compañía.

Una vez que la estructura fue definida, en cuanto a la gestión de recursos humanos se decidió adoptar una política de gestión por competencias, iniciando su proceso de transición de la gestión tradicional a la basada por competencias en todas las plantas y sedes de la organización. La adopción de un Sistema de Gestión por competencias de Capital Humano fue una decisión estratégica de la alta dirección de la organización, en su implementación y aplicación, que busco incluir la búsqueda de soluciones a los problemas y la toma de decisiones, pero que no contó con la participación activa de los trabajadores y la organización sindical correspondiente.

Esta etapa de estandarización y expansión ocupó los esfuerzos de la dirección hasta el final de la década e inicios de la nueva década y posteriormente el

crecimiento se dirigió a la búsqueda de nuevos mercados en los países más desarrollados.

Características del área de recursos Humanos en la actualidad

Análisis y descripción de puestos de trabajo

Cuenta con la documentación respectiva que recoge la información obtenida por medio del análisis, mostrándose en el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes del trabajador que lo ocupa. Además define las competencias necesarias que debe cumplir un trabajador para ocupar un puesto en la empresa. Se confeccionó mediante entrevistas, fichas de observación y cuestionarios realizados al personal más destacado de la empresa.

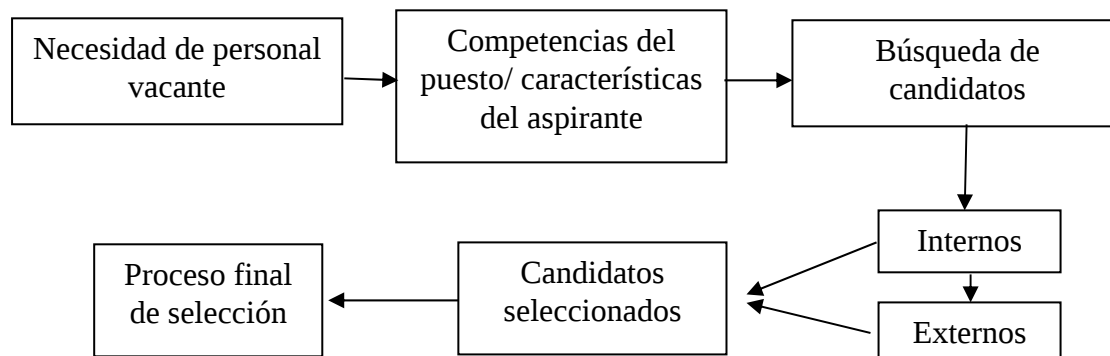
El análisis y descripción de puestos de trabajo buscó prevenir y evitar:

- Sobrecargas de trabajo
- Solapamiento de tareas
- Infrautilización de recursos
- Ineficiencia en el desarrollo de las actividades
- Conflictos laborales

Sin embargo no se aplica adecuadamente y en su totalidad.

Sistemas de reclutamiento y selección de recursos humanos

Se basa en el siguiente esquema operativo:



Incide en la promoción del personal interno de la empresa, antes que el recurrir a un aspirante externo, sin embargo no existe una adecuada política de crecimiento del personal que labora en la empresa, lo cual queda demostrado en las líneas de carrera de la empresa y en la contratación externa de mandos medios y altos los últimos años.

Para la selección se diseñó un proceso de selección por competencias basado en entrevistas de eventos conductuales para descubrir las competencias de los aspirantes, tomando como política el que el trabajador cuente con competencias para desempeñarse en varios aspectos dentro de la empresa. Sin embargo pocas veces se utiliza este método, optándose por los test y entrevistas tradicionales.

Cabe resaltar que la selección de personal los años pasados, se debió más al crecimiento e internalización de la empresa que a despidos o renunciaciones.

Sistema de inducción al personal nuevo

La finalidad de la Inducción es brindar información general, amplia y suficiente que permita la ubicación del empleado y de su rol dentro de la organización para fortalecer su sentido de pertenencia y la seguridad para realizar su trabajo de manera autónoma.

La primera inducción es de nivel Institucional, comprende toda la información general, que permite al empleado conocer la Visión, Misión, el Proyecto organizacional, la Historia, Estructura, Normatividad y Beneficios que ofrece la organización a sus empleados.

La segunda, denominada Inducción en el Puesto de Trabajo, hace referencia al proceso de acomodación y adaptación, incluyendo aspectos relacionados con rutinas, ubicación física, manejo de maquinarias, así como la información específica de la dependencia, su misión y el manejo adecuado de las relaciones interpersonales en la organización. Generalmente es el supervisor o jefe inmediato el que se encarga de esta inducción.

En la práctica, es a la segunda inducción a la que se le da mayor énfasis, resaltando el proceso productivo más que el conocimiento del planeamiento estratégico del grupo empresarial.

Políticas retributivas y premios

El salario es uno de los elementos que integra la política retributiva de la empresa:

El salario se refiere a la totalidad de las percepciones económicas de los/las trabajadores/as, en dinero o en especie, por la prestación profesional de los servicios laborales.

La mayor problemática de este subsistema radica en:

- No se adecuan los salarios al mercado para evitar la fuga de valores.
- Carece de sistemas adecuados de referencia: valoración de puestos y desempeño.
- El Sistema no es claro, comprensible y transparente.

Esto motiva que los trabajadores no perciban que el salario es el adecuado para un grupo empresarial que proyecta facturar 600 millones de dólares para el año 2015 y que invirtió 25 millones de dólares en su nueva planta de Bahía en Brasil.

El programa de incentivos y compensación se basa en dos pilares fundamentales:

El primero corresponde al sueldo, incentivos, y prestaciones que se otorgan al personal. Se denomina compensación financiera y está formado por los pagos en efectivo y por las prestaciones, servicios o beneficios que el personal recibe, los cuales, finalmente, también representan un equivalente de ingreso (dinero) que sin duda contribuye a elevar el bienestar del colaborador de ISM.

- El segundo corresponde a la satisfacción directa que el personal recibe de la ejecución de su trabajo y de las condiciones laborales

El segundo aspecto es básicamente el que se aplica mediante premios al colaborador más productivo o con el desempeño más alto.

Evaluación del desempeño

En ISM básicamente permite implantar nuevas políticas salariales, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Una adecuada evaluación por competencias debería abarcar auto y coevaluaciones entre los trabajadores, sin embargo en ISM sólo evalúan los jefes o supervisores a su respectivo personal a cargo.

Alles, recomienda su uso en grandes empresas, sociedades de personas, con algunas variantes para los que ocupan alta jerarquía, los socios de la empresa, pues no tendrán jefes que los evalúe, pero no por ocupar altos cargos y haber llegado a un nivel profesional superior, significa que no tendrá la necesidad de actualizarse o mejorar alguna competencia. La clave del éxito de esta herramienta es el adecuado diseño del instrumento de evaluación que se empleará y su aplicación, junto con un sistema integrado de gestión por competencia.

Sin embargo en ISM las evaluaciones se basan en la productividad o logro de objetivos del trabajador más no en el cumplimiento de competencias que permitan determinar las brechas del colaborador para su posterior capacitación.

Motivación y clima del personal

Guarda relación con el impulso que inicia, orienta y sostiene la forma de actuar y el comportamiento del personal, en relación a las metas y los objetivos de la empresa.

En la actualidad, ISM se encuentra implementando una estrategia corporativa de Responsabilidad social hacia sus recursos humanos, marcando como ejes principales el emprendimiento, la familia y la educación con el fin de mejorar sosteniblemente la calidad de vida de sus colaboradores. Para generar un mayor impacto ISM coordina estos programas con instituciones del sector público y privado.

Sistema de seguridad y salud ocupacional: promueve un entorno laboral seguro y saludable.

Salud: busca de garantizar el bienestar integral de sus colaboradores implementando chequeo preventivo anual.

Actividades de confraternidad: organiza actividades de integración para todo su equipo colaborador como campeonatos de fútbol y vóley. Además realiza almuerzos en los que cada colaborador puede participar con sus familiares.

Formación y capacitación: capacitaciones integrales, talleres y círculos de formación a ingenieros, personal administrativo y obreros de planta.

Club de damas: programa de educación gratuita para las esposas, hijas, madres y hermanas de sus colaboradores.

Comunidad: mediante visitas a la planta y fiestas navideñas. (ISM, 2012).

Sin embargo aún se perciben problemas organizacionales como:

Ausentismo y atrasos

Conflictos interpersonales

Comunicaciones deficientes

Mala disposición y apatía en el trabajo

Quejas frecuentes del personal

Resistencia a las innovaciones

Indisciplina

Falta de compromiso del personal con los objetivos generales de la empresa

Todo ello queda demostrado en las paralizaciones que en los últimos años han paralizado las plantas de Huaura y Arequipa e incluso la de República Dominicana en donde se manifestó en la prensa local que los empleados del área son sometidos a maltratos por la empresa, la cual les niega el libre derecho a la sindicalización y no les paga los días feriados que prestan su servicio. Asimismo dijeron que tienen que trabajar hasta 15 horas para completar una cuota de venta establecida por la empresa, a cambio de un salario mínimo de 9,905 pesos (aproximadamente 637 nuevos soles peruanos). (En <http://www.hoy.com.do/el-pais/2013/3/28/473507/Empleados-de-Kola-Real-denuncian-cancelaciones-tras-reclamar-mejores>, Rep. Dominicana, 23 de marzo del 2013).

Capacitaciones y Desarrollo de los trabajadores

Probablemente, la principal característica de la capacitación por competencias es su orientación a la práctica, por una parte, y la posibilidad de una inserción cuasi natural y continúa en la vida productiva del colaborador.

En ISM se capacita al trabajador en aspectos productivos y técnicos bajo una planificación y utilizando capacitadores internos o empresas expertas en capacitar personal, teniendo como aliado principal al SENATI.

Sin embargo no se toma en cuenta los siguientes criterios, propios de una capacitación por competencias:

- 1) Para desarrollar programas basados en competencias, es esencial que éstas se identifiquen cuidadosamente y sean dadas previamente a conocer a quienes deben adquirirlas.
- 2) Los criterios que se utilizaran para evaluar su logro y las condiciones bajo las que se medirá deben ser claramente especificadas y dadas a conocer con anterioridad
- 3) El programa de capacitación debe orientar claramente acerca de la forma de desarrollar el aprendizaje individual y la evaluación de cada una de las competencias especificadas.
- 4) La evaluación de competencia incluye evidencias del dominio de conocimientos y de actitudes del participante pero, además requiere evidencias del desempeño real de la competencia como la fuente primaria de la evaluación.

5) Los participantes progresan a través del programa a su propio ritmo, hasta que se consideran ellos mismos capaces de demostrar su dominio en las competencias especificadas.

Si no se cumplen dichos aspectos, la gestión por competencias no va a ser debidamente integrada a la organización.

5.6. DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA PLANTA DE AREQUIPA.

En 1998, se abrió la planta de producción de gaseosas en la ciudad Huaura produciendo para las ciudades de la costa. Siete años después, en enero del 2000, ISM toma la decisión de abrir una planta de producción en Arequipa. Ubicada en el poblado tradicional de Huaranguillo, distrito de Sachaca, cuenta en la actualidad con más de 400 colaboradores de los cuales casi 300 laboran en dicha planta, distribuidos según el siguiente cuadro:

<i>Área</i>	<i>Trabajadores</i>
Área de Administración	42
Área de Logística	28
Área de Mantenimiento	14
Área de Producción	180
Área de Sostenibilidad	5
TOTAL DE TRABAJADORES:	269

Fuente: Elaboración Propia

Fue durante la gestión del Ingeniero Máximo Carrasco Pacheco (agosto del 2010 a marzo del 2012), natural de Arequipa y con estudios en la UNSA, que se dio impulso a la aplicación de la gestión por competencias en la planta de Huaranguillo en Arequipa.

Es gracias a esta gestión que en la actualidad el área de recursos humanos presenta:

Políticas retributivas y premios

Reestructuración remunerativa de trabajadores de la empresa, aplicando ajustes, nivelaciones y suscripción de convenios individuales, con trabajadores de la empresa, corrigiendo desnaturalizaciones en los conceptos de bonificaciones.

Liquidaciones al cese de los trabajadores (Cumplimiento de Contrato, Renuncias Voluntarias, despidos; ajuste de 5ta. Categoría).

Organización del área e implementación de gestión por competencias

Actualización del MOF de todos los puestos de trabajo de la empresa (Funciones y Perfiles); en concordancia de los requisitos del sistema integrado de gestión por competencias de la empresa; en concordancia de las funciones del Comité de Seguridad y Salud, las brigadas de primeros auxilios y los puntos críticos de la planta.

Elaboración de Contratos de Tercerización con varias empresas que brindan servicios a la empresa.

Seguridad y Clima organizacional

Renovación en la Formación del Comité de Seguridad y Salud de la Empresa; aplicando la nueva conceptualización de la Ley 29783 Actualización del MOF de todos los puestos de trabajo de la empresa (Funciones y Perfiles); en concordancia de los requisitos del sistema integrado de gestión de la empresa.

Participación activa y directa en procesos de Negociación Colectiva; celebración de Convenios Colectivos con Sindicatos de la Empresa; con vigencia de tres años.

Participación de procesos administrativos ante el MTPE sobre inspecciones y conciliaciones; y en general coordinación con el área legal para el éxito de procesos legales.

Creación de la red de facilitadores como una alternativa al sindicato.

Evaluación del desempeño

Aplicación de una evaluación de desempeño de 180° buscando determinar las competencias faltantes para desarrollarlas en los colaboradores.

Sin embargo dicha evaluación se aplicó en pocas ocasiones y luego se continúa con la evaluación tradicional de jefes hacia trabajadores.

Los principales problemas que aun subsisten en la planta de Huaranguillo de Arequipa son:

- Centralismo de las gerencias de recursos humanos y otras gerencias de ISM.
- Nivel motivacional de los colaboradores
- Sindicatos conflictivos
- Líneas de carrera inadecuadas
- Capacitaciones no basadas en competencias
- Incentivos insuficientes
- Evaluaciones tradicionales de desempeño
- Reclutamiento y selección de personal tradicionales.

- Nivel de salarios aún bajo
- Proceso de inducción del trabajador inadecuado.

Cabe resaltar, que la planta de Arequipa es la más conflictiva en cuanto a paralizaciones y huelgas, como consta en las estadísticas del Ministerio de Trabajo.



CAPÍTULO VI

RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

En el presente capítulo se mostrarán los resultados por variables de la aplicación de los instrumentos. Además se consolidarán los resultados generales por variable y se realizará el estudio inferencial para determinar la relación o asociación entre las variables en estudio.

