UNIVERSIDAD SEÑOR DE SIPÁN

FACULTAD DE INGENIERÍA, ARQUITECTURA Y URBANISMO

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

TESIS

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS EN LA UCV FILIAL PIURA.

PARA OBTENER TÍTULO PROFESIONAL DE INGENIERA INDUSTRIAL

Autor:

BR. Chávarry Huamán Eva María

Asesor:

MG. Carlos Alberto Quiroz Orrego

Línea de Investigación:

Gestión Empresarial

Pimentel – Perú

2018

DISEÑO DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS EN LA UCV FILIAL PIURA

Aprobación de la Tesis

Br. Chávarry Huamán Eva María
Autor

Mg. Arrascue Becerra Manuel Alberto
Presidente de Jurado

Mg. Nelson Alejandro Puyen Farías
Secretario de Jurado

Mg. Carlos Alberto Quiroz Orrego
Vocal de Jurado

DEDICATORIA

A Dios, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mis padres, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo. Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

A mi novio Luis, que siempre ha estado junto a mí brindándome su apoyo incondicional.

A mis maestros, aquellos que marcaron cada etapa de mi camino de estudios de pregrado, y que me ayudaron en asesorías y dudas presentadas en la elaboración de la tesis.

Finalmente darles las gracias a muchas personas. Han sido tantas las que a lo largo de los años me ayudaron que seguro no podría nombrarlas. Ellos saben quiénes son.

AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Dios por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi vida y durante mis estudios de pre grado, por ser mi fortaleza en mis momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes.

Le doy gracias a mis padres Segundo y Sebastiana por apoyarme en todo momento, por los valores que me han inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida.

A mi Novio Luis, por ser una parte muy importante de mi vida, por haberme apoyado en las buenas y en las malas, sobre todo por su paciencia y amor incondicional.

Le agradezco la confianza, apoyo y dedicación de tiempo de mi asesor: Mg. Quiroz Orrego Carlos Alberto, por haberme compartido sus conocimientos.

RESUMEN

La presente Investigación tuvo como objetivo general diseñar un sistema de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la UCV filial Piura; su importancia radica en rediseñar los procesos de selección de personal y evaluación de desempeño en base a competencias laborales, implementar programas de motivación e incentivos (bonos, convenios, cuponeras), promover el equilibrio entre la vida familiar y la vida laboral a través de actividades donde participen los familiares (cónyuge e hijos) del colaborador, además desarrollar y formar talentos mediante capacitación, entrenamiento y línea de carrera con la finalidad de fortalecer los sentimientos de pertenencia y el desempeño laboral. La muestra estuvo conformada por los trabajadores administrativos, siendo la investigación no experimental, el Instrumento utilizado fue la Escala de Gestión del Talento Humano, para el análisis de resultado, se utilizó el programa estadístico SPSS. Encontrando los siguientes resultados: Que los colaboradores se encuentran insatisfechos con los procesos de selección de personal, evaluación de desempeño, formación de talento humano, además que no existen políticas de incentivos ni programas de integración entre la vida laboral y familiar.

Palabras Claves: *Gestión del talento humano, Desempeño Laboral, Universidad,*

ABSTRACT

The main objective of this research was to design a human talent management system to improve the work performance of administrative workers at the subsidiary Piura, UCV; its importance lies in redesigning the processes of personnel selection and performance evaluation based on labor competencies, implementing motivation and incentive programs (bonuses, agreements, coupons), promoting the balance between family life and work life through activities where the relatives (spouse and children) of the collaborator participate, in addition to develop and train talents through training, training and career line in order to strengthen feelings of belonging and work performance. The sample consisted of administrative workers, being non-experimental research, the instrument used was the Human Talent Management Scale, for the analysis of results, the statistical program SPSS was used. Finding the following results: Employees are dissatisfied with the processes of personnel selection, performance evaluation, human talent training, and there are no incentive policies or integration programs between work and family life.

KEYWORD: *Human talent management, Labor Performance, University,*

ÍNDICE

DEDICATORIA iii
AGRADECIMIENTO iv
RESUMEN v
INTRODUCCIÓN xiv
1.1.Situación Problemática 17
1.2 Formulación del Problema 19
1.3 Hipótesis 19
1.4 Objetivos de la Investigación 19
1.5 Justificación e Importancia de la Investigación 19
1.6 Antecedentes del Problema 21
1.7Marco Teórico 23
CAPÍTULO II
MATERIALES Y MÉTODOS 51
2.1. Tipo y Diseño de la Investigación 52
2.1.1 Tipo de Investigación 52
2.1.2 Diseño de la Investigación 52
2.2. Método de Investigación 53
2.3. Población y Muestra 53
2.4. Variables y Operacionalización 53
2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos 55
2.6. Validación y confiabilidad de instrumentos 57
CAPÍTULO III
RESULTADOS 58
3.1 Diagnóstico de la Empresa 59
3.1.1 Información General 59
3.1.2 Descripción del Servicio 59
3.1.3 Análisis de la problemática 59
3.1.4 Situación actual de la variable dependiente 60
3.2 Propuesta de Investigación 66
3.2.1 Fundamentación 66
3.2.2 Objetivos de la propuesta 66
3.2.3 Desarrollo de la propuesta 67
3.2.4 Situación actual de la variable dependiente 78

CAPÍTULO IV
DISCUSIÓN 86
4.1 Discusión de Resultados 87
CAPÍTULO V
CONCLUSIÓN 88
5.1 Conclusiones 89
5.2 Recomendaciones 90
REFERENCIAS 91
ANEXOS 96

INTRODUCCIÓN

En la actualidad las Universidades en el Perú están viviendo una restructuración de sus procedimientos, debido que la nueva ley universitaria tiene como finalidad evaluar que todas las instituciones en el Perú brinden servicios educativos de calidad.

Las Universidades están pasando por dos acontecimientos vitales como son el licenciamiento y la acreditación de las carreras profesionales, acciones que están orientadas a asegurar indicadores de calidad, esta labor ardua solo se puede conseguir contando con personal idóneo, capacitado, preparado y motivado para los nuevos retos que exige el mercado.

Las oficinas de talento humano cumplen una función importante, deben diseñar los puestos de trabajo, recoger la mayor información posible para poder elaborar los perfiles de cada puesto; documento que permite conocer cuáles son los requisitos indispensable que debería tener un docentes o personal administrativo para que pueda aportar significativamente y agregar valor a las actividades y procedimientos que demanda la ley Universitaria.

La carencia de un manual de descriptivo de cargos y funciones trae una serie de consecuencias; desorganización de los procesos, descontrol de las funciones de cada empleado, funciones no acordes con el cargo establecido, aumenta la carga laboral, fatiga y decadencia en sus labores para los trabajadores en los distintos departamentos. Dicho lo anterior, surge la necesidad de elaborar un manual que sustente las actividades administrativas y operativas llevadas a cabo en el departamento de GTH de la organización.

Una de las labores fundamentales de un jefe es aprovechar al máximo las cualidades de los empleados que tiene a su cargo, a fin de lograr los objetivos de la empresa. Por ello, se requiere que los empleados cumplan con el perfil del puesto que desempeñan, sin embargo, esto no es garantizado por el currículum vitae ni por certificaciones prestigiosas. Si el empleado no tiene el perfil para un determinado puesto y, además, no existe un plan de capacitaciones (resultado de las evaluaciones del desempeño ejecutadas periódicamente a este empleado) que permita acortar esa brecha, aunque sea muy bueno, no trabajará al 100% y su desarrollo profesional tomará más tiempo. Lo más probable es que surja el descontento

ocasionando su renuncia o trabaje de manera rutinaria en perjuicio de los objetivos de la empresa.

Esta necesidad es la que impulsa a la organización en estudio adoptar un nuevo modelo de manual descriptivo de sus cargos y funciones, que le permita definir ciertas interrogantes cuyas respuestas serán sólo posibles a través de un análisis descriptivo de cada cargo correspondiente en dicha institución.