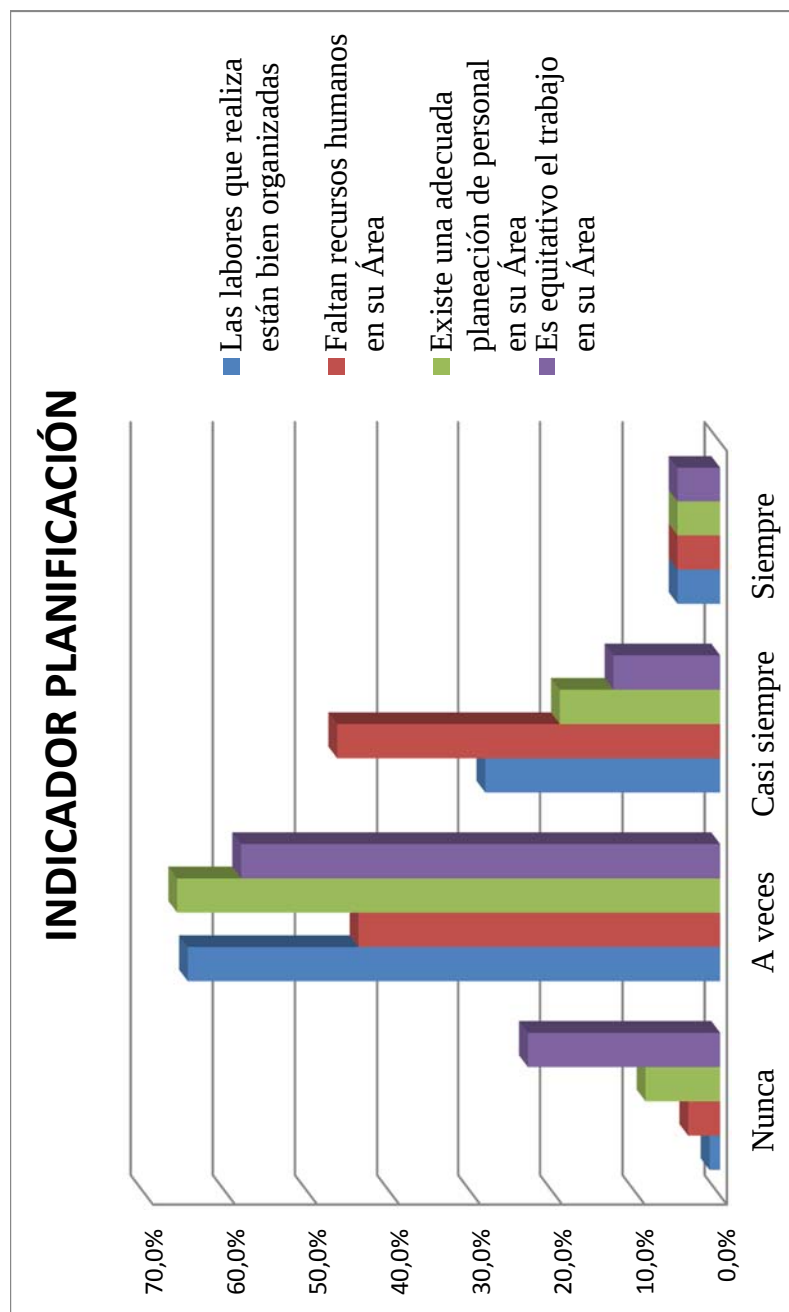
6.1. VARIABLE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Cuadro 6.1.: Indicador Planificación

		fi	%
Las labores que realiza están bien organizadas	Nunca	1	1,3%
	A veces	50	64,9%
	Casi siempre	22	28,6%
	Siempre	4	5,2%
Faltan recursos humanos en su Área	Nunca	3	3,9%
	A veces	34	44,2%
	Casi siempre	36	46,8%
	Siempre	4	5,2%
Existe una adecuada planeación de personal en su Área	Nunca	7	9,1%
	A veces	51	66,2%
	Casi siempre	15	19,5%
	Siempre	4	5,2%
Es equitativo el trabajo en su Área	Nunca	18	23,4%
	A veces	45	58,4%
	Casi siempre	10	13,0%
	Siempre	4	5,2%

Fuente: Elaboración Propia

Figura 6.1.: Grafica Indicador Planificación



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

En cuanto al indicador planificación de la variable gestión por competencias de la empresa San Miguel Del Sur SAC, se observa que el 64.9% de los encuestados manifiestan que a veces las labores que realizan están bien organizadas, el 46.8% indica que casi siempre faltan recursos humanos en su área, el 66.2% manifestó que a veces existe una adecuada planeación del personal en su área y el 58.4% manifestó que a veces es equitativo el trabajo en su área.

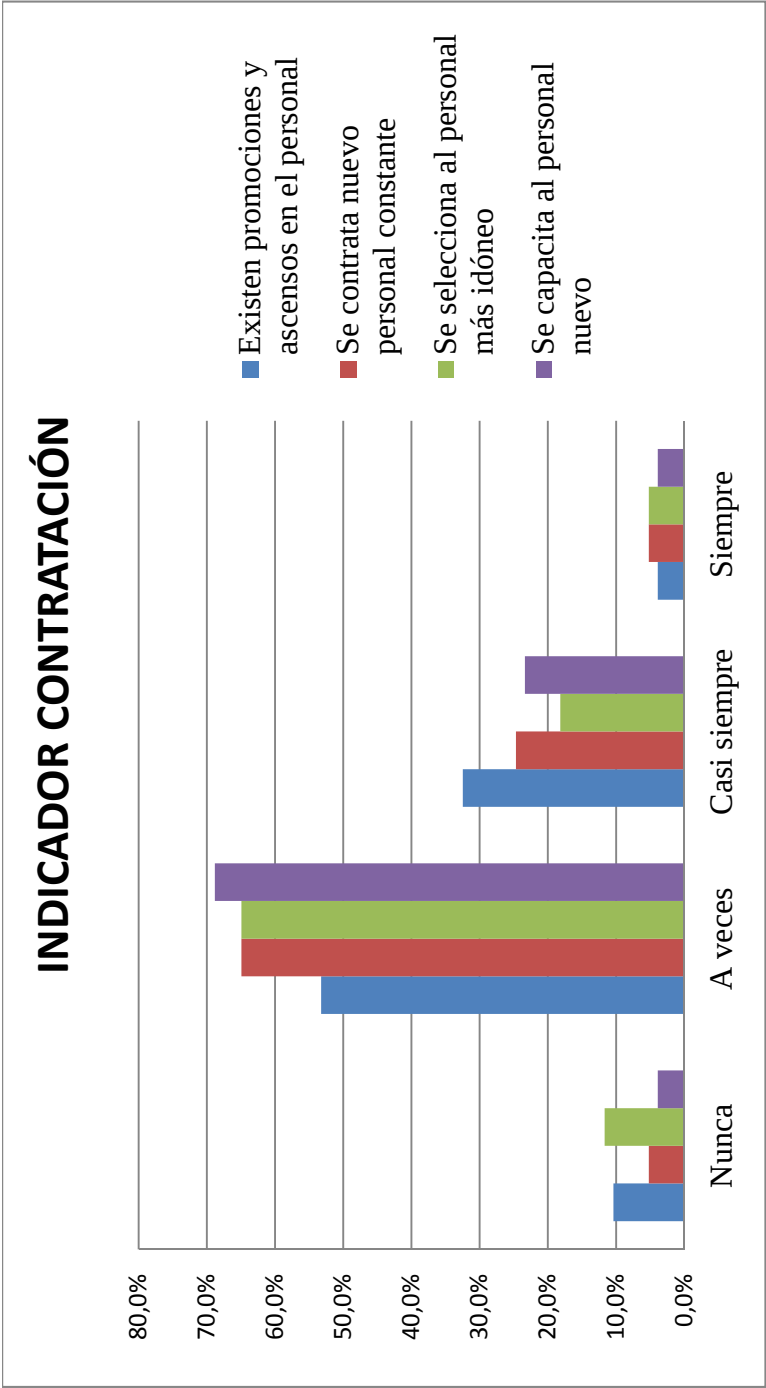
Es decir, en el indicador planeación se observa que la mayoría de trabajadores de la empresa San Miguel Del Sur SAC perciben que sólo a veces se realiza una adecuada planificación.

Cuadro 6.2.: Indicador Contratación

		fi	%
Existen promociones y ascensos en el personal	Nunca	8	10,4%
	A veces	41	53,2%
	Casi siempre	25	32,5%
	Siempre	3	3,9%
Se contrata nuevo personal constante	Nunca	4	5,2%
	A veces	50	64,9%
	Casi siempre	19	24,7%
	Siempre	4	5,2%
Se selecciona al personal más idóneo	Nunca	9	11,7%
	A veces	50	64,9%
	Casi siempre	14	18,2%
	Siempre	4	5,2%
Se capacita al personal nuevo	Nunca	3	3,9%
	A veces	53	68,8%
	Casi siempre	18	23,4%
	Siempre	3	3,9%

Fuente: Elaboración Propia

Figura 6.2.: Grafica Indicador Contratación



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

En cuanto al indicador contratación de la variable gestión por competencias de la empresa San Miguel Del Sur SAC, se observa que el 53.2% de los encuestados manifiestan que a veces existen promociones y ascensos en el personal, el 64.9% indica que a veces se contrata nuevo personal frecuentemente, el 64.9% manifestó que a veces se selecciona al personal más idóneo y el 68.8% manifestó que a veces se capacita al personal nuevo.

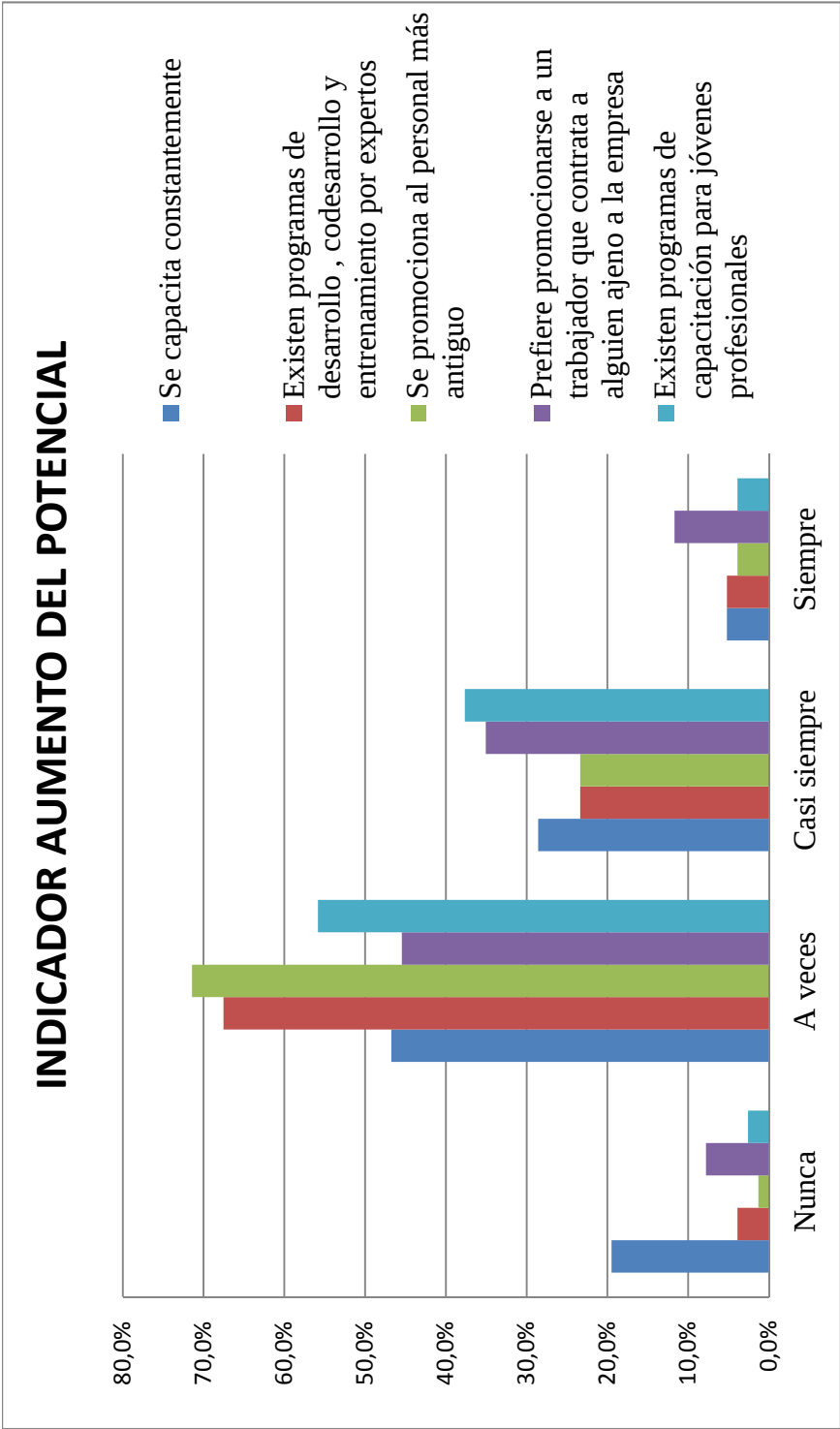
Es decir, en el indicador contratación se observa que la mayoría de trabajadores de la empresa San Miguel Del Sur SAC perciben que sólo a veces se realiza una adecuada contratación del personal.

Cuadro 6.3.: Indicador Aumento del Potencial

		fi	%
Se capacita constantemente	Nunca	15	19,5%
	A veces	36	46,8%
	Casi siempre	22	28,6%
	Siempre	4	5,2%
Existen programas de desarrollo , codesarrollo y entrenamiento por expertos	Nunca	3	3,9%
	A veces	52	67,5%
	Casi siempre	18	23,4%
	Siempre	4	5,2%
Se promociona al personal más antiguo	Nunca	1	1,3%
	A veces	55	71,4%
	Casi siempre	18	23,4%
	Siempre	3	3,9%
Prefiere promocionarse a un trabajador que contrata a alguien ajeno a la empresa	Nunca	6	7,8%
	A veces	35	45,5%
	Casi siempre	27	35,1%
	Siempre	9	11,7%
Existen programas de capacitación para jóvenes profesionales	Nunca	2	2,6%
	A veces	43	55,8%
	Casi siempre	29	37,7%
	Siempre	3	3,9%

Fuente: Elaboración Propia

Figura 6.3.: Grafica Indicador Aumento del Potencial



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

En cuanto al indicador aumento del potencial de la variable gestión por competencias de la empresa San Miguel Del Sur SAC, se observa que el 46.8% de los encuestados manifiestan que a veces se capacitan, el 67.5% indica que a veces existen programas de desarrollo , codesarrollo y entrenamiento por expertos, el 71.4% manifestó que a veces se promociona al personal más antiguo, el 45.5% manifestó que a veces se prefiere promocionar a un trabajador que contratar a alguien ajeno a la empresa y el 55.8% manifestó que a veces existen programas de capacitación para jóvenes profesionales.

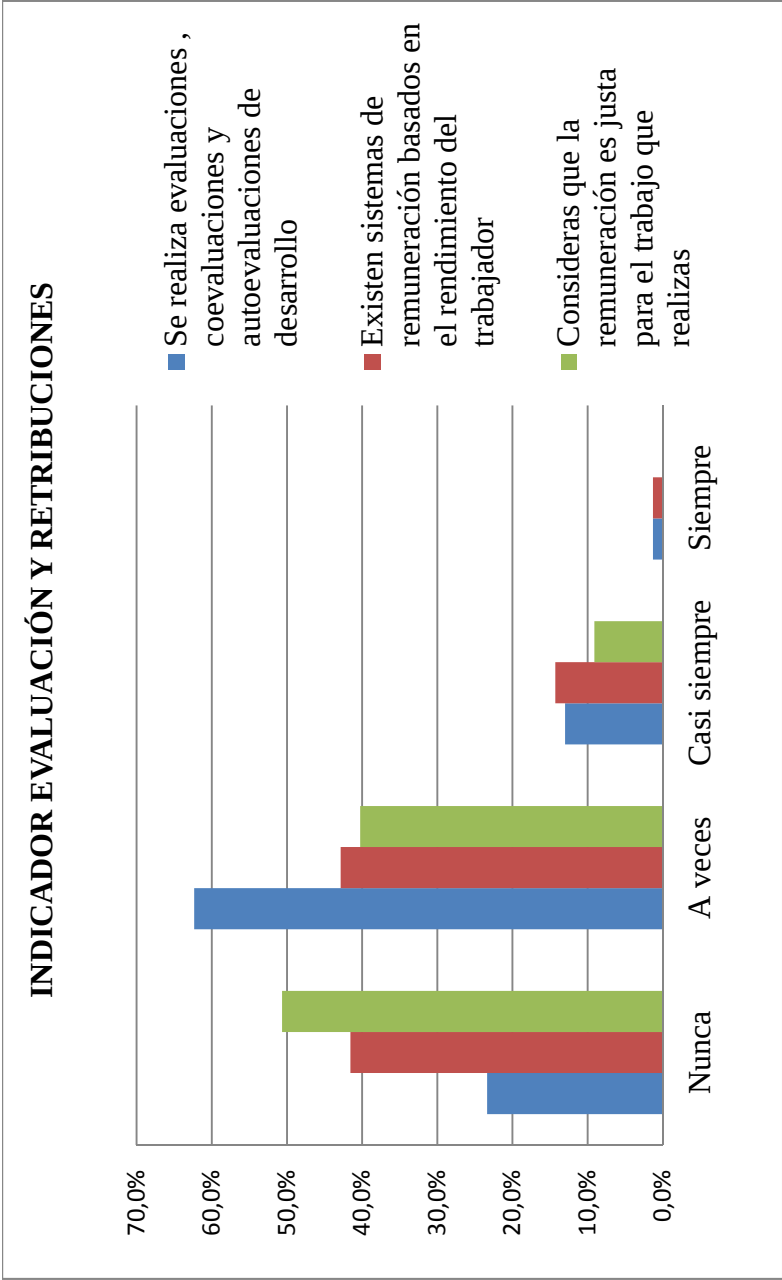
Es decir, en el indicador aumento del potencial se observa que la mayoría de trabajadores de la empresa San Miguel Del Sur SAC perciben que sólo a veces se realiza un adecuado aumento del potencial de sus trabajadores.

Cuadro 6.4.: Indicador Evaluación y Retribuciones

		fi	%
Se realiza evaluaciones , coevaluaciones y autoevaluaciones de desarrollo	Nunca	18	23,4%
	A veces	48	62,3%
	Casi siempre	10	13,0%
	Siempre	1	1,3%
Existen sistemas de remuneración basados en el rendimiento del trabajador	Nunca	32	41,6%
	A veces	33	42,9%
	Casi siempre	11	14,3%
	Siempre	1	1,3%
Consideras que la remuneración es justa para el trabajo que realizas	Nunca	39	50,6%
	A veces	31	40,3%
	Casi siempre	7	9,1%
	Siempre	0	0,0%

Fuente: Elaboración Propia

Figura 6.4.: Grafica Indicador Evaluación y Retribuciones



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

En cuanto al indicador evaluación y retribuciones de la variable gestión por competencias de la empresa San Miguel Del Sur SAC, se observa que el 62.3% de los encuestados manifiestan que a veces se realiza evaluaciones, coevaluaciones y autoevaluaciones de desempeño, el 42.9% indica que a veces existen sistemas de remuneración basados en el rendimiento del trabajador y el 50.6% manifestó que nunca considera que la remuneración es justa para el trabajo que realizan.

Es decir, en el indicador aumento del potencial se observa que la mayoría de trabajadores de la empresa San Miguel Del Sur SAC perciben que sólo a veces se realiza una adecuada evaluación de sus trabajadores y que nunca la remuneración es la adecuada.

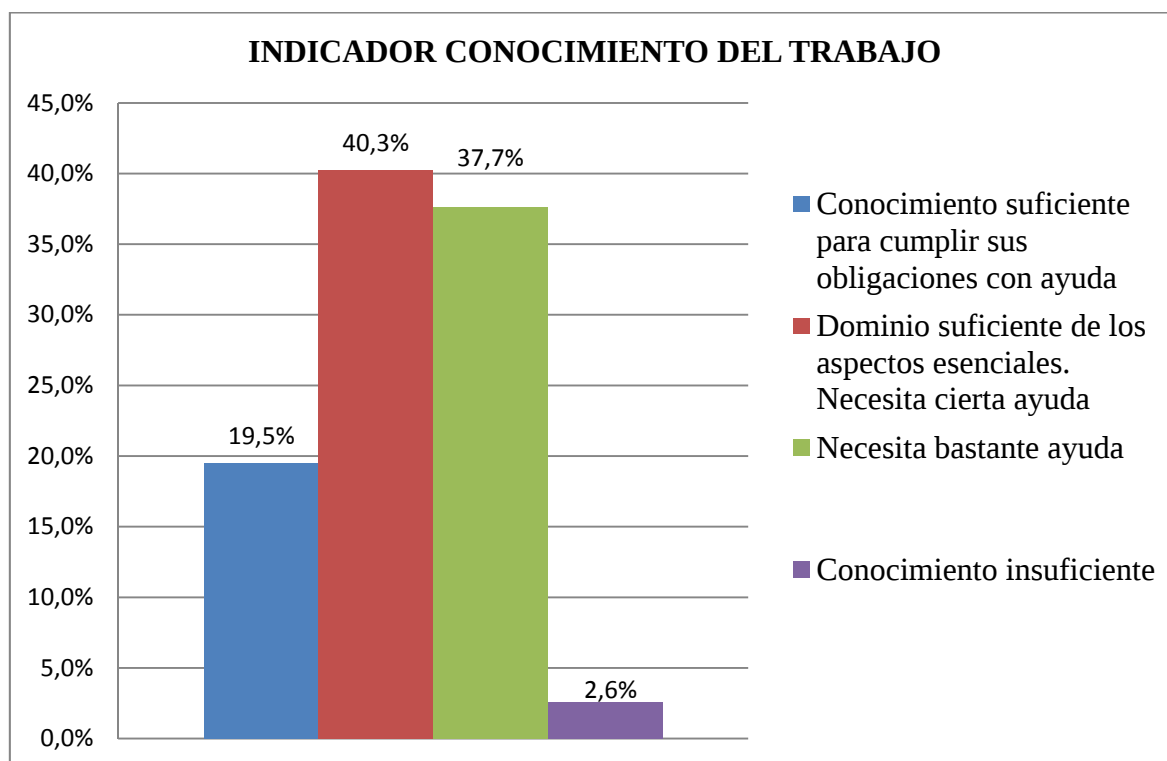
6.2. VARIABLE DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES

Cuadro 6.5.: Indicador Conocimiento del Trabajo

	fi	%
Conocimiento suficiente para cumplir sus obligaciones con ayuda	15	19.5%
Dominio suficiente de los aspectos esenciales. Necesita cierta ayuda	31	40.3%
Necesita bastante ayuda	29	37.7%
Conocimiento insuficiente	2	2.6%
Total	77	100%

Fuente: Elaboración Propia

Figura 6.5.: Grafica Indicador Conocimiento del Trabajo



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

En cuanto al indicador conocimiento del trabajo de la variable dependiente desempeño de los trabajadores de la empresa San Miguel Del Sur SAC, se observa que el 40.3% de los encuestados manifiestan dominio suficiente de los aspectos esenciales. Necesita cierta ayuda, el 37.7% indica que necesita bastante ayuda, el 19.5% manifestó conocimiento suficiente para cumplir sus obligaciones con ayuda y finalmente el 2.6% percibió un conocimiento insuficiente.

Es decir, en el indicador conocimiento del trabajo se observa que la mayoría de trabajadores de la empresa San Miguel Del Sur SAC evaluados por sus jefes, coevaluados por sus compañeros y autoevaluados ellos mismos, perciben que

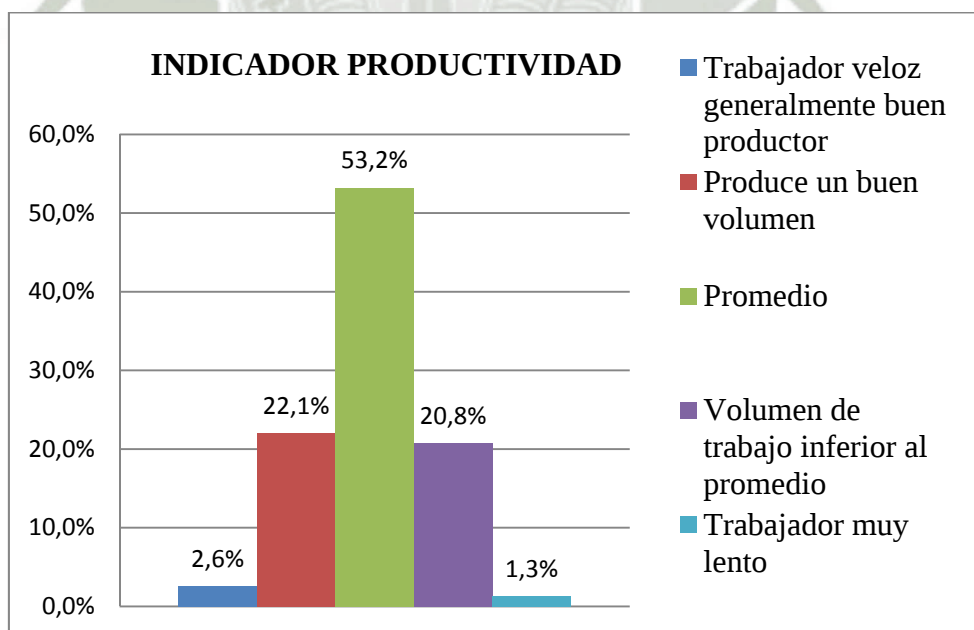
sólo dominan suficiente de los aspectos esenciales y que necesitan cierta ayuda en cuanto a sus funciones básicas.

Cuadro 6.6.: Indicador Productividad

	fi	%
Trabajador veloz generalmente buen productor	2	2.6%
Produce un buen volumen	17	22.1%
Promedio	41	53.2%
Volumen de trabajo inferior al promedio	16	20.8%
Trabajador muy lento	1	1.3%
Total	77	100%

Fuente: Elaboración Propia

Figura 6.6.: Grafica Indicador Productividad



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

En cuanto al indicador productividad de la variable dependiente desempeño de los trabajadores de la empresa San Miguel Del Sur SAC, se observa que el 53.2% de los encuestados manifiestan una productividad promedio, el 22.1% indica que producen un buen volumen, el 20.8% manifestó un volumen de trabajo inferior al promedio, el 2.6% es un trabajador veloz generalmente buen productor y finalmente sólo el 1.3% percibió un trabajador muy lento.

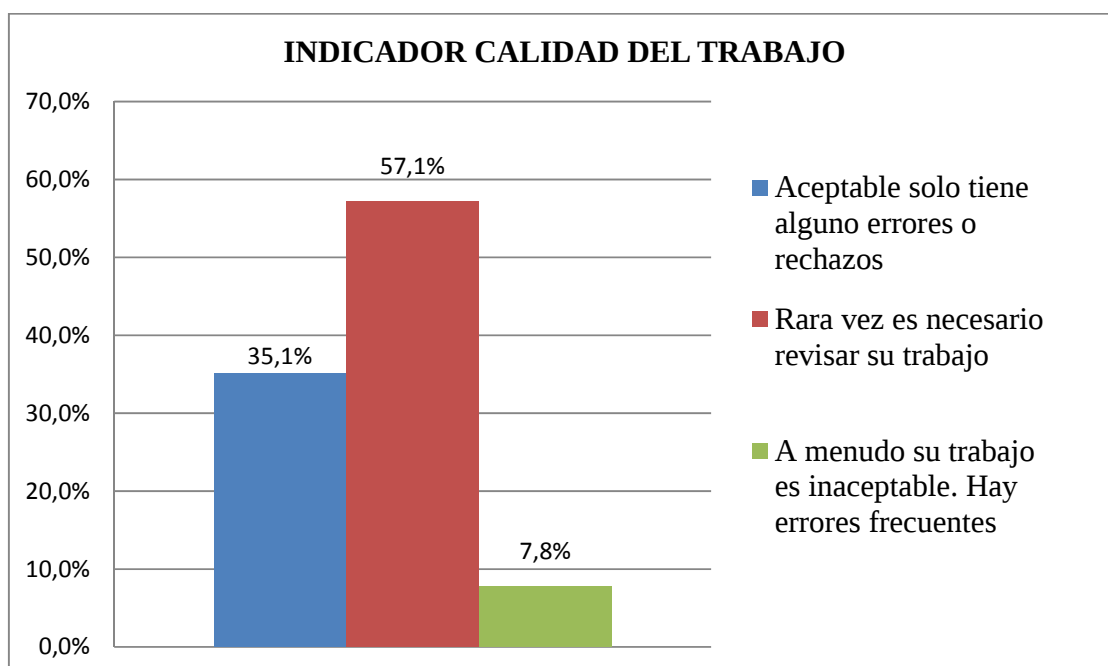
Es decir, en el indicador productividad se observa que la mayoría de trabajadores de la empresa San Miguel Del Sur SAC evaluados por sus jefes, coevaluados por sus compañeros y autoevaluados ellos mismos, perciben que el trabajador rinde dentro del promedio en su puesto de trabajo.

Cuadro 6.7.: Indicador Calidad del Trabajo

	fi	%
Aceptable solo tiene alguno errores o rechazos	27	35.1%
Rara vez es necesario revisar su trabajo	44	57.1%
A menudo su trabajo es inaceptable. Hay errores frecuentes	6	7.8%
Total	77	100%

Fuente: Elaboración Propia

Figura 6.7.: Grafica Indicador Calidad del Trabajo



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

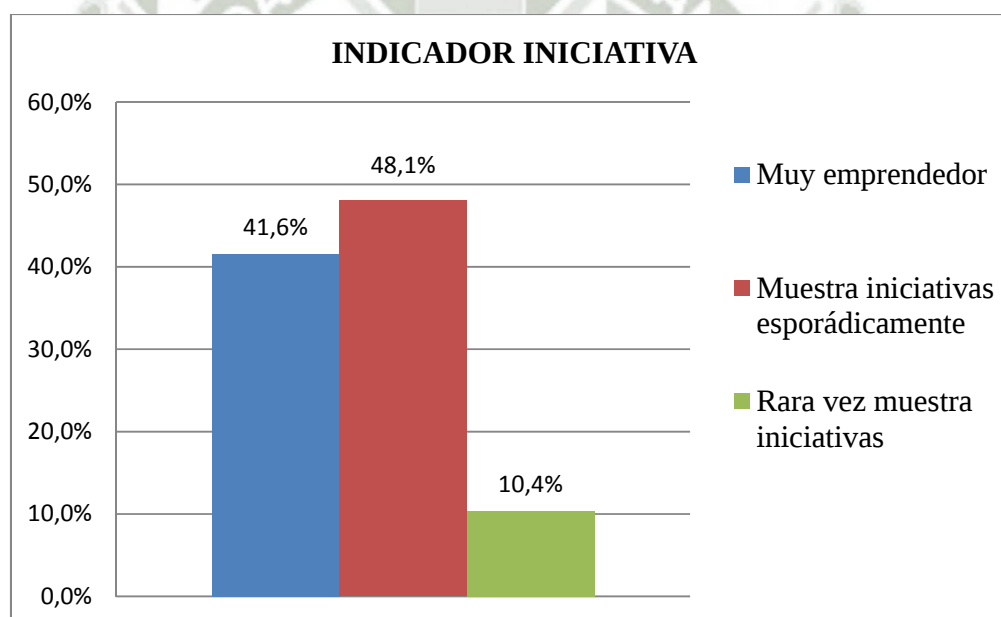
En cuanto al indicador calidad del trabajo de la variable dependiente desempeño de los trabajadores de la empresa San Miguel Del Sur SAC, se observa que el 57.1% de los encuestados manifiestan que rara vez es necesario revisar su trabajo, el 35.1% indica que su trabajo es aceptable y que sólo tiene algunos errores o rechazos, y finalmente el 7.8% manifestó que a menudo su trabajo es inaceptable, hay errores frecuentes.