Vale la pena destacar que el Modelo de Competencias es un esquema conceptual que nos permite identificar aquellas habilidades o destrezas que determinan un desempeño superior en el ejercicio de un rol. El modelo nos es útil para efectos de la Gestión del Potencial Humano (nivel individual) y del Desarrollo Organizacional, es importante enfocarse en el desarrollo, en lo que las personas "serán capaces de hacer" en el futuro. A esa gestión, el pensamiento estratégico y la proactividad le son inmanentes. La gestión de competencias es hoy concepción relevante a comprender en la Gestión de Recursos Humanos (GRH), implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo.

Este instrumento basado en su carácter conductista, proporciona conocimientos específico, concreto y exacto de cada uno de los cargos en particular, igualmente facilita a las empresas realizar actividades cuantificables en productividad por ejemplo, reclutar y seleccionar, rotación de puesto, evaluación de desempeño entre otras

Por otra parte es importante tener en cuenta que el éxito de toda empresa depende del acierto que se tenga al precisar la descripción del cargo, lo cual es posible al analizar elementos claves como objetivos, recursos, tareas y requisitos propios del trabajo, que permitan establecer responsabilidades y atribuciones para canalizar el esfuerzo humano hacia el logro de los objetivos organizacionales

En el capítulo uno se muestra los aspectos generales sobre el problema de la investigación a nivel internacional, nacional y local.

El capítulo dos, contiene la información teórica de la investigación, las cuales se clasifican en gestión del talento humano, modelo de competencias, desempeño laboral y la empresa UCV Filial Piura.

En el Capítulo tres, se describe los resultados de la variable dependiente e independiente, además la descripción general y diagnóstico de la empresa.

En el Capítulo cuatro, se describe la discusión de resultados, las que nos permitió analizar, comparar y debatir los resultados con los antecedentes de la investigación.

En el Capítulo cinco, se hacen las conclusiones y recomendaciones como resultado del presente estudio.

1.1. Situación Problemática

En la actualidad las organizaciones vivas están en constante cambios, debido a las nuevas tendencias del marketing, de la tecnología de la información, de la globalización, de la calidad de servicio y de la gestión del talento humano, siendo esta última las más importante debido a que las empresas no son exitosas por los equipos tecnológicos que poseen, sino por su capital humano competente que es difícil de encontrar y que cuando se encuentra se le debe retener con políticas adecuadas de buen trato, consideración y remuneraciones razonable, que garanticen valor a la organización, satisfacción del personal, y una adecuada atención a los clientes. (Alles, 2016)

Estos cambios por los que están pasando las organizaciones han generado que los empleadores miren a sus colaboradores desde otro enfoque ya no como agentes pasivos, sin capacidad para aportar nuevas estrategias para la empresa, por el contrario ahora son vistos y considerados agentes activos y valiosos, dotados de capacidades, talentos, virtudes, con personalidades diferentes, que deben desarrolladas para aportar con la mejora continua de la organización y con el incremento de la productividad. (Fischman, 2015)

En Panamá reportan intenciones de contratación para el tercer trimestre de 2017. El 7% prevé un incremento en sus contrataciones, 4% espera una disminución y 88% no prevé cambios (Manpower Group, 2017)

En México la necesidad de contratación para los próximos tres meses. El 20% de los empleadores reportan un incremento en sus plantillas laborales, 6% anticipan una disminución y 73% no prevén cambios, resultando una Tendencia Neta del Empleo de +14%. (Manpower Group, 2017)

En España la necesidad de contratar personal aumento un 8% en las medianas y grandes empresas, a comparación del año anterior. (Manpower Group, 2014)

En Guatemala la necesidad de contratación para el tercer trimestre de 2013. 19% planea incrementar sus plantillas laborales, 10% disminuirlas y 71% no prevé cambios; así, la Tendencia Neta del Empleo es de +12%. (Manpower Group, 2013)

En Perú la necesidad de contratación para el trimestre entrante. Mientras que 19% espera un incremento en sus niveles de contratación, 6% estima un decrecimiento y 74% no prevé ningún cambio, lo que resulta en una Expectativa Neta de Empleo sin ajustar de +13%.(Manpower Group, 2017)

La ciudad más activa en los últimos dos años es Arequipa se espera para los próximos tres meses que los empleadores reporten una expectativa de contratación del 22% más que el año pasado. (Manpower Group, 2017)

En Lima, se espera para el periodo de abril a junio, que los empleadores reporten una expectativa neta de empleo de 21% más que el año pasado. (Manpower Group, 2017)

En Trujillo se espera para el periodo de julio, que los empleadores reporten una expectativa neta de empleo de 10% más que el año pasado. (Manpower Group, 2017)

En Ucayali se espera para segundo trimestre, que los empleadores reporten una expectativa neta de empleo de 6% más que el año pasado. (Manpower Group, 2017)

En Junín se espera para el mes de abril, que los empleadores reporten una expectativa neta de empleo de 6% más que el año pasado. (Manpower Group, 2017)

En Piura se espera que los empleadores reporten una expectativa neta de empleo de 5% más que el año pasado. (Manpower Group, 2017)

En Cusco se espera que los empleadores reporten una expectativa neta de empleo de 1% más que el año pasado. (Manpower Group, 2017)

En la región de Lambayeque se espera que los empleadores reporten una expectativa neta de empleo de 11% más que el año pasado.

Se espera que los niveles de contratación aumenten en los 4 tamaños de organización para el siguiente trimestre. Los empleadores en la Gran Empresa reportan las intenciones más fuertes de contratación con una Expectativas Neta de Empleo de +24%. Por otro lado, la expectativa llega al +14% tanto en la Mediana como en la Pequeña empresa, mientras que la Micro empresa reporta una expectativa de +5%. (Manpower Group, 2017)

Podemos observar que existe una necesidad por cubrir puestos de trabajo en la mayoría de las regiones de nuestro país, asimismo la Universidad privada que estamos investigando no es la acepción ya que se espera para este año 2018 contratar 140 colaboradores. Debido a las demandas del mercado y para poder satisfacer a nuestros

clientes necesitamos cubrir esos puestos de trabajos con personal calificado que cumplan con las exigencias del puesto de trabajo, no bajar el rendimiento y la productividad de la organización.

1.2 Formulación del Problema

¿Cuáles son los niveles de desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la UCV filial Piura?

1.3 Hipótesis

H_1: El sistema de gestión del talento humano generará cambios significativos en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la UCV filial Piura.

1.4 Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Diseñar un sistema de gestión del talento humano para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores administrativos en la UCV filial Piura.

Objetivo Especifico

- Diagnosticar los procesos de gestión del talento humano en la UCV filial Piura
- Diagnosticar los niveles de desempeño laboral en los trabajadores de la UCV filial Piura
- Elaborar un sistema de gestión del talento humano por competencia en los procesos de gestión del talento humano.

1.5 Justificación e Importancia de la Investigación

Conocer qué grupo de empleados, según las variables demográficas puesto laboral, edad y sexo, se encuentran en un nivel bajo de desempeño laboral, y los factores que influencian y determinan el desempeño. Esto ayudaría a tomar medidas que mejoren esta actitud, lo que llevaría a potenciar aspectos como el de la eficacia, eficiencia, diferenciación, innovación y adaptación. El planteamiento realizado anteriormente pone en manifiesto la importancia del presente estudio por cuanto se pretende despertar la reflexión de la alta dirección de las organizaciones sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal.

Las competencias laborales para los empleados se traducen principalmente en estabilidad laboral, adquieren nuevos conocimientos y por sobre todo están más capacitados para desarrollar sus tareas y beneficiarse tanto los trabajadores como la empresa para que el desempeño sea eficiente.

En la actualidad, ante competencias cada vez más agresiva y clientes más exigentes, las empresas se ven obligadas a mantenerse vigente en el mercado con productos de buena calidad; esto implica, que el personal debe responder a las necesidades actuales con conocimientos, habilidades, destrezas, experiencia y actitudes, cada uno de estos aspectos es lo que se conoce como competencias laborales, éstas ayudan a tener personal debidamente capacitado, aspecto que incide de manera determinante en el logro de los objetivos empresariales y de recursos humanos.