Es decir, en el indicador calidad del trabajo se observa que la mayoría de trabajadores de la empresa San Miguel del Sur SAC evaluados por sus jefes, coevaluados por sus compañeros y autoevaluados ellos mismos, perciben que rara vez es necesario revisar su trabajo.

Cuadro 6.8.: Indicador Iniciativa

	fi	%
Muy emprendedor	32	41.6%
Muestra iniciativas esporádicamente	37	48.1%
Rara vez muestra iniciativas	8	10.4%
Total	77	100%

Fuente: Elaboración Propia

Figura 6.8.: Grafica Indicador Iniciativa


Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

En cuanto al indicador iniciativa de la variable dependiente desempeño de los trabajadores de la empresa San Miguel Del Sur SAC, se observa que el 48.1% de los encuestados

manifiestan que muestran iniciativas esporádicamente, el 41.6% indica que es muy emprendedor y finalmente sólo el 10.4% percibió que rara vez muestra iniciativas.

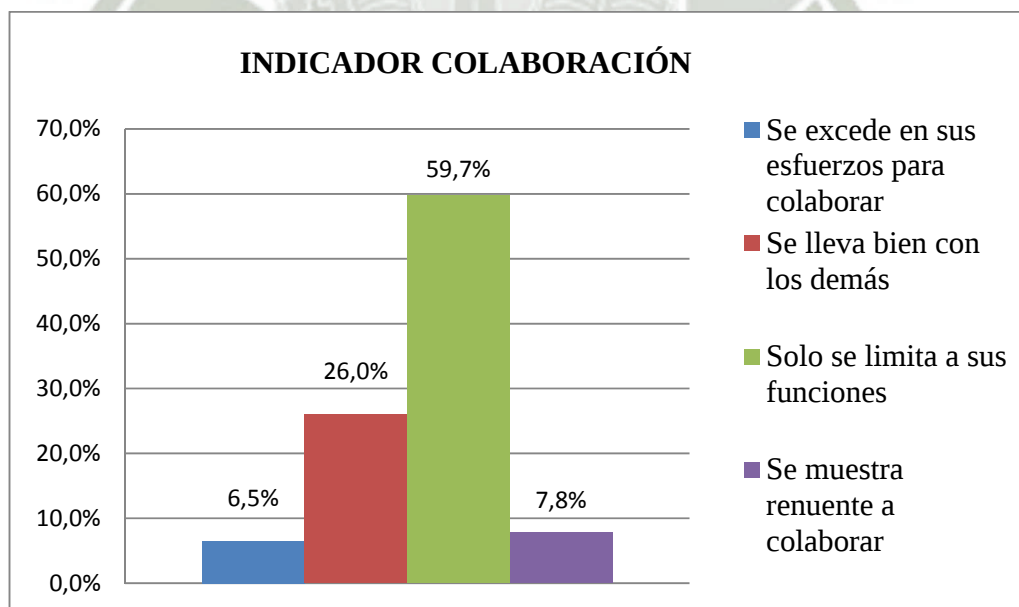
Es decir, en el indicador iniciativa se observa que la mayoría de trabajadores de la empresa San Miguel Del Sur SAC, muestran iniciativas esporádicamente en su puesto de trabajo.

Cuadro 6.9.: Indicador Colaboración

	fi	%
Se excede en sus esfuerzos para colaborar	5	6.5%
Se lleva bien con los demás	20	26.0%
Solo se limita a sus funciones	46	59.7%
Se muestra renuente a colaborar	6	7.8%
Total	77	100%

Fuente: Elaboración Propia

Figura 6.9.: Grafica Indicador Colaboración



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

En cuanto al indicador colaboración de la variable dependiente desempeño de los trabajadores de la empresa San Miguel Del Sur SAC, se observa que el 59.7% de los encuestados sólo se limita a sus funciones, el 26.0% indica que se lleva bien con los demás, el 7.8% se muestra renuente a colaborar y finalmente sólo el 6.5% se excede en esfuerzos por colaborar.

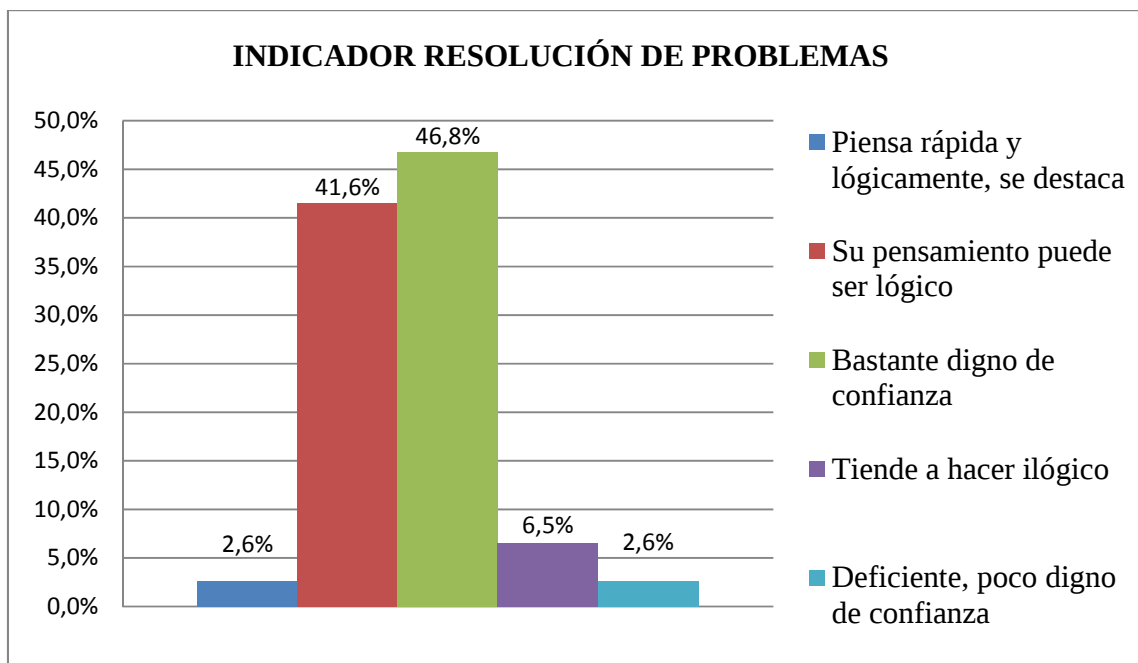
Es decir, en el indicador colaboración se observa que la mayoría de trabajadores de la empresa San Miguel Del Sur SAC evaluados por sus jefes, coevaluados por sus compañeros y autoevaluados ellos mismos, sólo se limitan a su trabajo en su puesto de trabajo.

Cuadro 6.10.: Indicador Resolución de Problemas

	fi	%
Piensa rápida y lógicamente, se destaca	2	2.6%
Su pensamiento puede ser lógico	32	41.6%
Bastante digno de confianza	36	46.8%
Tiende a hacer ilógico	5	6.5%
Deficiente, poco digno de confianza	2	2.6%
Total	77	100%

Fuente: Elaboración Propia

Figura 6.10.: Grafica Indicador Resolución de Problemas



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

En cuanto al indicador resolución de problemas de la variable dependiente desempeño de los trabajadores de la empresa San Miguel Del Sur SAC, se observa que el 46.8% de los encuestados manifiestan ser bastantes dignos de confianza, el 41.6% indica que su pensamiento puede ser lógico, el 6.5% tiende ser ilógico, el 2.6% es deficiente y poco digno de confianza y finalmente sólo el 2.6% percibió que piensa rápido y destaca.

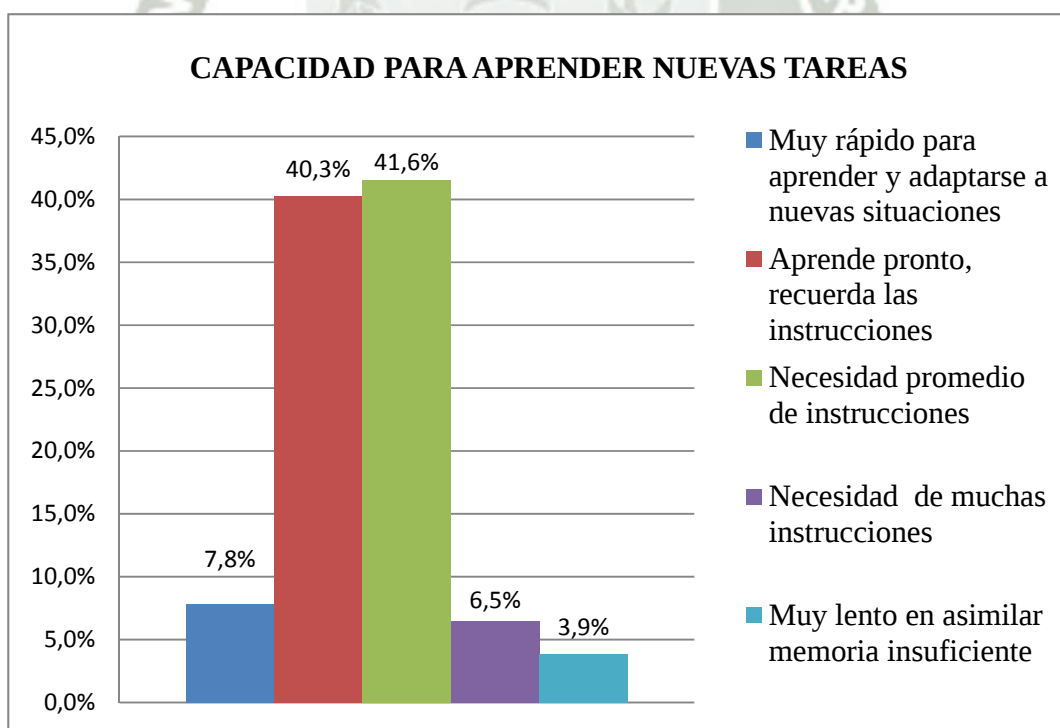
Es decir, en el indicador resolución de problemas se observa que la mayoría de trabajadores de la empresa San Miguel Del Sur SAC evaluados por sus jefes, coevaluados por sus compañeros y autoevaluados ellos mismos, son bastante dignos de confianza en su puesto de trabajo.

**Cuadro 6.11.: Indicador Capacidad para
Aprender Nuevas Tareas**

	fi	%
Muy rápido para aprender y adaptarse a nuevas situaciones	6	7.8%
Aprende pronto, recuerda las instrucciones	31	40.3%
Necesidad promedio de instrucciones	32	41.6%
Necesidad de muchas instrucciones	5	6.5%
Muy lento en asimilar memoria insuficiente	3	3.9%
Total	77	100%

Fuente: Elaboración Propia

Figura 6.11.: Grafica Indicador Capacidad para Aprender Nuevas Tareas



Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

En cuanto al indicador capacidad para resolver nuevas tareas de la variable dependiente desempeño de los trabajadores de la empresa San Miguel Del Sur SAC, se observa que el 41.6% de los encuestados manifiestan una necesidad promedio de instrucciones, el 40.3% indica que aprende pronto y recuerda las instrucciones, el 7.8% tiende a ser muy rápido para aprender y adaptarse a nuevas situaciones, el 6.5% tiene necesidad de muchas instrucciones y finalmente sólo el 3.9% percibió que es muy lento en asimilar y de memoria insuficiente.

Es decir, en el indicador capacidad para resolver nuevas tareas se observa que la mayoría de trabajadores de la empresa San Miguel Del Sur SAC evaluados por sus jefes, coevaluados por sus compañeros y autoevaluados ellos mismos, presentan una necesidad promedio de instrucciones.

6.3. RESULTADOS GENERALES DE LAS VARIABLES

Cuadro 6.12.: Variable Gestión por Competencias

	Frecuencia	Porcentaje
Buena gestión por competencias	4	5.2%
Mala gestión por competencias	28	36.4%
Regular gestión por competencias	45	58.4%
Total	77	100%

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

En cuanto a la variable gestión por competencias de la empresa San Miguel Del Sur SAC, se observa que el 58,4% de los encuestados manifiestan que existe una regular gestión por

competencias, el 36.4% indica que existe una mala gestión por competencias y finalmente sólo el 5.2% percibió que la gestión por competencias es buena.

Es decir, en cuanto a la variable competencias la mayoría de trabajadores de la empresa San Miguel Del Sur SAC manifiestan que la gestión por competencias es sólo regular.

Cuadro 6.13.: Variable Desempeño (Evaluación Jefes)

	fi	%
Buen desempeño	40	51.9%
Regular desempeño	37	48.1%
Total	77	100%

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

En cuanto a la variable desempeño evaluado por los jefes a los trabajadores de la empresa San Miguel Del Sur SAC, se observa que el 51.9% de los jefes con respecto a los trabajadores manifiestan que existe un buen desempeño y el 48.1% percibió que existe un desempeño regular.

Es decir, en cuanto a la variable desempeño la mayoría de jefes de la empresa San Miguel Del Sur SAC manifiestan que el desempeño de los trabajadores es bueno.

Cuadro 6.14.: Variable Desempeño (Autoevaluación)

	Frecuencia	Porcentaje
Buen desempeño	72	93.5%
Regular desempeño	5	6.5%
Total	77	100%

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

En cuanto a la variable desempeño autoevaluado por los trabajadores de la empresa San Miguel Del Sur SAC, se observa que el 93.5% de los trabajadores manifiestan que existe un buen desempeño y el 6.5% percibió que existe un desempeño regular.

Es decir, en cuanto a la variable desempeño la mayoría de trabajadores autoevaluados de la empresa San Miguel Del Sur SAC manifiestan que el desempeño de los trabajadores es bueno.

Cuadro 6.15.: Variable Desempeño (Coevaluación)

	Frecuencia	Porcentaje
Buen desempeño	43	55.8%
Regular desempeño	34	44.2%
Total	77	100%

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

En cuanto a la variable desempeño co evaluado por los trabajadores de la empresa San Miguel Del Sur SAC, se observa que el 55.8% de los trabajadores co evaluados manifiestan que existe un buen desempeño y el 44.2% percibió que existe un desempeño regular.

Es decir, en cuanto a la variable desempeño la mayoría de trabajadores co evaluados de la empresa San Miguel Del Sur SAC manifiestan que el desempeño de los trabajadores es bueno.

Cuadro 6.16.: Variable Desempeño (Promedio)

	fi	%
Buen desempeño	50	64.9%
Regular desempeño	27	35.1%
Total	77	100%

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

En cuanto a la variable desempeño promedio por los trabajadores de la empresa San Miguel Del Sur SAC, se observa que el 64.9% de los trabajadores manifiestan que existe un buen desempeño y el 35.1% percibió que existe un desempeño regular.