La empresa está ante el desafío de diseñar un modelo de desarrollo de competencias laborales, lo que permitirá establecer una nueva descripción de puestos, capacitación al personal, dotando a la organización de elementos idóneos y preparados para mejorar la productividad, lo que contribuirá a tener clientes más satisfechos.

Uno de los factores más importantes que tienen que hacer frente las empresas es la calidad de sus recursos humanos. Por lo que se pretende plantear un modelo de desarrollo de competencias laborales para dotar a las empresas de recursos humanos competentes capaces de lograr objetivos propuestos.

1.6 Antecedentes del Problema

Peralta (2015) *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital Pacucha-Andahuaylas-Apurímac, 2014*, en la universidad Nacional José María Arguedas de Andahuaylas. La investigación llegó a la siguiente conclusión: la gestión del talento se relaciona de forma positiva débil con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha, de acuerdo al coeficiente de correlación de Spearman.

Ojeda, (2011) *Propuesta para determinar la reacción entre el clima organizacional y el desempeño laboral*, en la Universidad Nacional Autónoma de México. La investigación llegó a la siguiente conclusión: El clima organizacional es uno de los mejores indicadores, para poder determinar el funcionamiento de una organización, a nivel individual, grupal u organizacional, además ayuda a determinar los factores que intervienen en dicha corporación, permitiendo identificar con precisión las diferentes problemáticas en el funcionamiento global de la organización pudiendo determinar el nivel de intervención, y las áreas susceptibles de mejora y cambio.

Cobali,(2011) *La nueva gestión del potencial humano y su evaluación del desempeño en las instituciones financieras de Huamanga,* en la Universidad Nacional de San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho. La investigación llegó a la siguiente conclusión: Se ha demostrado con evidencias significativas estadísticamente que los desempeños laborales en las instituciones financieras de Huamanga definitivamente son influidos por acciones de motivación y los diferentes programas de incentivos; por ejemplo los reconocimientos individuales, la imparcialidad y transparencia en los ascensos y las promociones de los empleados y fundamentalmente los incentivos por productividad, demostrándose de esta manera la validez de la hipótesis principal.

Morales (2010), *La Relación entre Clima Organizacional y desempeño laboral del personal operativo en una dependencia gubernamental,* en la Universidad Salesiana de México. La investigación llegó a la siguiente conclusión: La importancia del clima organizacional positivo es máxima. El clima debe ser evaluado individual y periódicamente pues usualmente una empresa tiene tantos climas como departamentos.

Bedoya , (2009) *La nueva gestión de personas y el desempeño laboral por competencias,* en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima. La investigación llegó a la siguiente conclusión: Los procesos de gestión de evaluaciones de desempeño están sufriendo grandes modificaciones a fin de adecuarse a las nuevas exigencias de los escenarios modernos, el estudio de la función de los recursos humanos y del proceso de gestión de la evaluación de desempeño, así como de su adecuación a los nuevos tiempos, constituye un gran desafío que las empresas deberán afrontar decididamente en los escenarios de los mercados globalizados, si desean ser competitivos y permanecer en ellos.

Marron, (2010) C*apacitación Empresarial y desempeño laboral en el fondo de empleados del Banco de la Nación- FEBAN-2006, LIMA, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.* La investigación llegó a la siguiente conclusión: Podemos afirmar con un 95%, que un Programa de Capacitación Empresarial se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral de los Trabajadores del Fondo de Empleados del Banco de la Nación durante el 2006.

1.7 Marco Teórico

1.7.1 Gestión Del Talento Humano

La gestión del talento humano es un conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos.

A. **Descripción y valoración de cargos**

Consiste en la obtención, evaluación y organización de información sobre los puestos de una institución. Lo destacable de esta función es que tiene como meta el análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que la desempeñan. Esta primera fase significa determinar qué implica el puesto de trabajo en cuanto al lugar, herramientas, la descripción de tareas, y las cualidades y requisitos que debe cumplir o poseer la persona que debe ser contratada para ocuparlo.

Información en el Análisis de Puestos

La descripción de cargos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo, y que lo diferencian de los demás que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas y los objetivos del cargo. Básicamente, es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo, y de los deberes y las responsabilidades que comprende:

Información a considerar para un puesto de trabajo

- Título del cargo.
- Posición del cargo en el organigrama (nivel, subordinación, supervisión).
- Tareas rutinarias y esporádicas del cargo.
- Requisitos intelectuales (instrucción básica, experiencia anterior, iniciativa necesaria y aptitudes necesarias).
- Requisitos físicos (esfuerzo, concentración y complexión necesaria).

- Responsabilidades incluidas (por supervisión de personal, materiales y equipos, métodos y procesos, dinero, títulos o documentos, información confidencial y por seguridad de terceros).
- Condiciones de trabajo (ambiente de trabajo, riesgos inherentes).

B. Reclutamiento de personas

Chiavenato (2004), define el reclutamiento como el conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de los recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. De modo que para legar a ser eficaz, el reclutamiento debe atraer suficiente cantidad de candidatos para abastecer de modo adecuado el proceso de selección.

Werther y Davis (2000), citado por **López (2011),** señalan que él es el proceso de identificar e interesar candidatos capacitados para llenar las vacantes de la organización. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

B.1 Tipos de reclutamiento.

Reclutamiento interno.

Chiavenato (2004), Señala que el reclutamiento es interno cuando al presentarse una determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical), o trasladados (movimiento horizontal) o transferidos con ascensos (movimiento diagonal). El reclutamiento interno puede implicar:

-Transferencia de personal
-Ascensos de personal
-Transferencias con ascensos de personal

-Programas de desarrollo personal
-Planes de “profesionalización” (carreras) de personal

El reclutamiento interno se basa en datos e informaciones relacionadas con los otros subsistemas, a saber:

Resultados obtenidos por el candidato interno en las pruebas de selección a las que se sometió para su ingreso a la organización.

Resultados de las evaluaciones del desempeño del candidato interno.
Resultados de los programas de entrenamiento y de perfeccionamiento en que participo el candidato interno.

Análisis y descripción del cargo que ocupa el candidato interno en la actualidad y del cargo que está considerándose, con la finalidad de evaluar la diferencia entre ambos y los demás requisitos necesarios.

Planes de carreras o planeación de los movimientos del personal para conocer la trayectoria más adecuada del ocupante del cargo considerado.
Condiciones de ascenso del candidato interno y de remplazo.

Si se requiere tener un reclutamiento interno exitoso, debe existir coordinación interna entre el órgano de recursos humanos y los demás órganos de la empresa.

Ventajas de reclutamiento interno

Es más económico para la empresa, ya que evita gastos de anuncios de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción de candidatos, costos de admisión, costos de integración, del nuevo empleo, entre otros.

Es más rápido, debido a que evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo, la expectativa por el día en que se publicara el anuncio de prensa, la esperar de los candidatos, la posibilidad de que el candidato escogido deba trabajar durante el periodo de preaviso en su actual empleo, la demora natural del propio proceso de admisión.

-Presenta mayor índice de validez y seguridad
-Es una poderosa fuente de motivación para los empleados
-Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal

Desventajas de reclutamiento interno

Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender y motivación suficiente para llegar allí.

Puede generar un conflicto de intereses ya que tienden a crear una actitud negativa en los empleados que no demuestran condiciones.

Cuando se efectúa continuamente puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas, ya que éstos, al convivir solo con la situación de la organización, se adaptan a ellas y pierden creatividad e innovación.

No puede hacerse en términos globales dentro de la organización

Reclutamiento externo

Chiavenato (2004), menciona que le reclutamiento externo opera con candidatos que no pertenecen a la organización; es decir cuando existe un vacante, la organización intenta sustituirlas con personas externas; candidatos atraídos por las técnicas de reclutamiento. Este medio de reclutamiento incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas y puede además involucrar una o más de las siguientes técnicas de reclutamiento:

Consultas de los archivos de los candidatos: Los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no se consideraron en reclutamientos anteriores deben tener un currículo debidamente archivado. Este es el sistema de menor costo, de modo que cuando funciona es uno de los más breves.

Presentación de candidatos por parte de los funcionarios de la empresa: Esta técnica es de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. Refuerza la organización informal y brinda a los funcionarios colaboración con la organización formal.

Carteles o anuncios en la puerta de la empresa: Es otra de las técnicas de bajo costo, aunque su rendimiento y rapidez dependen de varios factores, como la localización de la empresa. Mayormente es utilizado para cargos de bajo nivel.

Carteles con sindicatos y asociaciones gremiales: No tiene tanto rendimiento como la anterior, pero tiene la ventaja de involucrar a otras organizaciones sin que haya elevados costos. Sirve como estrategia de apoyo a otra principal (enfoque indirecto).

Contactos con universidades y escuelas, agremiaciones estudiantiles, directores académicos, centros de integración empresa-escuela: Estos están orientados a divulgar las oportunidades ofrecidas por la empresa (enfoque indirecto). Conferencias y charlas en universidades y escuelas: destinadas a promover la empresa y crear una actitud favorable, describiendo la organización, sus objetivos, estructuras, etc.

Contactos con otras empresas que actúan en el mismo mercado: Es una técnica de cooperación mutua (enfoque directo).

Viajes de reclutamiento a otras localidades:

Esta técnica es utilizada cuando el mercado local de recursos humanos está ya bastante explotado.

Avisos en diarios y revistas: Es una técnica de las más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo.

Agencias de reclutamiento: Es una de las más costosas pero está compensado por factores relacionados con el tiempo y el rendimiento.

Todas estas étnicas antes mencionadas, son utilizadas para la organización para divulgar la existencia de una oportunidad de trabajo, junto con las fuentes de recursos humanos más adecuadas.

Ventajas de reclutamiento externo.

Personal con nuevos conocimientos, experiencias para la organización. Pues la entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes enfoques acerca de los problemas internos de la organización y casi siempre una revisión de la manera como se conducen los asuntos dentro de una empresa.

Asimismo se renueva y enriquece los recursos de la organización, sobre todo cuando la política es recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.

Por otro lado, aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos.

Desventajas del reclutamiento externo

-Generalmente tarda más que el reclutamiento interno.
-Es más costoso y exige costos y gastos inmediatos.
-Es menos seguro que el reclutamiento interno.
-Cuando monopoliza a las vacantes dentro de la empresa puede frustrar al personal.
-Afecta la política salarial

C. Selección del Talento Humano

La selección del Talento Humano se ven influenciados de algunos factores organizacionales como; cultura, estructura, tecnología y el giro del negocio. (Chiavenato, 2002).

La selección del personal es el proceso mediante el cual se seleccionan y se clasifican aquellos candidatos con las características y perfiles adecuados para desempeñarse en un cargo. (Rodríguez, 2011).

La selección de personal es aquella actividad planificada y estructurada que permite atraer, evaluar e identificar con carácter predictivo las características personales de un

conjunto de personas a los que se denomina candidatos, que les diferencia de otros, y les hace más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas como requisitos importantes para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional. (De Ansorena, 2005).

Asimismo, Chiavenato menciona que la selección se configura básicamente como un proceso de comparación y decisión, puesto que, de un lado está el análisis y las especificaciones del cargo, y del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí. (Chiavenato, 2004)

C.1 Selección como un proceso

C.1.1 La selección como proceso de comparación

Resalta que la selección debe mirarse como un proceso de comparación entre dos variables: **Los requisitos del cargo** (las exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el **perfil de las características** de los candidatos del cargo. La primera variable la suministra el análisis y descripción del cargo y la segunda se obtiene mediante la aplicación de técnicas de selección. Asimismo la comparación es típicamente una función de staff. A través de la comparación, el organismo de selección (staff) presenta ante el organismo solicitante los candidatos aprobados en la selección. La decisión de escoger, aceptar o rechazar es facultad del organismo solicitante o de su inmediato superior.

C.1.2 La selección como proceso de decisión

Cuando se ha establecido la comparación entre las características exigidas por el cargo y las de los candidatos, puede suceder que varios de ellos cumplan las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo solicitante los tenga en cuenta como candidatos a ocupar el cargo vacante. De tal manera que el organismo de selección (staff) no puede imponer al organismo solicitante que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación. Como proceso de decisión, la selección de personal implica tres modelos de comportamiento:

Modelo de colocación: Cuando no se contempla el rechazo. En este modelo hay solo un candidato para una vacante que debe ser cubierta por él. El candidato presentado debe ser admitido sin objeción alguna.

Modelo de selección: Cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Cada candidato se compara con los requisitos que exija el cargo para proveer, pueden ocurrir dos alternativas: Aceptación o rechazo. Si se rechaza sale del proceso.

Modelo de clasificación: Hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo exige. Ocurren dos alternativas: el candidato puede ser aceptado o rechazado. Si es rechazado entra a concursar en los otros cargos vacantes hasta que estos se agoten. De modo que la empresa considera que el candidato puede ser colocado en el cargo más adecuado a las características del candidato.

C.1.3 Bases para la selección de personas

Chiavenato (2004), menciona que dado que la selección de recursos es un sistema de comparación y de toma de decisión, es necesario que se apoye en un estándar o criterio determinado para que tenga alguna validez, el cual se fundamenta en las características del cargo bacante. En consecuencia, el punto de partida es la obtención de información sobre el cargo.

C.1.3.1 Recolección de información acerca del cargo

Puede hacerse a través de:

Análisis del cargo: Inventario de los aspectos intrínsecos (contenidos del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo) del cargo. En consecuencia el proceso de selección se concentra en la búsqueda y evaluación de esas exigencias y en las características de los candidatos que se presentan.

Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: Consiste en anotar todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Esta técnica busca identificar las características deseables y las no deseables en los nuevos candidatos.

Análisis de solicitud de empleo: Consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y características que el aspirante al cargo debe poseer.

Análisis del cargo en el mercado: Consiste en examinar en otras compañías los candidatos, requisitos y características de un cargo que va a crearse en la empresa.

Hipótesis de trabajo: En el caso de que no se pueda aplicarse ninguna de las alternativas anteriores, es necesario recurrir a la hipótesis de trabajo, es decir, una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante, en caso de que ninguna de las alternativas anteriores pueda aplicarse.

C.1.3.2 Elección de las técnicas de selección

Una vez obtenida la información acerca del cargo del aspirante, y elaborada la ficha profisiográfica, el paso que sigue es la elección de las técnicas de selección más adecuadas al caso:

Entrevista de selección

Es el factor que más influye en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. Debe ser dirigida con gran habilidad y tacto para que realmente pueda producir los resultados esperados. La entrevista es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos básicos:

La fuente: El candidato
El transmisor: El instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones
El canal: en la entrevista hay al menos dos las palabras y los gestos

El instrumento para descifrar: los receptores de la información pueden interpretar (descifrar) los mensajes de manera diferente.
El destino: A quien se pretende transmitir el mensaje

Al entrevistar es probablemente, es el método que más se utiliza en la selección, no obstante que en este proceso hay demasiada subjetividad.

C.1.4 Proceso de selección (Rodríguez, 2011)

Seleccionar es identificar entre varios aspirantes a un puesto de trabajo a aquel que se juzgue más adecuado para desempeñarlo adecuadamente.

Asimismo, menciona que la selección se considera como uno de las áreas de gestión de recursos humanos más profesionalizadas. Pues este alto grado de profesionalización tiene su razón de ser de la propia naturaleza del ser humano: el temor al riesgo. Seleccionar a una persona que pueda desempeñar adecuadamente un puesto de trabajo no deja de implicar un riesgo; es por ello que las organizaciones han querido minimizarlo, utilizando para ello las herramientas de selección más variadas.
La selección es un proceso amplio y estructurado en el que deben estar involucrados los departamentos de recursos humanos, los asesores externos, si fuese necesario, y lo que es más importante aquellos directivos ante los que la persona vaya a responder y aquellos a los cuales vaya a prestar sus servicios.