Es decir, en cuanto a la variable desempeño la mayoría de trabajadores de la empresa San Miguel Del Sur SAC manifiestan que el desempeño de los trabajadores es bueno.

6.4. RESULTADOS INFERENCIALES

Cuadro 6.17.: Gestión por Competencias vs Desempeño Evaluación Jefes

			DESEMPEÑO JEFES		TOTAL
			Buen desempeño	Regular desempeño	
GESTIÓN POR COMPETENCIAS	Buena gestión por competencias	fi	2	2	4
		%	2,6%	2,6%	5,2%
	Mala gestión por competencias	fi	21	7	28
		%	27,3%	9,1%	36,4%
	Regular gestión por competencias	fi	17	28	45
		%	22,1%	36,4%	58,4%
TOTAL		fi	40	37	77
		%	51,9%	48,1%	100,0%

$$GL(2) \quad x^2_c 9.5887 > x^2_t 5.991$$

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

En cuanto a la variable desempeño de los jefes por los trabajadores y la variable gestión por competencias, se observa que el 22.1% de los jefes manifiestan que existe un buen desempeño mientras que la gestión por competencias es sólo regular. Mientras que 27.3% que manifiesta que el desempeño es bueno señala que la gestión por competencias es mala.

Es decir, en cuanto a la relación entre la variable desempeño la mayoría de los jefes manifiestan que el desempeño de los trabajadores es regular mientras que la gestión por competencias es regular. Existe relación entre ambas variables, al ser el chi calculado de 9.5887, mayor que el chi de tablas de 5.991, a dos grados de libertad y con un margen de error del 5%.

Cuadro 6.18.: Gestión por Competencias vs Desempeño Autoevaluación de los Trabajadores

			DESEMPEÑO AUTOEVALUACIÓN		TOTAL
			Buen desempeño	Regular desempeño	
GESTIÓN POR COMPETENCIAS	Buena gestión por competencias	fi	4	0	4
		%	5,2%	0,0%	5,2%
	Mala gestión por competencias	fi	28	0	28
		%	36,4%	0,0%	36,4%
	Regular gestión por competencias	fi	40	5	45
		%	51,9%	6,5%	58,4%
TOTAL		fi	72	5	77
		%	93,5%	6,5%	100,0%

$$GL (2) \quad x^2_c 3.802 < x^2_t 3.841$$

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

En cuanto a la variable desempeño autoevaluado por los mismos trabajadores y la variable gestión por competencias de la empresa San Miguel Del Sur SAC, se observa que el 51.9% manifiestan que existe un buen desempeño mientras que la gestión por competencias es sólo regular. Mientras que 36.4% que manifiesta que el desempeño es bueno señala que la gestión por competencias es mala.

Es decir, en cuanto a la relación entre la variable desempeño la mayoría de los trabajadores autoevaluados manifiestan que el desempeño de los trabajadores es bueno mientras que la gestión por competencias es regular.

No existe relación entre ambas variables, al ser el chi calculado de 3.802, menor que el chi de tablas de 5.991, a dos grados de libertad y con un margen de error del 5%.

Cuadro 6.19.: Gestión por Competencias vs Desempeño Coevaluación

			DESEMPEÑO COEVALUACIÓN		TOTAL
			Buen desempeño	Regular desempeño	
GESTIÓN POR COMPETENCIAS	Buena gestión por competencias	fi	3	1	4
		%	3,9%	1,3%	5,2%
	Mala gestión por competencias	fi	21	7	28
		%	27,3%	9,1%	36,4%
	Regular gestión por competencias	fi	19	26	45
		%	24,7%	33,8%	58,4%
TOTAL		fi	43	34	77
		%	55,8%	44,2%	100,0%

$$GL (2) \quad x^2_c \quad 8.148 > \quad x^2_t \quad 5.991$$

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

En cuanto a la variable desempeño de los jefes por los trabajadores y la variable gestión por competencias de la empresa San Miguel Del Sur SAC, se observa que el 33.8% de los trabajadores co evaluándose manifiestan que existe un regular desempeño mientras que la gestión por competencias es sólo regular. Mientras que 27.3% que manifiesta que el desempeño es bueno señala que la gestión por competencias es mala

Es decir, en cuanto a la relación entre la variable desempeño la mayoría de los trabajadores coevaluados de la empresa San Miguel Del Sur SAC manifiestan que el desempeño de los trabajadores es regular mientras que la gestión por competencias es regular.

Existe relación entre ambas variables, al ser el chi calculado de 8.148, mayor que el chi de tablas de 5.991, a dos grados de libertad y con un margen de error del 5%.

Cuadro 6.20.: Gestión por Competencias vs Desempeño Promedio

			DESEMPEÑO PROMEDIO		TOTAL
			Buen desempeño	Regular desempeño	
GESTIÓN POR COMPETENCIAS	Buena gestión por competencias	fi	3	1	4
		%	3,9%	1,3%	5,2%
	Mala gestión por competencias	fi	23	5	28
		%	29,9%	6,5%	36,4%
	Regular gestión por competencias	fi	24	21	45
		%	31,2%	27,3%	58,4%
TOTAL		fi	50	27	77
		%	64,9%	35,1%	100,0%

$$GL(1) \quad x^2_c \quad 6.479 > x^2_t \quad 5,991$$

Fuente: Elaboración Propia

Interpretación:

En cuanto a la variable desempeño de los jefes por los trabajadores y la variable gestión por competencias de la empresa San Miguel Del Sur SAC, se observa que el 31.2% de los jefes manifiestan que existe un buen desempeño mientras que la gestión por competencias es sólo regular. Mientras que 29.9% que manifiesta que el desempeño es bueno señala que la gestión por competencias es mala

Es decir, en cuanto a la relación entre la variable desempeño general la mayoría de los trabajadores de la empresa San Miguel Del Sur SAC manifiestan que el desempeño de los trabajadores es bueno mientras que la gestión por competencias es regular.

Existe relación entre ambas variables, al ser el chi calculado de 6.479, mayor que el chi de tablas de 5.991, a dos grados de libertad y con un margen de error del 5%.

6.5. RESULTADOS REALES DE LA IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN INDUSTRIAS SAN MIGUEL DEL SUR S.A.C.

De acuerdo a la investigación realizada y a los resultados de los instrumentos aplicados, es que pueden extraerse las siguientes conclusiones referentes a los cuatro aspectos primordiales en la aplicación de la gestión por competencias en la empresa embotelladora San Miguel del Sur SAC ubicada en la ciudad de Arequipa.

En cuanto al indicador planificación de la variable gestión por competencias de la empresa San Miguel Del Sur SAC, se observa que el 64.9% de los encuestados manifiestan que a veces las labores que realizan están bien organizadas, el 46.8% indica que casi siempre faltan recursos humanos en su área, el 66.2% manifestó que a veces existe una adecuada planeación del personal en su área y el 58.4% manifestó que a veces es equitativo el trabajo en su área.

En cuanto al indicador contratación de la variable gestión por competencias de la empresa San Miguel Del Sur SAC, se observa que el 53.2% de los encuestados manifiestan que a veces existen promociones y ascensos en el personal, el 64.9% indica que a veces se contrata nuevo personal frecuentemente, el 64.9% manifestó que a veces se selecciona al personal más idóneo y el 68.8% manifestó que a veces se capacita al personal nuevo.

En cuanto al indicador aumento del potencial de la variable gestión por competencias de la empresa San Miguel Del Sur SAC, se observa que el 46.8% de los encuestados manifiestan que a veces se capacitan, el 67.5% indica que a veces existen programas de desarrollo , codesarrollo y entrenamiento por expertos, el 71.4% manifestó que a veces se promociona al personal más antiguo, el 45.5% manifestó que a veces se prefiere promocionar a un trabajador que contratar a alguien ajeno a la empresa y el 55.8% manifestó que a veces existen programas de capacitación para jóvenes profesionales.

En cuanto al indicador evaluación y retribuciones de la variable gestión por competencias de la empresa San Miguel Del Sur SAC, se observa que el 62.3% de los encuestados manifiestan que a veces se realiza evaluaciones, co evaluaciones y autoevaluaciones de desempeño, el 42.9% indica que a veces existen sistemas de remuneración basados en el rendimiento del trabajador y el 50.6% manifestó que nunca considera que la remuneración es justa para el trabajo que realizan.

En cuanto a la variable gestión por competencias de la empresa San Miguel Del Sur SAC, se observa que el 58,4% de los encuestados manifiestan que existe una regular gestión por competencias, el 36.4% indica que existe una mala gestión por competencias y finalmente sólo el 5.2% percibió que la gestión por competencias es buena.

En cuanto a la variable desempeño promedio por los trabajadores de la empresa San Miguel Del Sur SAC, se observa que el 64.9% de los trabajadores manifiestan que existe un buen desempeño y el 35.1% percibió que existe un desempeño regular.

Es decir, en cuanto a la variable desempeño la mayoría de trabajadores de la empresa San Miguel Del Sur SAC manifiestan que el desempeño de los trabajadores es bueno.

En cuanto a la variable desempeño promedio de los trabajadores y su relación con la variable gestión por competencias de la empresa San Miguel Del Sur SAC, se observa que el 31.2% manifiestan que existe un buen desempeño mientras que la gestión por competencias es sólo regular. Mientras que 29.9% que manifiesta que el desempeño es bueno señala que la gestión por competencias es mala.

Es decir, en cuanto a la relación entre la variable desempeño general la mayoría de los trabajadores de la empresa San Miguel Del Sur SAC manifiestan que el desempeño de los trabajadores es bueno mientras que la gestión por competencias es regular.

Por lo tanto, existe relación entre ambas variables, al ser el chi calculado de 6.479, mayor que el chi de tablas de 5.991, a dos grados de libertad y con un margen de error del 5%.

Esta es la percepción mostrada por los trabajadores, empleados y obreros de la gestión por competencias implementada en la empresa San Miguel del Sur SAC, observándose que es sólo regular, por lo que la implementación no fue realizada en forma satisfactoria existiendo falencias que demuestran que los trabajadores aún no están conformes con dicha implementación o simplemente la desconocen.

Además esto se demuestra externamente, al existir descontento en los trabajadores de la empresa, lo cual se manifiesta en paralizaciones y huelgas que se dan constantemente por parte de los trabajadores sobre todo obreros de empresa San Miguel del Sur SAC.

Cabe resaltar también, que estudios realizados anteriormente en la misma empresa en años recientes, obtienen resultados similares, como el realizado por las Bach. Condori Figueroa, Gabriela Ynés y Bach. Ninaco Guevara, Andrea Celeste, elaborada a fines del año 2012 y que concluyó con las necesidades de:

- Formular un plan de capacitación que contemple ubicación de competencias laborales, que sean identificadas por los trabajadores y fortalecerlas orientándolas al logro de objetivos personales y organizacionales.
- Consolidar la formación de equipos de trabajo con líderes establecidos que detecten problemas al interior de la organización y sean partícipes de brindar alternativas de solución viables.
- Implementar un programa de evaluación de desempeño con la participación activa de los trabajadores a fin que sean ellos los que participen en la mejora de procesos.
- Evaluar periódicamente al personal haciéndoles conocer los resultados de la misma.
- Realizar análisis y evaluación de puestos basado en competencias que permita ubicar al personal en puestos adecuados donde puedan elevar su desempeño.

Es decir, el proceso de implementación pro competencias en la empresa San Miguel del Sur SAC no ha sido óptimo, por lo que puede concluirse que la gestión por competencias en dicha unidad productiva de Industrias San Miguel aún no está desarrollada y existen claras falencias que no han permitido su adecuada instauración.

6.6. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO QUE FALLARON EN LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LA EMPRESA SAN MIGUEL DEL SUR S.A.C.

Son seis las condiciones de éxito para la implementación de una gestión por competencias, a saber:

- El compromiso de la alta gerencia en la instalación de una cultura de gestión del capital humano con base en competencias; implementar un sistema de gestión por competencias implica cambiar la forma en que se administra el recurso humano a todo nivel de la organización, incluido el trabajador mismo. Estos cambios sólo pueden ser empujados desde la alta gerencia de la organización.
- El compromiso y la correspondencia de la gerencia de línea y los supervisores en los programas de mejora, con base en la gestión de competencias.
- Diseño de un sistema de gestión de competencias flexible y amigable, cuyo valor agregado sea percibido claramente por los clientes internos.
- Desarrollo de modelos de competencias específicos y útiles a los objetivos estratégicos, necesidades y cultura de la empresa.
- Ser éticos y consecuentes con las políticas de gestión del capital humano por competencias: evaluar, desarrollar y remunerar con respecto a lo establecido en los perfiles.
- La implementación del sistema no es rápida y que llegue a ser efectiva y responda a las expectativas de la alta y media gerencia y de los trabajadores podrá tardar algunos años.

Un estudio realizado el año 2012 en Inglaterra, en empresas que están aplicando el sistema de Competencia Laboral determinó que si la competencia no estaba orientada a resolver un problema específico de la organización, simplemente no se desarrollaría.

Aunque el marco teórico subyacente a los distintos enfoques de gestión por competencias tiene varias décadas de vigencia y admite diferentes perspectivas analíticas, muchas de las empresas que han aplicado este enfoque han fracasado en la implantación efectiva de enfoques de gestión por competencias a su cultura organizacional.

Si se consideran las razones, que explican porque muchos de los sistemas de gestión por competencias han fracasado, pueden identificarse los factores críticos de éxito, para garantizar una implantación exitosa de un modelo de gestión por competencias.

Los siguientes factores fueron detectados en la embotelladora San Miguel del Sur SAC y pueden ser los causantes de las fallas en los factores revisados anteriormente, que atentan contra el éxito de un proyecto de implantación de gestión por competencias.

- Embotelladora San Miguel del Sur SAC podría haber decidido aplicar modelos de competencias que son muy teóricos, y cuyos fundamentos son difícilmente adaptables y aplicables a la cultura, estructuras y procesos de negocios reales de la organización.
- El modelo de gestión por competencias fue aplicado sin incorporar las adecuaciones necesarias para adaptarlas a los valores, principios, prácticas y procesos de la embotelladora San Miguel del Sur SAC.
- El compromiso de los niveles directivos y de la alta gerencia de la empresa no fue suficiente para vencer la resistencia al cambio y garantizar la adopción masiva de un enfoque de gestión por competencias a escala organizacional.

- No se logra vincular el enfoque de gestión por competencias con los procesos de desarrollo profesional en la embotelladora. Los modelos de gestión por competencias son, aplicados sin clara vinculación con los planes de desarrollo de carrera y de sucesión, que son sustantivos a una organización con buenas prácticas de Talento Humano.
- Los procesos de valoración por competencias cuando no están suficientemente automatizados demandan de la organización una gran inversión en tiempo y recursos, que es particularmente crítica cuando se aplican criterios de valoración de 360 grados.
- Toda implantación de un enfoque de valoración por competencias impacta a la organización en su cultura, clima y procesos, por lo que es recomendable desarrollar una estrategia de comunicación de alcance organizacional, con un plan sistemático de capacitación y adiestramiento para facultar la aplicación masiva de un enfoque basado en competencias, y promover el soporte continuo y manifiesto de la Alta Gerencia.
- La falta de continuidad en el tiempo, en la aplicación de los modelos de gestión por competencias afecta ostensiblemente la eficiencia de cualquier intervención, plan de capacitación o iniciativa de coaching que embotelladora San Miguel del Sur puede requerir desde una perspectiva de largo plazo.