Los futuros superiores jerárquicos, son los que deben tomar la decisión final sobre la persona que debe incorporarse a la organización. De manera que tendrán que participar en la fase de identificación de necesidades, definición del perfil y evaluación de los candidatos finales. En tal sentido, deberán esta familiarizados con las herramientas de gestión aplicables a estas fases de proceso, siendo básicamente la determinación del perfil de factores de desempeño eficaz y la entrevista de selección. En muchos de los casos de ha podido constatar que los procesos de selección fracasan normalmente es estas tres fases.

A continuación se detallan las fases del proceso selección

Fases de proceso de selección

En el modelo de gestión de recursos humanos, el proceso de selección se estructura en diez fases:

a) Identificación de las necesidades.

En esta primera fase, es importante plantearse las dos preguntas básicas de todo proceso de selección.

¿Existe realmente la necesidad de cubrir un puesto de trabajo?

¿Qué puesto de trabajo?

Antes de cubrir una vacante, es importante que se analice si ese puesto es necesario para la consecución de los objetivos de la institución u organización o si, por el contrario, puede ser eliminado o absorbido por una adecuada reestructuración de los recursos existentes.

De modo que si se decide que existe realmente la necesidad, se debe reflexionar sobre el tipo de puesto que hay que cubrir. En el caso de puestos preexistentes, podemos encontrar que ni el puesto ni su futuro ocupante tengan que ofrecer necesariamente las mismas características que los precedentes.

b) Definición del puesto de trabajo

Al haber tenido claro la necesidad de cubrir un puesto vacante y sobre todo cuando se han esbozado las características generales del mismo, es necesario proceder a una definición lo más exacta posible y llena de contenido de dicho puesto de trabajo. Se habrán de definir:

- El entorno organizativo del puesto, incluyendo el organigrama en el que el puesto se situara.
- La misión del puesto y sus responsabilidades básicas.

- Los problemas más importantes que resuelve el puesto, y como consecuencia, a autonomía de su ocupante para resolver problemas.

La calidad de la definición del puesto es uno de los presupuestos básicos de la selección.

c) Determinación del perfil del factores de desempeño eficaz (FDE)

Determinar el perfil de los factores de desempeño eficaz significa estipular os requerimiento específicos de cada uno de los FDE que el puesto exige para su adecuado desempeño. Los contenidos de FDE que deben determinarse en esta fase del proceso de selección corresponden a los objetivos FDE:

- Educación
- Conocimientos y experiencia
- Competencias
- Estándares de gestión eficaz

d) Evaluación del puesto de trabajo

En cuanto se han determinado los contenidos o requerimiento específicos de cada FDE necesarios para el desempeño eficaz de un puesto de trabajo, y a partir de la descripción de puesto correspondiente, se procede a la evaluación de dicho puesto. En el cual se denominara evaluación preliminar a la evaluación de puesto llevada a cabo en esta fase, en el cual el ocupante del puesto aun no lo está desempeñando.

-Diseño del proceso de selección.- Se procede con el diseño adecuado para el proceso de selección.

-Captación de las personas adecuadas.- Es la fase donde se debe seleccionar a las personas con los perfiles adecuados para el puesto de trabajo.

-Evaluación de las personas.- Se realiza la evaluaciones, mediante entrevistas y pruebas de conocimientos y psicológicas.

-Toma de la decisión.- La organización, sobre todo el encargado del departamento del personal, debe tomar la decisión que candidato se debe quedar en la empresa.

-Comunicación a la persona seleccionada.- Una vez tomada la decisión, la persona que cumplió con el perfil para el puesto, debe recibir la información para que forme parte de la organización.

-Introducción a la compañía.- Es la última fase del proceso de selección, es decir, la persona elegida pasara a formar parte de la empresa.

D. Contratación

El contrato de trabajo es el documento legal laboral que tiene por objeto el compromiso vinculante de la prestación de servicios personales, a cambio de una contraprestación económica, en la realización de tareas en un puesto de trabajo.

Según la Ley General del Trabajo, es el acuerdo voluntario entre el trabajador (necesariamente una persona natural) y el empleador (que puede ser una persona natural o jurídica), en virtud del cual el primero se obliga a poner a disposición del segundo su propio trabajo, a cambio de una remuneración.

El contrato de trabajo da origen a un vínculo laboral, el cual genera y regula un conjunto de derechos y obligaciones para las partes, así como las condiciones dentro de las cuales se desarrollará dicha relación laboral. Nuestra legislación dispone que el contrato individual de trabajo pueda celebrarse libremente por tiempo indeterminado o sujeto a modalidad. El primero podrá pactarse en forma verbal o escrita, mientras que el segundo solo se podrá celebrar en los casos y con los requisitos legalmente establecidos.

Para determinar la existencia de un contrato de trabajo, es necesario que confluyan tres elementos indispensables: la prestación personal del servicio, la contraprestación remunerativa y el vínculo de subordinación jurídica.

E. Programa de inducción

Ubicar al nuevo trabajador en un puesto para que aprenda viendo, sin ninguna orientación, es el mejor camino al fracaso. La inducción o bienvenida al nuevo trabajador consiste en diseñar e implementar uno de los procesos que normalmente se ignora en la mayoría de las empresas: familiarizar al nuevo trabajador con la organización empresarial, su cultura, sus directivos, su historia y su filosofía, desde el primer día.

Este programa consiste básicamente en orientar al nuevo trabajador hacia su nueva organización social. Es una etapa que se inicia con ambientar al nuevo trabajador con sus nuevos compañeros, sus derechos y obligaciones.
Con el proceso de inducción se busca:

-Ayudar al nuevo trabajador a adaptarse en un comienzo productivo.
-Inculcar actitudes favorables y las políticas de la empresa al nuevo trabajador.
-Crear en el nuevo trabajador un sentimiento de pertenencia y aceptación, que le genere entusiasmo y una alta moral.

Un programa de inducción ayuda al empleado a integrarse a la empresa, con considerables beneficios: reduce la angustia al cambio, disminuye el desconcierto, le ayuda a ser productivo desde el inicio, a evitar errores por falta de información que pudieran repercutir en gastos para la empresa, clarifica sus expectativas.

F. Capacitación del talento humano

La necesidad de capacitación surge por los rápidos cambios tecnológicos, la necesidad de mejorar la calidad de los productos y servicios, e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva. La capacitación mejora frecuentemente las cualidades de los trabajadores e incrementa su motivación, esto, a su vez, conduce a una mayor productividad y a un incremento en la rentabilidad.

La capacitación permite proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal, para que desempeñen mejor su trabajo. Así, la mejor inversión que una empresa puede realizar es capacitar a su trabajador.

G. Fidelización del Talento Humano

Retener a un talento es tenerlo cautivo, sin embargo fidelizar a un talento es tenerlo cautivado con las políticas y prácticas que realiza la organización, es un colaborador que desea crecer con la organización, es un colaborador comprometido y que entrega todas sus aptitudes y actitudes al beneficio de la organización. (Urarte, 2014)

Martha Alles (2010) Nos habla de la ruta que normalmente siguen los colaboradores dentro de la organización y como a través de esta ruta se puede lograr el construir y retener el Talento, esta ruta se encuentra relacionada con los subsistemas de recursos humanos, los cuales giran alrededor de la dirección estratégica de la empresa.
La empresa inicia este camino captando y atrayendo al individuo idóneo según el puesto y analiza su adecuación al puesto, posteriormente a través de las evaluaciones de desempeño, la organización se permite conocer a su colaborador con mayor profundidad e identificar como el puesto en que se encuentra, le permite desarrollar estos Talentos y delinear su futuro desarrollo profesional, una vez identificado los aspectos a desarrollar se podrá delinear su futuro dentro de la organización y ofrecer al trabajador la formación adecuada. (Alles, 2010)

Alles (2010) plantea un modelo sistémico en donde se tomen en cuenta las competencias, conocimientos, experiencias, la adecuación de la persona al puesto y los planes de formación. Siendo el rol del jefe un factor primordial para la creación y desarrollo del Talento.

Es importante de medir y evaluar constantemente las capacidades del personal y a partir de allí desarrollar programas organizacionales que permitan contar con personas preparadas para las posibles sucesiones y promociones y otro tipo de programas para simplemente desarrollar a las personas y cubrir las brechas entre las capacidades actuales de los colaboradores y los requerimientos específicos del puesto, todo esto se logrará con el apoyo de los jefes quienes deberán actuar como Coaches y mentores. (Alles, 2010)

1.7.1.1 Perfil de Puesto por Competencias

Perfil de Puesto (SERVIR, 2016)

Es una herramienta de gestión de recursos humanos que provee la información estructurada acerca de la ubicación de un puesto dentro de la estructura orgánica, su objetivo y funciones principales; así como también los requisitos y exigencias que se demandan para que una persona pueda conducirse y desempeñarse adecuadamente dentro de la organización.

Importancia del Perfil de Puesto (SERVIR, 2016)

Elaborar un perfil de puesto en base a las funciones y a las actividades que se realizan en un puesto de trabajo, nos va permitir desarrollar los siguientes subsistemas de la Gestión del Talento Humano.

-Reclutamiento y Selección
-Inducción
-Evaluación de desempeño
-Capacitación (PDP)
-Movimiento de Personal (rotación, reasignación, desplazamiento)
-Definir políticas para planes de sucesión, línea de carrera, ascensos.

Métodos para elaborar el Perfil de Puesto

Inicialmente los métodos usados para realizar el análisis de puestos, que tienen como producto final el perfil de puestos, se basaban en técnicas de observación. Sin embargo con la introducción de la administración científica a inicios del siglo XX, hoy en día es posible citar las siguientes metodologías.

Métodos de Observación

Los métodos de observación incluyen la observación directa, el análisis de métodos de trabajo y la técnica de incidentes críticos.

a) Observación directa: Es un método de análisis de trabajo de observar y registrar el comportamiento / acontecimientos / actividades / tareas / responsabilidades.

b) Análisis de métodos de trabajo: Es usado para describir trabajos de producción manuales y repetitivos, como empleos de línea de montaje o de fábrica. Este análisis incluye el estudio de tiempos y movimientos así como el análisis del micro movimiento.

c) Técnica de incidentes críticos (CIT modelo): Es un método de análisis de trabajo que identifica los comportamientos de trabajo que clasifican en un desempeño bueno y pobre.

Métodos de Entrevista

Es un instrumento útil de análisis de trabajo para hacer preguntas tanto a titulares como a supervisores en forma individual o en grupo. La entrevista incluye: Entrevistas estructuradas, no estructuradas así como preguntas abiertas y cerradas.

Métodos de Cuestionario

Los métodos de cuestionario incluyen 6 técnicas así:

a) **Cuestionario de Análisis de Posición (PAQ):** Es un instrumento estructurado de análisis de trabajo para medir características de trabajo, relacionados con características humanas. Consiste en 195 elementos de trabajo que describen comportamientos de trabajo genéricos humanos.

b) **Análisis de trabajo Funcional (FJA):** Planteado por el departamento de trabajo USA, para puestos de nivel técnico profesional el cual describe un puesto basado en 7 escalas: 3 escalas para definir las funciones de un trabajador relacionadas con el porcentaje del tiempo que pasan tratando con: a)información, b)gente y c)cosas; una escala para definir el nivel de instrucción del trabajador y tres escalas para medir: a)El razonamiento, b) Uso de las matemáticas, y c) El lenguaje.

c) **Análisis Funcional bajo el enfoque DACUM:** Descrito en detalle en capítulos anteriores, este método usa tarjetas en lugar de cuestionarios y permite hallar las responsabilidades y tareas de puestos de trabajo. Si bien se creó para puesto de nivel técnico, es posible ampliarlo para puestos de nivel superior.

d) **Sistema del Perfil del Trabajo (WPS):** Es un sistema administrado por la computadora basado en método de cuestionario, que mide habilidades y atributos de la personalidad.

e) **Modelo MOSAICO:** Recoger la información de los titulares y supervisores. Contiene 151 tareas calificadas en términos de importancia para un desempeño efectivo y 22 calificadas en términos de importancia, y necesarias para ser eficientes desde el ingreso.

f) **Cuestionario Común Métrico (CMQ):** Es una técnica orientada al trabajador que consiste en instrumentos diseñados para ser aplicables a un amplio rango de trabajos dependientes e independientes. Incluye 41 preguntas relacionadas con la información, 62 preguntas de contactos con personas, 80 preguntas de toma de decisiones, 53 preguntas de actividades físicas y mecánicas y 47 preguntas de ajuste de trabajo.

g) **Fleishman Sistema de Análisis de Trabajo (FJAS):** Describe los empleos desde el punto de vista de las capacidades necesarias. Incluye 52 habilidades cognoscitivas, físicas, psicomotoras, y sensoriales, cada una de las categorías consiste en dos partes - una definición operacional y diferencial y una escala de clasificación.

1.7.1.1.1Estrategia Metodológica perfiles de puesto por Competencia

La gestión por competencias emerge, como una respuesta, a la necesidad de impulsar la formación de la mano de obra en términos cuantitativos - cualitativos y adecuarla a las exigencias planteadas por las transformaciones de los sistemas productivos.
En la década de los 80, se hizo más imperiosa la necesidad de contar con enfoques integrales, flexibles, que facilitaran la adecuación y el desarrollo de las capacidades, recursos y potencialidades de las personas, a las características de los tiempos.

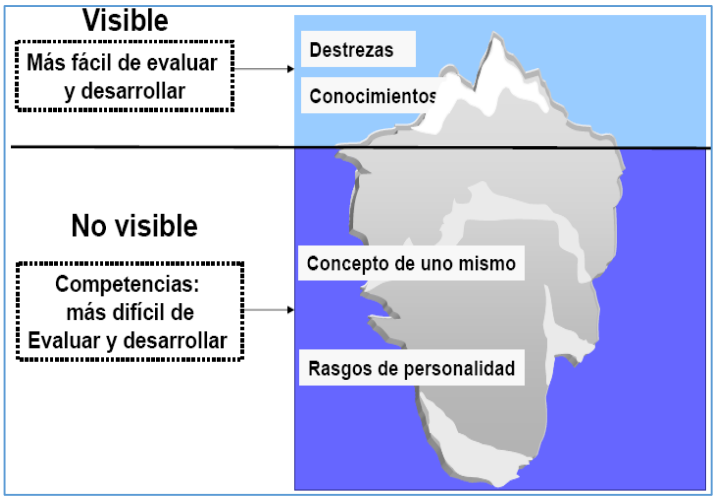
Competencia

Es una capacidad laboral, medible, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. Está conformada por conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos que los trabajadores deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos". Y agrega que son: "capacidades humanas, susceptibles de ser medidas, que se necesitan para satisfacer con eficacia los niveles de rendimiento exigidos en el trabajo (Marelli, 1994).

Esta concepción refleja además que las personas son competentes emocionalmente, físicamente y cognitivamente.

A. El Iceberg de la Competencia (Alles, 2014)

Nos grafica la naturaleza de la competencia, asimismo nos indica que es difícil o complicado visualizar una competencia, ya que es la parte subyacente del ser humanos, sin embargo se puede apreciar a través de la conducta y comportamiento de un colaborador. (Alles, 2014)



Fuente: Iceberg conductual de Martha Alles.

B. Modelos o enfoques de competencias

Tengamos presente también los modelos desde que se miran las competencias.

B.1 El Modelo Conductista, se basa en la identificación de las capacidades que posee la persona y que lleva a desempeños superiores dentro de la organización.
Inicialmente se aplicaba a los niveles más directivos en la organización, aunque actualmente se generaliza a las capacidades que hacen que un desempeño sea excelente en cualquier empleado.