El hecho de que la implantación del modelo de gestión de recursos humanos por competencias en otras plantas o distribuidoras de Industrias San Miguel marche adecuadamente, no es garantía suficiente para que en la planta embotelladora de la ciudad de Arequipa suceda lo mismo.

Resumiendo la problemática existente en embotelladora San Miguel del Sur SAC, se puede afirmar que la problemática principal radica en la incorrecta implementación de la

gestión por competencias, tratando de implementar una gestión “importada” del grupo industrias San Miguel, y no desarrollando un modelo propio adecuado a la realidad y necesidades de Embotelladora San Miguel del Sur SAC de Arequipa.

Es por ello, que se planteó un esquema de propuesta de mejora del modelo de gestión por competencias basada en el diagnóstico de necesidades de capacitación y planificación formativa en la empresa San Miguel Del Sur SAC (Kola Real), buscando el replanteo de competencias para una adecuada implementación de la gestión por competencias de los recursos humanos por fin pueda suceder en esta empresa.

6.7. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN REAL DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES EN EMBOTELLADORA

En la actualidad la empresa San Miguel Del Sur SAC (Kola Real), se encuentra en un proceso de reestructuración y cambio en cuanto a su área de recursos Humanos.

Por ello, su área de recursos humanos está planificando implementar los siguientes aspectos:

- La renovación del Reglamento Interno de Trabajo.
- La Evaluación del Desempeño basada en competencias.
- Se encuentra formulado un plan de programa de capacitaciones para el año 2013 donde incluyen varios aspectos de necesidades en las diferentes áreas de capacitación y se cuenta con la asesoría del SENATI.
- Reglamento de Seguridad y Salud Ocupacional
- Manual de Organización y Funciones adaptado a la inserción de nueva tecnología.

- Además está promoviendo líneas de carrera más atractivas y aumentos de sueldo para todos los trabajadores.
- Se motiva a los trabajadores con un sistema de premios a los mejores colaboradores, sin embargo no se aplica con una adecuada evaluación por desempeño.

Sin embargo, de la planificación a la ejecución práctica, aún falta mucho camino por recorrer, existiendo descontento generalizado entre los trabajadores que consideran que Kola Real y la red de empresas de AJE, que opera en 12 países del mundo y fue motivo de elogios en diversos medios de comunicación en el Perú y en el mundo (“New York Times” y “The Economist”), facturando más de 300 millones anuales, no es capaz de brindarle una remuneración adecuada, siendo la remuneración promedio de un trabajador que labora 10 años de tan sólo 1061 soles.

Muestra de este descontento, es la paralización indefinida que iniciaron los trabajadores en febrero del 2013 al desconocer AJEPER el derecho a Negociación Colectiva que ampara nuestra Constitución Política del Estado Peruano y los Convenios Internacionales con la OIT.

Esto confirma que la gestión por competencias no está siendo bien aplicada o no está funcionando, mientras que el desempeño de los trabajadores es aparentemente el adecuado.

Al analizar los resultados de la aplicación de las encuestas, se observa que el desempeño de los trabajadores es bueno, tanto en la evaluación de los jefes (51.9%), en su co evaluación (55.8%) y en la autoevaluación (93.5%).

Sin embargo en la evaluación de la gestión por competencias realizada por los trabajadores se observa que está sólo llega a un nivel regular (58.4%), indicando este porcentaje que dicha gestión aún no está debidamente implementada pese a tener casi 3 años de vigencia en la empresa.

En cuanto a la relación existente entre las variables desempeño y gestión por competencias, al analizar el estadístico descriptivo no paramétrico chi cuadrado, se observa que si existe una relación entre ambas variables, destacando la relación existente con la evaluación del desempeño realizada por los jefes y en la coevaluación entre los mismos trabajadores, más no existiendo relación entre la gestión por competencias y la autoevaluación de los trabajadores, la cual sin lugar a dudas, fue realizada en forma poco seria por los mismos.

Pese a la existencia de un modelo de gestión por competencias en la empresa, dicho modelo no ha sido difundido ni sensibilizado entre los trabajadores de forma adecuada por lo que es imposible su adecuada implementación al no existir la adecuada capacitación a todo el personal en lo que es una gestión por competencias tal como queda evidenciado en los cuestionarios aplicados, en donde la gestión por competencias sólo alcanzó el nivel de regular y sus respectivos indicadores sólo obtuvieron “a veces” como alternativa de respuesta mayoritaria, desconociendo en gran porcentaje los trabajadores obreros e incluso algunos supervisores los significados de los términos de las preguntas aplicadas en los cuestionarios.

Tras la elaboración del presente diagnóstico, queda claro que se hace necesaria la aplicación de una propuesta de mejora a la gestión por competencias existente en la actualidad en la empresa San Miguel Del Sur SAC (Kola Real) de la ciudad de Arequipa,

centralizando dicha propuesta en la capacitación adecuada que debe tener el personal en el modelo de gestión por competencias que se desea implementar, el cual será motivo del siguiente capítulo de la presente investigación.



CAPÍTULO VII

PROPUESTA DE MEJORA DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS BASADA EN EL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y PLANIFICACIÓN FORMATIVA¹⁸ EN LA EMPRESA SAN MIGUEL DEL SUR S.A.C. (KOLA REAL), AREQUIPA 2013

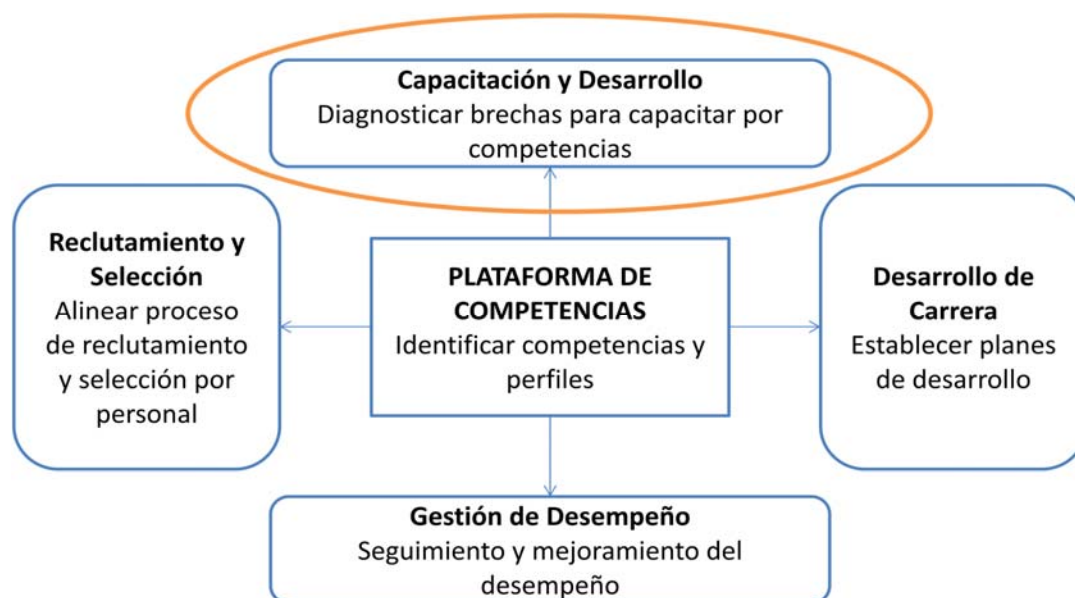
7.1. GENERALIDADES

En el presente capítulo se presenta la propuesta de un modelo de mejora de Gestión por competencias basada en el diagnóstico de necesidades de capacitación y planificación formativa como herramienta necesaria para divulgar y mejorar el desempeño de los recursos humanos de la empresa San Miguel Del Sur SAC (Kola Real). Este capítulo se ha elaborado con la información recabada de la investigación de campo realizada, la cual fue la guía principal para los objetivos que se pretenden alcanzar con la propuesta, buscando además lograr el nivel de competitividad dentro del mercado, la satisfacción de sus clientes y la justificación existente que conllevan a la mejora del modelo de gestión por competencias basada en el diagnóstico de necesidades de capacitación y planificación formativa, visualizado los pasos sistemáticos que conlleva cada fase en la que forma parte del modelo para una aplicación eficiente y eficaz en las áreas definidas aptas para el cambio. Como puede apreciarse en la gráfica siguiente, es parte fundamental de una

¹⁸ Lic. Leonora Mencos de Martín-Hidalgo

gestión por competencias, la capacitación y desarrollo constante del personal desde su aplicación y en forma cíclica como parte de la cultura organizacional.

Figura 7.1.: Grafica Plataforma de Competencias



Fuente: Elaboración Propia

El esquema realizado para el modelo se basó en las necesidades de capacitación que tiene en la actualidad la empresa San Miguel Del Sur SAC (Kola Real) con el afán de satisfacer las necesidades de sus trabajadores y mejorar su desempeño utilizando como base la gestión por competencias.

7.2. OBJETIVOS

7.2.1. General

Elaborar una propuesta de mejora del Modelo de Gestión por competencias basada en el diagnóstico de necesidades de capacitación y planificación formativa para la empresa San Miguel Del Sur SAC (Kola Real).

7.2.2. Específicos

- Seleccionar las posibles fuentes de información para el diagnóstico de necesidades de capacitación y planificación formativa de los trabajadores de la empresa San Miguel Del Sur SAC (Kola Real).
- Elaborar los instrumentos para la realización del diagnóstico de necesidades de capacitación y planificación formativa de los trabajadores de la empresa San Miguel Del Sur SAC (Kola Real).
- Elaborar los instrumentos para la planificación de la capacitación de los trabajadores de la empresa San Miguel Del Sur SAC (Kola Real).

7.3. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

La propuesta de mejora del modelo de gestión por competencias basada en el diagnóstico de necesidades de capacitación y planificación formativa para la empresa San Miguel Del Sur SAC (Kola Real), ha sido creado con el fin de mejorar el desempeño del área de recursos humanos. Este modelo, se enfoca en el diagnóstico y planificación de la capacitación para los trabajadores en todos los aspectos referidos a la gestión por competencias con que cuenta la referida empresa.

La principal causa de las planificaciones se basa en que el desarrollo de un modelo de Gestión por Competencias no puede llevarse a cabo sin la implicación de las personas que forman la organización. El trabajar con un modelo de estas características supone cambios importantes para todos, especialmente para los responsables de los equipos de trabajo que tiene que adoptar un rol mucho más participativo en la gestión de RR.HH.

A través del modelo también se podrá mejorar los procesos de producción ya que se evaluará los factores tecnológicos y el personal que lo utiliza, motivándolos a la mejora

continua y empujándolos a la utilización de nuevos y mejores procesos aplicables para ofrecer un mejor producto a los demandantes y de buena calidad.

Con la aplicación del modelo se pretende aprovechar en su totalidad al personal, para tener una serie de posibilidades mayores que garanticen un crecimiento continuo y afrontar así, con éxito, la competencia y las debilidades que se poseen, además, se podrá hacer uso de este documento con fines de mejorar los procesos de selección de personal, capacitación y evaluación del personal ubicando idóneamente al personal con el que cuenta la empresa.

7.4. IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA DE MEJORA DEL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS BASADA EN EL DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y PLANIFICACIÓN FORMATIVA

Todo cambio que se da en alguna parte de la empresa la afecta en su totalidad, se perciba o no por sus integrantes. El cambio es un reto tanto humano como técnico. Esto quedo manifiesto en la empresa embotelladora San Miguel del Sur SAC al tratar de implementarse un modelo de gestión por competencias.

Los deberes básicos de los directivos y jefes ante el cambio consisten en establecer y mantener el equilibrio en sus grupos, y favorecer el ajuste de cada uno de los integrantes, a las nuevas circunstancias.

Aunque cada quien percibe al cambio de manera personal, es común que los individuos se adhieran a las posturas predominantes en sus grupos de trabajo, generándose reacciones grupales ante el cambio.

Cuando ocurre un cambio, el grupo busca el equilibrio intentando regresar al estado o situación anterior, percibido como una mejor forma de ser y/o hacer las cosas. Cada presión a favor del cambio, por lo tanto alienta una "contrapresión" del grupo.

Los cambios en una empresa pueden llegar a parecer injustificados cuando la gente no cuenta con elementos para ver claramente que sus beneficios compensan sus costos económicos, psicológicos y sociales. Por lo tanto cada cambio deberá basarse en un análisis costo/beneficio que tome en consideración todas sus implicaciones, y deberá estar precedido por suficiente información para el personal.

Entre los implicados en el cambio hay distintos niveles de tolerancia al estrés que el mismo produce. De cualquier manera, rebasar el umbral de tolerancia puede dañar la salud física y psicológica de los individuos.

El hecho de que en un grupo se cuente con personas muy bien preparadas o muy inteligentes no necesariamente significa que el grupo comprenderá y aceptará mejor el cambio. A veces sucede lo contrario, porque el grupo utiliza su capacidad para racionalizar o justificar los motivos de su resistencia al cambio.

Si el líder, como promotor del cambio, hace que sus colaboradores participen activamente en el proceso, logrará niveles de apertura y colaboración muy superiores a los que obtendría si únicamente se limitara a informarles acerca de los antecedentes, naturaleza y forma de implantación del cambio.

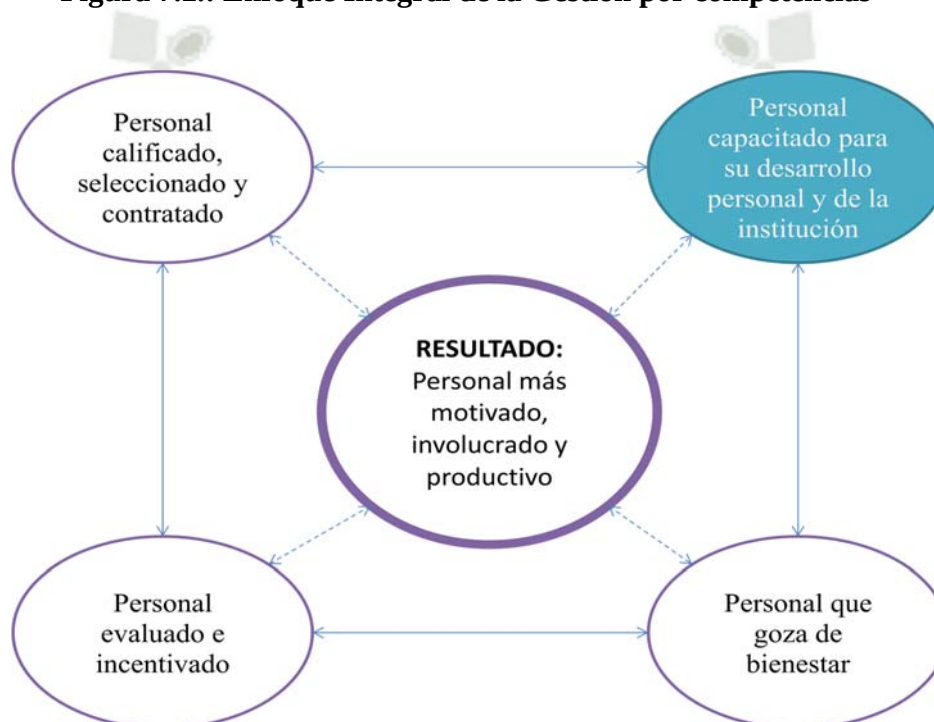
Aunque sean los líderes quienes inicien el cambio, los resultados finales siempre dependen en gran medida de los colaboradores y su actitud hacia dicho cambio.