Su origen se adjudica a las investigaciones realizadas en la Universidad de Harvard. Las competencias se conceptúan en términos de "características en el empleado que guardan relación causal con el desempeño superior". A través de aquí se pretende generar una cultura organizacional que base en las categorías seleccionadas y proyectadas el potencial del empleado en la organización.

Las características más importantes de esta escuela son las siguientes:

- Centrado en los "refuerzos" o "castigos" de las conductas que se quieren mejorar. Una vez detectadas los indicadores de conducta que posee el individuo y aquellos indicadores "excelentes", se debe ayudar al empleado a alcanzar esos niveles a través de planes de acción y guías de desarrollo, centradas en conductas determinadas que le hagan alcanzar los niveles exigidos. Por lo tanto, su construcción se apoya en la observación, la evaluación y el reconocimiento con estímulos, pretendiendo "reforzar" las competencias seleccionadas. (Morón, 2005)

-Surge, como hemos comentado, en la búsqueda de nuevos elementos que ayudaran a explicar el éxito profesional alejado de la concepción tradicional de los test de inteligencia. A raíz de estas nuevas investigaciones, los resultados encontraron medidas que fueran cuantificables de tal modo que justificaran la utilización de nuevos enfoques en la gestión de recursos humanos.

-Orientación hacia competencias genéricas y universales, entendiendo que cada país, entorno económico, o empresas parecidas, precisará unas competencias similares, o competencias comunes, derivadas de planteamientos del rendimiento.

El Modelo Funcionalista, nace en Gran Bretaña. Así el modelo funcionalista se relaciona con desempeños concretos y predefinidos que la persona debe llegar a demostrar en un puesto de trabajo, derivados de un análisis de las funciones que componen el proceso productivo.

Su gran contribución al modelo de competencias se encuentra asociado a los análisis contextuales y de organizaciones parecidas en diferentes contextos, lo que ha permitido la internacionalización de las competencias. Ha facilitado la creación de mapas competenciales con múltiples aplicaciones derivadas de la creación de planes de carreras, recorridos retributivos y la estandarización de competencias laborales.
Los aspectos más importantes de este modelo son:

- La competencia se define como una combinación de atributos subyacentes de desempeño exitoso. Para lograrlo se basa en el análisis de empleos realizados para determinar cuáles son las funciones fundamentales y aquellos elementos que se encuentran asociados en la obtención de buenos resultados.

-Su objetivo es la detección de aquellos elementos esenciales que ayudan a la consecución del objetivo deseado. Investiga en conocer cuáles son las funciones básicas que debe poseer el trabajador para contrastar su capacidad de desempeño profesional.

-Su utilización suele ser a un nivel más operativo, y al igual que el modelo conductual fue utilizado originalmente en puestos directivos, el funcionalista se usa preferentemente para posiciones técnicas.

-Estas competencias son determinadas a través de trabajadores expertos, los cuales elaboran un análisis ocupacional, con el diseño correspondiente a los mapas funcionales y gerenciales de los puestos de la organización.
Las evidencias que modelos de este tipo piden son: de producto; los resultados de las observaciones de la ejecución de una operación; y, de conocimientos asociados.

B. 3. El Modelo Estructural, Surge en Francia otro modelo de competencias encabezado por los autores franceses LeBoterf (1994) y Levy – Leboyer (1993). Parte de la necesidad de resolver las disfuncionalidades que surgen en la organización a través de la capacitación de los empleados, construyendo competencias ocupacionales desde la función (funcionalista), pero concediendo la misma importancia a la persona, sus intereses, motivaciones y posibilidades, creando escenarios de construcción grupal.

Las características más importantes del modelo son las siguientes:

-Las competencias no son definidas a priori, sino que se generan a partir del análisis y proceso provocado por las disfunciones que presenta la organización. Por lo tanto, en este sentido, las competencias están ligadas tanto al desarrollo de los empleados como a la mejora en los procesos productivos.

-Este carecer reactivo se determina por ejemplo al detectar carencias en los canales de comunicación vertical. Tras realizar un análisis en profundidad puede determinarse las competencias atribuibles los puestos directivos y técnicos, y con ello generar circuitos de comunicación más eficientes.

- Esta corriente se orienta hacia las tareas desempeñadas, de tal manera que focaliza su atención en la necesidad de equiparar la capacidad individual con los esfuerzos. Se desarrollan en el propio puesto de trabajo. Es decir, no son aptitudes o habilidades que se poseen a priori, sino que es el propio desarrollo laboral el que las detecta y potencia. De este modo, las competencias deberían definirse y evaluarse dentro del marco laboral, mediante la comunicación e intercambio profesional. (Le Boterf, 1992)

-Defienden la evaluación de las competencias no sólo desde la perspectiva de la organización, sino también de las necesidades del propio individuo. De esta forma se originan los “balances de competencias” (Levy-Leboyer, 1993), que son procedimientos que detectan las competencias de los individuos en orden a gestionar sus propias carreras profesionales. Existe una ley en Francia que establece una obligación a las empresas a realizar una evaluación de las competencias de sus empleados a petición de éstos.

C. Componentes de Competencia:

Siguiendo a Guy Le Boterf (1996), "la competencia se estructura en base a tres componentes fundamentales: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar".

El saber actuar. "Es el conjunto de factores que definen la capacidad inherente que tiene la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el manejo adecuado de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades"

El querer actuar. "Alude no sólo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto. Influyen fuertemente la percepción de sentido que tenga la acción para la persona, la imagen que se ha formado de sí misma respecto de su grado de efectividad, el reconocimiento por la acción y la confianza que posea para lograr llevarla a efecto".

El poder actuar. "En muchas ocasiones, la persona sabe cómo actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente puede efectuarla. Las condiciones del contexto, así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones"

D. Tipos de Competencias

El autor español Luis Sagui-Vela Grande, define dos tipos de competencias:

Competencias Técnicas: que son los conocimientos profesionales y aptitudes necesarias para llevar a cabo las aportaciones técnicas y de gestión definidas para su profesión.

Competencias Clave: son las capacidades mentales y sociales y las actitudes que ayudan al profesional a mejorar la calidad de sus aportaciones a los procesos de la empresa y en la relación con colaboradores, clientes o proveedores.

E. Clasificación de las Competencias

A su vez presenta una sub clasificación:

Competencias de gestión son las capacidades, los conocimientos profesionales y aptitudes que necesitan las personas que por su situación en la empresa, tienen la misión de dirigir personas, gestionar recursos o liderar un sistema o proceso.

Competencias complementarias son las competencias técnicas o de gestión cuya adquisición y ejecución no es obligatoria para todos los integrantes de la profesión debido a su naturaleza de alta especialización o complementariedad de la profesión.

Competencias relacionales son las competencias que permiten al profesional relacionarse de forma apropiada con colaboradores, compañeros, proveedores, clientes u otros organismos externos.

Competencias directivas son las capacidades, los conocimientos profesionales y las aptitudes necesarias para establecer y conducir las políticas y estrategias de la empresa y lograr sus objetivos y su desarrollo.

Competencias generales son las capacidades mentales y sociales y las actitudes que ayudan al trabajador a desarrollar su trabajo de acuerdo con los valores de la empresa. (Sagi Vela, 2004)

Pero aun es un tema que se presta a confusión por la indistinta utilización del término para designar distintos temas. La confusión terminológica cuando nos aporta un acercamiento a la competencia poniendo de relieve que se trata de un concepto harto complejo que se presta a múltiples interpretaciones, matices y malentendidos.

Expone seis acepciones ubicadas en el ámbito sociolaboral que presentaremos de manera sintética:

1. **Competencia como autoridad:** suele aparecer cuando se decide qué asuntos y cometidos quedan bajo la competencia directa de un profesional concreto o de una figura profesional.

2. **Competencia como capacitación:** se utiliza para destacar el grado de preparación, saber hacer, conocimientos y pericia de una persona como consecuencia del aprendizaje. En este caso, la competencia alude directamente a las capacidades y habilidades de una persona, que son necesarias desarrollar a través de la formación.