Una de las formas más económicas y prácticas de gestionar el cambio es capacitar al personal y convencerlo de que los nuevos cambios no sólo conllevarán mejoras para la empresa sino también para el mismo trabajador.

7.5. APLICACIÓN DEL PLAN

Para asegurar la gestión de recursos humanos con enfoque de gestión por competencias laborales, la misma debe ser integral. En ese sentido, la propuesta de mejora de la gestión por competencias vigente se ha fundamentado en dicho enfoque integral y que se ve reflejado en el siguiente diagrama:

Figura 7.2.: Enfoque Integral de la Gestión por competencias



Fuente: Elaboración Propia

7.6. FUENTES DE INFORMACIÓN PARA EL DIAGNÓSTICO

7.6.1. A partir de la Identificación de Brechas

Entre el perfil requerido contenido en el Manual de Puestos y el perfil real identificado a través del proceso de evaluación (Matriz de Evaluación de Competencias).

En este proceso se hace una comparación entre la lista de competencias definidas

en el perfil del puesto y las identificadas en la persona evaluada. Esta identificación debe establecerse desde el proceso de selección para determinar si la persona llena los requisitos para ser contratada y luego, si puede desarrollar competencias y otros requisitos por medio del proceso de inducción y programas de entrenamiento. Más adelante, durante la evaluación del desempeño, la comparación permite verificar el grado de avance de la persona después de la inducción y los entrenamientos recibidos.

Cuadro 7.1.: Identificación de brechas del perfil

ÁREA DEL PERFIL	(A)	(B)	(C)
	Requerimiento del Perfil	Hallazgos identificados	Brecha (C= B – A)
Competencias			
Educación			
Experiencia			

Fuente: Mencos (2011)

7.6.2. A partir de los Resultados de la Evaluación del Desempeño

A través de instrumentos específicos se evalúan los indicadores clave de desempeño y/o competencias descritos en el perfil laboral y la descripción del puesto. El presente modelo propone una valoración en escala de 1 a 5 puntos:

- 1) Insatisfactorio
- 2) Mejorable
- 3) Satisfactorio
- 4) Notable
- 5) Óptimo

Y el registro de los indicadores que hayan tenido un puntaje de 1 o 2 puntos, como

aspectos que pueden mejorar con procesos de capacitación.

Son valiosos los comentarios adicionales que puedan servir para interpretar tales resultados o identificar causas ajenas a las competencias de la persona, tales como períodos de enfermedad, suspensión de actividades de la organización por causas diversas, desviación de la atención del personal a proyectos adicionales o mala distribución de las cargas de trabajo.

La información para determinar las necesidades de capacitación puede obtenerse de tres fuentes principales:

Cuadro 7.2.: Evaluación de indicadores clave de desempeño

Indicadores de desempeño/Competencia	Aspectos calificados con 1 ó 2	Necesidades de capacitación
Indicador 1		
Indicador 2		
Indicador 3		
Indicador 4		
Indicador 5		

Fuente: Mencos (2011)

7.6.3. A partir de la Apreciación directa de las Personas

Por medio de entrevistas y cuestionarios auto aplicables, se evalúan aspectos específicos, tales como: conocimiento de la Institución, conocimiento del puesto, aptitud para el puesto, cumplimiento de objetivos y metas, calidad del trabajo, actitud personal hacia su trabajo, relación con los miembros de la unidad y uso del tiempo.

También se recomienda preguntar en forma directa qué temas de capacitación proponen las personas para mejorar el desempeño personal y de la empresa. Los temas de capacitación propuestos pueden ser de carácter:

- General: cuando son temas complementarios a las funciones propias de su puesto, aplicables a todo el personal.
- Específica: cuando son temas directamente relacionados con las funciones específicas de un puesto.
- Interna: cuando puede o debe ser facilitada por algún empleado de la institución.
- Externa: cuando debe o se prefiere que sea facilitada por alguna persona o entidad externa a la institución.

Cuadro 7.3.: Aplicación directa de las personas

ASPECTOS	Aspectos calificados con 1 ó 2	Necesidades de capacitación
Conocimiento de la institución		
Conocimiento del puesto		
Aptitud para el puesto		
Cumplimiento de objetivos y metas		
Calidad del trabajo		
Actitud personal hacia su trabajo		
Relación con los miembros de su área		
Uso del tiempo		

Fuente: Mencos (2011)

Los valores 1 y 2 equivalen a bajo y muy bajo.

Cuadro 7.4.: Temas de capacitación interna y externa

Temas de capacitación interna				
Generales	Unidad	Específicos	Puesto	Unidad

Temas de capacitación externa				
Generales	Unidad	Específicos	Puesto	Unidad

Fuente: Mencos (2011)

7.7. INSTRUMENTOS PARA LA REALIZACIÓN DE LA MEJORA

- Matriz de evaluación de competencias (Anexo 04)
- Instrumento para el cotejo de perfiles requeridos contra perfiles reales identificados en el recurso humano, la identificación de brechas y la determinación de necesidades de capacitación (Anexo 05)
- Instrumento para consolidación de temas de capacitación propuestos (Anexo 06)

7.8. INSTRUMENTOS PARA LA PLANIFICACIÓN FORMATIVA DEL RECURSO HUMANO

- Instrumento para la programación de actividades de capacitación (Anexo 07)
- Instrumento para la descripción de actividades de capacitación (Anexo 08)
- Instrumento para el monitoreo de la ejecución del programa de capacitación (Anexo 09)

7.9. PROPUESTA DE TEMAS EN LOS QUE REQUIEREN CAPACITACIÓN EXTRA LOS TRABAJADORES

Aparte de los temas que puedan ser dilucidados por los encargados del área de Recursos Humanos de la empresa, a partir de la identificación de brechas, de los resultados de la evaluación de desempeño aplicada a sus trabajadores o de la apreciación directa e las personas, se sugiere reforzar o capacitar al personal de la empresa, sobre todo directivos y mandos medios, en los siguientes temas basados directamente en la implementación del modelo de gestión por competencias:

- La misión, visión, valores y estrategias de la organización para alinear el marco conceptual de la gestión por competencias con el procedimiento de planificación estratégica hasta ese momento utilizado.
- El modelo de recursos humanos y laborales existente, prestando especial atención al análisis del contenido normativo y reglamentario de las normas por las que se rige la organización.
- Las competencias del negocio de la organización, es decir, los factores que configuran su propuesta de valor diferencial.
- El catálogo de puestos de trabajo en el que se vertebra la organización y describir técnica y funcionalmente los mismos.
- Los perfiles de competencias de los puestos de trabajo catalogados en la organización, asignándoles los niveles requeridos en cada una de las competencias recogidas por la dirección.

- El sistema retributivo objetivo y transparente, definiendo los criterios de promoción como el desarrollo equilibrado entre las expectativas de la persona y las estrategias corporativas.
- Reglas de movilidad interna que garanticen el desarrollo profesional de los empleados y la cobertura de las necesidades estratégicas en materia de gestión de personas, generando un modelo de cobertura continúa de la demanda de conocimiento por departamento.
- Metodología de ejecución de los procesos de búsqueda y selección de personas de forma que se pueda pronosticar acertadamente su capacidad para desempeñar un puesto de trabajo concreto así como el éxito en su desarrollo profesional y su proyección de futuro.
- Plan de asimilación global adaptado a las características de la organización, para asegurar la asimilación y aceptación del modelo por parte de todos los empleados.

7.10. CRONOGRAMA DE PROPUESTA

Cuadro 7.5.: Cronograma de Actividades

Capacitaciones	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Evaluación inicial de las competencias de los trabajadores						
La misión, visión, valores y estrategias de la organización.						
El modelo de recursos humanos y laborales existente.						
Las competencias del negocio de la empresa.						
El catálogo de puestos de trabajo						
Los perfiles de competencias de los puestos de trabajo.						
El sistema retributivo objetivo y transparente.						
Reglas de movilidad interna y desarrollo de los trabajadores.						
Metodología de ejecución de los procesos de búsqueda y selección de personal.						
Plan de asimilación global adaptado a las características de la organización.						
Evaluación Final de las competencias de los trabajadores						

Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES

PRIMERA: En cuanto a la influencia de la gestión por competencias de recursos humanos en la mejora del desempeño de los trabajadores de la empresa San Miguel del Sur SAC (San Miguel Del Sur SAC), Arequipa, se concluye que si existe una influencia entre ambas variables, comprobándose la relación existente estadísticamente, obteniéndose un valor de chi cuadrado superior al de tablas.

Es decir, pese a que la gestión por competencias se encuentra en una etapa de implementación y no ha alcanzado aún su apogeo organizacional, ya influye positivamente en el desempeño de un segmento de los trabajadores más instruidos en ella.

SEGUNDA: En cuanto a la gestión por competencias de recursos humanos en los trabajadores de la empresa San Miguel del Sur SAC (Kola Real), esta gestión obtuvo un nivel de regular con un 58.4% y mala con un 36.4%. Esta percepción se da, debido a que la mayoría de trabajadores aún no comprenden lo que implica la implementación de un modelo de gestión de competencias debido a la falta de capacitación integral al momento de su implementación.

TERCERA: En lo referente al desempeño de los trabajadores de la empresa San Miguel del Sur SAC (Kola Real), se obtuvo un nivel promedio de bueno con un 64.9% y regular con un 35.1%. Sin embargo, este resultado promedio obtuvo altísimos resultados

del nivel bueno en la alternativa autoevaluación, debido a que muchos de los trabajadores aún no comprenden el sentido de una correcta y ética autoevaluación.

CUARTA: En lo referente a la propuesta para mejorar la aplicación de la gestión por competencias y el desempeño de los trabajadores en la empresa San Miguel del Sur SAC (Kola Real), se concluye que la propuesta de mejora del modelo de gestión por competencias basada en el diagnóstico de necesidades de capacitación y planificación formativa en la empresa San Miguel Del Sur SAC (Kola Real), es la más óptima ya que brinda las pautas necesarias y los instrumentos para elaborar programas de capacitación dirigidos a todos los trabajadores de la empresa, para elevar su conocimiento sobre el modelo de gestión por competencias que desea implementar la empresa, lo cual conllevará a una mejora en el desempeño de los trabajadores.

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a los directivos de la empresa San Miguel del Sur SAC, replantear sus políticas de personal orientándolas hacia una verdadera gestión por competencias, no sólo desde el aspecto de la creación de los puestos de trabajo y el control del desempeño de los trabajadores, sino todas las demás que implica la implementación de una verdadera gestión por competencias.
2. Se recomienda a los directivos de la empresa San Miguel del Sur SAC, capacitar constantemente personal, no sólo en aspectos propios de su desempeño, sino también en acciones referidas a la implementación de nuevas formas de administración, gestión e incluso al implementar nuevas tecnologías.
3. Se recomienda a los directivos de la empresa San Miguel del Sur SAC, a realizar todas las actividades de gestión y manejo de personal, dentro del modelo de gestión por competencias que desean implementar.
4. Se recomienda a los directivos de la empresa San Miguel del Sur SAC, a realizar un estudio de remuneraciones por competencias y aplicarlo en forma práctica en su empresa, manteniendo en todo momento un diálogo adecuado con el sindicato de sus trabajadores.
5. Se recomienda a los trabajadores de la empresa San Miguel del Sur SAC, a aceptar las actividades y cambios que motivará la adecuada implementación de una gestión por competencias.

BIBLIOGRAFÍA

ACUÑA ACUÑA, Jorge (2005); *Mejoramiento de la calidad basada en competencias*, Editorial tecnológica de Costa Rica.

ALLES, Martha A.; (2005) *.Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires.

ARRIOLA FLORES, Héctor Hugo; (2012) *Las competencias en la administración de recursos humanos*, EAE, España.

BARREIRO, Telma. Trabajos en grupo: hacia una coordinación facilitadora del grupo sano, (2005) .Centro de publicaciones educativas y material didáctico, Buenos Aires.

BLANCO PRIETO, Antonio, (2007) *Trabajadores competentes: Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*; ESIC Editorial, Madrid.

CEREJIDO, I. (1999): *Las claves de la formación y la gestión del conocimiento*. Revista Capital Humano. No. 119, año XII, Madrid, pp. 40-44.

CLAUS MOLLER, Janelle Barlow, (2004) *Una queja es un regalo: Cómo Utilizar la Opinión de Los Clientes para la mejora continua*, Ediciones gestión España,

DE FARIA, Mello, (2001) *Desarrollo organizacional, enfoque integral*, Editorial Limusa S.A. México.

GÓLCHER, I. (2006): *Los 10 pecados de la capacitación*. Disponible en:
<http://www.losrecursoshumanos.com/capacitacion-profesional.htm>

GARCÍA, María (2006): *La importancia de la evaluación del desempeño*. Revista proyecciones.

Año 2 Número 9 febrero-marzo 2006. Disponible en

<http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n9/exaula/mgarcia.html>.

LAFOURCADE, Pedro. (2002) *Evaluación institucional*, EUNED.

MENCOS DE MARTÍN-HIDALGO (2011) *Manual de diagnóstico de necesidades de capacitación y planificación formativa*, Guatemala: Universidad Rafael Lendívar

MÍNGUEZ VELA, Andrés; (2005) *Dirección práctica de recursos humanos*, Segunda edición, Esic editorial, Madrid

MONTES ALONSO, María José; GONZÁLEZ RODRÍGUEZ, Pablo; (2006) *Selección de personal: la búsqueda del candidato adecuado*, Ideas propias Editorial Vigo.

OSORIO Y ESPINOSA (2005) *Gestión del desempeño: Integración de competencias y objetivos*. Revista Capital Humano, 1995 SEP; Año VIII (81) pp. 36-42.

PALOMO VADILLO, María Teresa; (2007) *El perfil competencial del puesto de director/a de marketing en Madrid*, ESIC editorial, Madrid.

RUIZ, Karla A. (2004) *La importancia de la Administración del Desempeño en las Organizaciones*. Disponible en [http://www.monografias.com/trabajos16 /administracion-del-desempenio/administracion-del-desempenio..shtml? mono search](http://www.monografias.com/trabajos16/administracion-del-desempenio/administracion-del-desempenio.shtml?mono_search)

SARACHO, José María (2005). *Un modelo general de gestión por competencias*, RIL editores, Santiago de Chile,

SHIMON DOLAN, Irene Martín. (2004) *Los 10 mandamientos para la dirección de personas*.

Segunda edición, Gestión 2000, España.

UTSUMI, Y. (2003): *Celebran la primera Fase de la Cumbre Mundial de la sociedad de la*

Información Disponible en: <http://www.itu.int/wsis/geneva/coverage/statements/closing/utsumi-es.doc>

UIT (2003): *Informe sobre el desarrollo mundial de las telecomunicaciones del 2003*.

Disponible en: <http://www.itu.int/ITU-ict/publications/wtdr03/material/WTDR03Sums.pdf>

VELA GRANDE, Luis (2004); *Gestión por competencias: El reto compartido del crecimiento personal y de la organización*, ESIC editorial, Madrid.





ANEXOS

ANEXO 01

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

ELEMENTOS DE MEDICIÓN		D	C	B	A
PLANIFICACIÓN	Las labores que realiza están bien organizadas				
	Faltan recursos humanos en su área				
	Existe una adecuada planeación de personal en su área				
	Es equitativo el trabajo en su área				
CONTRATACIÓN	Existen promociones y ascensos en el personal				
	Se contrata nuevo personal constantemente				
	Se selecciona al personal más idóneo				
	Se capacita al personal nuevo				
AUMENTO DEL POTENCIAL	Se le capacita constantemente				
	Existen programas de desarrollo, codesarrollo y entrenamiento por expertos				
	Se promociona al personal más antiguo				
	Prefiere promocionarse a un trabajador que contratar a alguien ajeno a la empresa				
	Existen programas de capacitación para jóvenes profesionales				
EVALUACIÓN Y RETRIBUCIONES	Se realizan evaluaciones, coevaluaciones y autoevaluaciones de desempeño				
	Existen sistemas de remuneración basados en el rendimiento del trabajador				
	Consideras que la remuneración es justa para el trabajo que realizas				

ANEXO 02: INSTRUMENTO PARA EVALUAR EL DESEMPEÑO

Nombre:				Cargo:				
Departamento:				Jefe inmediato:				
Fecha:				Fecha de última evaluación:				
INSTRUCCIONES						Considere el desempeño laboral del trabajador desde la última evaluación y marque con una X		
Evalúe al empleado en el cargo que desempeña actualmente. Marque con una x el juicio que mejor lo describa en cada competencia.						Ha mejorado	Ha cambiado poco o nada	Ha empeorado
CONOCIMIENTO DEL TRABAJO	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	Observaciones:		
	Bien informado sobre todos los aspectos del trabajo	Conocimiento suficiente para cumplir sus obligaciones con ayuda	Dominio suficiente de los aspectos esenciales. Necesita cierta ayuda	Necesita bastante ayuda	Conocimiento insuficiente			
PRODUCTIVIDAD	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	Observaciones:		
	Trabajador veloz. Generalmente buen productor	Produce un buen volumen	Promedio	Volumen de trabajo inferior al promedio	Trabajador muy lento			
CALIDAD DEL TRABAJO	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	Observaciones:		
	Es muy exacto, prácticamente no comete errores	Aceptable. Sólo Tiene algunos errores o rechazos	Rara vez es necesario verificar su trabajo.	A menudo su trabajo es inaceptable. Hay errores frecuentes	Demasiados errores o rechazos			
INICIATIVA	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	Observaciones:		
	Su iniciativa repercute en frecuentes ahorros de tiempo y dinero	Muy emprendedor	Muestra iniciativas esporádicamente	Rara vez muestra iniciativa	Necesita ayudas y asesorías constantes			
COLABORACIÓN	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	Observaciones:		
	Se excede en sus esfuerzos para colaborar	Se lleva bien con los demás	Sólo se limita a sus funciones	Se muestra renuente a colaborar	Coopera muy poco. No se cuenta con su ayuda.			
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	Observaciones:		
	Piensa rápida y lógicamente se destaca	Su pensamiento puede ser lógico	Bastante digno de confianza	Tiende a ser ilógico	Deficiente, poco digno de confianza			
CAPACIDAD PARA APRENDER NUEVAS TAREAS	EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE	Observaciones:		
	Muy rápido para aprender y adaptarse a nuevas situaciones	Aprende pronto, recuerda las instrucciones	Necesidad promedio de instrucciones	Necesidad de muchas instrucciones	Muy lento en asimilar. Memoria insuficiente			

ANEXO 03

INSTRUCCIONES

Con base a la evaluación realizada por usted anteriormente, conteste las siguientes preguntas con sus propias palabras:

¿Es idóneo el empleado para el tipo de trabajo realizado? Si su respuesta es negativa, explique por favor por qué.

SI	NO

¿Qué aportaciones ha hecho el empleado a la empresa, departamento o sección?

¿En qué aspectos opina usted que debe mejorar el empleado?

Redacte aquí los comentarios adicionales de carácter positivo o negativo que a su7 juicio no hayan sido incluidos

A pesar de haber tenido errores su empleado, cuál cree usted que sería la evaluación global, según su buen criterio. Señale con una x.

EXCELENTE	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
4 puntos	3 puntos	2 puntos	1 punto	0 puntos

Observaciones:

ANEXO 04

MATRIZ DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS PARA DETERMINACIÓN DE BRECHA

Colaborador	Puesto	Habilidades Básicas					Habilidades Genéricas															Específicas		Educación Formal	Experiencia	Observaciones										
		Comunicación	Evaluación	Redacción	Evaluación	Adaptación - Flexibilidad	Evaluación	Capacidad de Organización y Planificación	Evaluación	Innovación y Creatividad	Evaluación	Perseverancia en la Consecución de Objetivos	Evaluación	Orientación a los resultados con Calidad	Evaluación	Orientación al cliente interno y externo	Evaluación	Responsabilidad	Evaluación	Trabajo en Equipo	Evaluación	Influencia y Negociación	Evaluación				Visión Estratégica	Evaluación	Liderazgo	Evaluación	Conducción de Personas	Evaluación	Dirección de equipos de trabajo	Evaluación	Credibilidad Técnica *	Evaluación
NIVEL BÁSICO 1																																				
Nombre	Nombre del puesto	1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1									1			
Nombre	Nombre del puesto	1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1									1			
Nombre	Nombre del puesto	1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1		1									1			
NIVEL MEDIO 2																																				
Nombre	Nombre del puesto	2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2									2			
Nombre	Nombre del puesto	2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2									2			
Nombre	Nombre del puesto	2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2		2									2			
NIVEL MEDIO 3																																				
Nombre	Nombre del puesto	3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3									3			
Nombre	Nombre del puesto	3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3									3			
Nombre	Nombre del puesto	3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3		3									3			
NIVEL AVANZADO 4																																				
Nombre	Nombre del puesto	4		4		4		4		4		4		4		4		4		4		4		4									4			
Nombre	Nombre del puesto	4		4		4		4		4		4		4		4		4		4		4		4									4			
Nombre	Nombre del puesto	4		4		4		4		4		4		4		4		4		4		4		4									4			

Fuente: Mencos (2011)

ANEXO 05

COTEJO DEL PERFIL REQUERIDO Y EL PERFIL IDENTIFICADO

IDENTIFICACIONES DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

(INSTRUCTIVO)

Objetivo del instrumento: organizar la información recopilada con el Anexo 04.

Consta de 5 secciones: Competencias (conocimientos, habilidades y actitudes); Educación; Experiencia; Indicadores clave de desempeño; Apreciación de las personas.

Secciones 1 a 3:

- En las columnas “A” Requerimientos del perfil y “B” Hallazgos identificados. Deberá observar cuáles se repiten en ambas columnas
- En la columna “C” Brecha, anote todos los requerimientos que aparecieron en la columna “A” y que no se repitieron en la columna “B”. .

Secciones 4 y 5:

- En la columna “Aspectos calificados con 1 ó 2” anote los aspectos que en la sección correspondiente del Anexo 04 obtuvieron tales puntuaciones.
- En la columna “Necesidades de capacitación” anote los temas generales o específicos de capacitación que contribuirán a tales áreas.

INSTRUMENTO ANEXO 05

INSTRUMENTO	COTEJO DEL PERFIL REQUERIDO Y EL PERFIL IDENTIFICADO - IDENTIFICACIÓN DE BRECHAS		
Código	Anexo 05		
ÁREA	(A) Requerimiento del perfil	(B) Hallazgos identificados	(C) Brecha (C= B – A)
1. COMPETENCIAS			
	1.1.		
	1.2.		
	1.3.		
	1.4.		
	1.5.		
2. EDUCACIÓN			
	2.1.		
	2.2.		
	2.3.		
	2.4.		
	2.5.		
3. EXPERIENCIA			
	3.1.		
	3.2.		
	3.3.		
	3.4.		
	3.5.		

ÁREA	Aspectos calificados con 1 ó 2		Necesidades de capacitación
4. INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO			
	4.1.		
	4.2.		
	4.3.		
	4.4.		
	4.5.		
5. APRECIACIÓN DE LA PERSONA			
	5.1.		
	5.2.		
	5.3.		
	5.4.		
	5.5.		

ANEXO 06

CONSOLIDACIÓN DE TEMAS DE CAPACITACIÓN

(INSTRUCTIVO)

Objetivo del Instrumento:

Servir como apoyo para realizar una reunión de trabajo o taller para la detección de necesidades de capacitación, en donde los supervisores, jefes de unidad, jefes de departamento y actores involucrados deben estar representados.

- Se recomienda que el número de asistentes no supere a las 8 personas. – El tiempo estimado de la actividad, debe calcularse de 2 a 3 horas.
- El taller debe estar moderado por el Jefe de Recursos Humanos o el Encargado de Capacitación de la Institución o por un consultor externo especialmente contratado para este fin.
- El primer paso deberá ser completar la “Ficha para realizar el Formato propuesto”, en la cual se define el nivel de análisis y quiénes integran el equipo evaluador.
- Seguidamente se identificará la fuente de información de donde provienen las brechas identificadas.
- Luego se pide a los integrantes del equipo que anoten en el formato establecido las necesidades de mejoramiento que perciben en el área de análisis. El moderador hace una lista de las necesidades de mejoramiento del desempeño apreciadas por los participantes en el nivel estudiado.
- Una vez efectuado un listado exhaustivo, el moderador conduce un trabajo de agrupamiento de las menciones, a fin de reducir la lista. Sobre la lista reducida, se buscan consensos con el propósito de determinar las necesidades más relevantes.
- Finalmente, se pasa a la aplicación del instrumento Anexo 06, en el cual se hace la consolidación de temas de capacitación propuestos.

INSTRUMENTO ANEXO 06

INSTRUMENTO	CONSOLIDACIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN A TRAVÉS DE TALLER PARTICIPATIVO
Código	Anexo 06

1. FICHA PARA REALIZAR DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

ALCANCE - NIVEL DE ANÁLISIS			
Institucional		Puesto de Trabajo	
Proceso		Grupo de Trabajo	
Área		Persona en Particular	

2. INTEGRANTES DEL EQUIPO

3. FUENTE DE INFORMACIÓN (ANEXO 04 Y ANEXO 05)

FUENTE DE INFORMACIÓN	X
1. Brechas entre el perfil requerido y el perfil real identificado	
2.Evaluación del desempeño	
3.Apreciación de la persona	

4. SELECCIÓN Y PRIORIZACIÓN DE NECESIDADES

1. EJERCICIO INDIVIDUAL

Necesidades Identificadas por Cada Miembro del Equipo

1

2

3

4

5

2. EJERCICIO CONSENSUADO

Orden	Necesidad o problemática identificada	Ponderación Importancia
1		5
2		4
3		3
4		2
5		1

3. CONSOLIDACIÓN DE TEMAS DE CAPACITACIÓN PROPUESTOS DURANTE EL TALLER

ANEXO 07

PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN

(INSTRUCTIVO)

Objetivo del instrumento:

Programar las actividades de capacitación identificadas en el Formato propuesto y facilitar los procesos logísticos y administrativos para su oportuno desarrollo.

Tomando como fuente de información el Anexo 06, determine según el proceso establecido en la Institución para la Planificación de la Formación, los temas de capacitación que se programarán para un período determinado y su secuencia en la programación. Después de completar el proceso de Planificación de la Formación, complete la información requerida para cada casilla.

Cuando la Institución contrate los servicios de Facilitadores, deberá:

- a. Confirmar con anticipación la participación del facilitador, en el horario y fecha convenidos.
- b. Confirmar el local en la fecha y horarios convenidos, así como el equipo, coffee-break contratados.
- c. Convocar por escrito, por lo menos una semana antes, a todos los participantes; indicando: nombre de la capacitación, objetivo, lugar, fecha y horario.
- d. Chequear personalmente por lo menos una hora antes de que inicie la capacitación, el equipo de apoyo a utilizar por el facilitador. (Proyector, cañón multimedia, computadora, pizarra, rota folio con hojas, marcadores, etc.)
- e. Si procede, reproducir el material para participantes y entregarlo a facilitador antes del evento.
- f. Evaluar capacitación y facilitador por parte de participantes.

INSTRUMENTO ANEXO 07

INSTRUMENTO		PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN				
Código		ANEXO 07	Período del	(día / mes / año)	al	(día / mes / año)
TEMA DE CAPACITACIÓN		PARTICIPANTES (Nombre del Puesto o Unidad)	NÚMERO DE PARTICIPANTES	FECHA PROGRAMADA	LUGAR	FACILITADOR (A)
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						
9						
10						

Fuente: Mencos (2011)

ANEXO 08

DESCRIPCIÓN DE LA CAPACITACIÓN

(INSTRUCTIVO)

Objetivo del instrumento:

Tener información detallada de cada actividad de capacitación para facilitar los procesos de monitoreo y evaluación de la Planificación de la Formación.

- Complete los datos solicitados de la actividad de capacitación.
- Use un formato por actividad o evento de capacitación.
- Se define actividad o evento de capacitación a un proceso completo con el mismo objetivo y temas de desarrollo, sin importar su duración (horas, días, semanas, meses), su frecuencia (diario, semanal, quincenal) o su modalidad (charla, taller, cursillo, diplomado, presencial, a distancia, etc.)

INSTRUMENTO ANEXO 08

INSTRUMENTO	DESCRIPCIÓN DE LA CAPACITACIÓN
Código	ANEXO 08

Nombre de la Capacitación					
Objetivo General					
MODALIDAD	— CONFERENCIA	— CURSILLO	— TALLER / SEMINARIO	— DIPLOMADO	OTRO
Fecha de Inicio	Fecha de Finalización	Jornada (Media/Completa)	Frecuencia (Diaria/Semanal)	Duración Total (Días/Semanas/Meses)	Tiempo Efectivo de Duración (Horas)

Facilitador (Persona, Empresa o Firma)	Interno	Externo

PARTICIPANTES		
Unidad	Puesto	Nombre de los Participantes
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
Número Total de Participantes		

ANEXO 09

MONITOREO DE EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN

(INSTRUCTIVO)

Objetivo del instrumento:

Llevar un registro escrito y ordenado que indique el cumplimiento del programa de capacitaciones para los períodos determinados en los instrumentos anteriores.

- Deberá copiar los mismos datos que se anotaron en los instrumentos anteriores y en el mismo orden, excepto el nombre del facilitador.
- El período debe coincidir exactamente con el período anotado en el Anexo 07 en la línea “Período del ____ al ____”.
- Utilizará este instrumento en para verificar si se ejecutaron los eventos de capacitación programados para ese período.
- En la columna “se ejecutó” deberá anotar la palabra “sí” cuando la actividad se haya realizado, no importa si se realizó en una fecha diferente a la programada. Anotará la palabra “no” si la capacitación no se realizó en la fecha programada y no se reprogramó para el período indicado en la línea “Período del ____ al ____”.
- En la columna “fecha de ejecución” anotará la fecha real de ejecución, ya sea que el evento se haya realizado en la misma fecha que aparece en la columna “fecha programada” o que se haya realizado en una fecha diferente, pero en el mismo período registrado en la línea “Período del ____ al ____”.

INSTRUMENTO ANEXO 09

INSTRUMENTO		MONITOREO DE EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE FORMACIÓN			
Código		ANEXO 09			
		PERIODO		AL	
		(día / mes / año)	(día / mes / año)		
TEMA DE CAPACITACIÓN	OBJETIVO GENERAL DE LA CAPACITACIÓN	PARTICIPANTES (Nombre del Puesto o Unidad)	FECHA PROGRAMADA	SE EJECUTÓ (Si - No)	FECHA DE EJECUCIÓN
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

Fuente: Mencos (2011)