3. Competencia como competición: se utiliza a la hora de fijar determinadas estrategias de explotación y venta de productos y servicios generados para rivalizar.

4. Competencia como cualificación: suele utilizarse cuando se está verificando si un candidato muestra las cualidades que se atribuyen como pertinentes al puesto, es decir, se refiere básicamente a la formación necesaria para tener la competencia profesional deseada.

5. Competencia como atribución o incumbencia: utilizada a la hora de acotar las tareas y funciones de las cuales son responsables unos empleados en un dominio profesional dado. Está vinculada a la noción de figura profesional que engloba el conjunto de realizaciones, resultados, líneas de actuación y consecuciones que se demandan del titular de una profesión u ocupación determinada.

6. Competencia como suficiencia: suele utilizarse al fijar las especificaciones que se consideran mínimas o clave para el buen hacer competente y competitivo. Se acotan realizaciones, resultados, experiencias, logros que un titular debe sobrepasar para acceder o mantenerse satisfactoriamente en una ocupación con garantías de solvencia y profesionalidad.

La confusión terminológica está precisamente en las diferentes acepciones que pueden considerarse para un mismo concepto. Por ello, es preciso que si pretendemos desarrollar

un estudio que posea como referente la evaluación de competencias, tengamos presente los múltiples significados del concepto.

Diferencia entre habilidad y competencia.

Cabe señalar que también hay términos que se relacionan con competencia y que incluso hay confusiones en este aspecto. Sonia Agut Nieto hace una breve referencia a los términos de inteligencia, aptitud y habilidad.
De ellos, quizás el más relacionado y el que, con más frecuencia, puede confundirse con competencia es el término de habilidad, por lo que la **diferenciación entre habilidad y competencia se estudia con más detalle.**

A) Inteligencia

Inteligencia ("intelligence") se ha definido en términos de habilidad o capacidad general y se diferencia del término habilidad, porque el segundo hace referencia a capacidades específicas o especiales.

B) Aptitud

El término aptitud ("ability") en la literatura aparece comúnmente como capacidades específicas requeridas a la persona para facilitar el aprendizaje de alguna tarea o puesto. También se definen como capacidades potenciales para desempeñar o adquirir con formación, conocimientos, destrezas o respuestas específicas o como habilidades básicas que diferencian a las personas y facilitan el ajuste laboral.

C) Habilidad

Mientras las aptitudes hacen referencia a atributos relativamente permanentes de la persona, las habilidades se refieren al nivel de pericia en una tarea o grupo de tareas específicas. Aunque es con este término con que se presenta mayor confusión. Por ello, establece un cuadro de diferencias que pretende zanjar claramente los dos términos.

CRITERIOS DE DIFERENCIACIÓN	HABILIDADES	COMPETENCIAS
1. Naturaleza de la manifestación	Sistema o secuencia de conductas abiertas	Actividades mediadas cognitivamente
2. Naturaleza de las tareas	Rutinarias o programadas	No rutinarias o no programadas
3. Características ambientales	Tratan con un ambiente estable	Tratan con un ambiente complejo y voluble
4. Generalización a otras tareas o situaciones	Limitada a tareas o situaciones parecidas	Extendida a un amplio rango de tareas y situaciones
5. Locus / motivo principal	Dirigidas por la tarea	Dependientes de la persona
6. Potencial genérico	Fijo	Ilimitado

Fuente: Sonia Agut Nieto. (2006)

1. Naturaleza de la manifestación: Mientras las habilidades se refieren a la capacidad para llevar a cabo una secuencia o sistema conductas abiertas, las competencias se refieren al funcionamiento intelectual y a la capacidad para involucrarse en actividades cognitivas.

2. Características de las tareas: Las habilidades son capacidades para desarrollar tareas rutinarias y programadas con procedimientos establecidos, mientras que las competencias se requieren para desempeñar tareas no rutinarias y no programadas.

3. Características del ambiente: Las habilidades se utilizan para hacer frente a las demandas de los aspectos relativamente fijos y estables del puesto y el entorno, con que los directivos tienen que enfrentarse día a día en la vida organizacional. Por su parte, las competencias son imprescindibles para afrontar los aspectos complejos e inestables del entorno, desde una visión dinámica del ajuste entre persona - organización.

4. Generalización a otras tareas o situaciones: Las habilidades difieren en términos de su transferencia de un tipo de tarea o situación a otra. De hecho, a la aproximación de las habilidades se le ha criticado su no transferencia en función de la tarea o la situación. Así,

las habilidades son más específicas a tareas o situaciones, mientras que las competencias son más transferibles a una variedad mayor de tareas o situaciones.

5. **Locus / motivo principal**: Las habilidades son capacidades para involucrarse en conductas que están controladas, elicitadas o desencadenadas por las demandas de tareas específicas. Por otro lado, las competencias son altamente dependientes de la persona. Así, un directivo tiene que decidir dónde, cuándo y cómo utilizarlas, porque las demandas de las tareas no son específicas.

6. Potencial genérico: Como características esenciales, las competencias son genéricas en naturaleza, mientras que las habilidades son específicas a la tarea. Como características genéricas de un directivo, las competencias pueden manifestarse en muchas formas de conducta abierta o acciones, dependiendo de las demandas de los puestos y las situaciones específicas. Así, pueden darse acciones abiertas diferentes en situaciones diversas, como consecuencia de la misma competencia. Esta distinción, basada en las dimensiones persona - genérico vs. Tarea – específico, sugiere que una persona puede adquirir un número de habilidades específicas a la tarea en su repertorio conductual, pero la utilización apropiada de tales habilidades puede depender de sus competencias cognitivas mediacionales. Sugiere, además que, para comprender cuáles son la característica predisposiciones que hacen que una persona sea efectiva y tenga un desempeño exitoso, hay que centrarse en la identificación de las competencias genéricas controladas por ella.

CAPÍTULO II

MATERIALES Y MÉTODOS

2.1. Tipo y Diseño de la Investigación

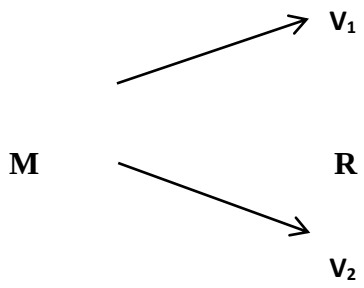
2.1.1 Tipo de Investigación

En el presente estudio de investigación, se utilizó el diseño Transaccional Transversal; porque recolecta datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Determinan que tiene como finalidad conocer la relación entre dos o más variables de estudio en un contexto en particular. (Hernández, 2010).

2.1.2 Diseño de la Investigación

Según Sánchez & Reyes (2008) el Diseño de Investigación que se utilizó fue el diseño Correlacional; pues se orienta a la determinación del grado de relación existente entre dos o más variables de interés en una misma muestra de sujetos. El esquema de dicho diseño es el siguiente:

El diseño de ejecución para el presente estudio es el siguiente:



Dónde:

M = Trabajadores Administrativo.

V1 = Sistema de Gestión del Talento Humano.

V2 = Desempeño Laboral.

R = Relación

2.2. Método de Investigación

Método Deductivo: para mejorar el desempeño laboral mediante un modelo de gestión del talento humano por competencia sería muy beneficioso para la empresa la Universidad César Vallejo Filiar Piura.

Por otra parte, también se empleó la Investigación de Campo como estrategia secundaria, la cual permitió obtener la información necesaria del área de estudio, donde se pudo observar las necesidades reales de las actividades que se plantearon

2.3. Población y Muestra

La población y la muestra estuvieron compuesta por 239 trabajadores administrativos de la Universidad Cesar Vallejo Filial Piura.

2.4. Variables y Operacionalización

Variable Independiente: Sistema de Gestión del Talento Humano.

Variable Dependiente: Desempeño Laboral.

Operacionalización

Variable Independiente: Sistema de Gestión del Talento Humano

Dimensiones	Indicadores	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos
Reclutamiento y selección de personal	-Grado de satisfacción del perfil de puesto.	Escala de Gestión del Talento Humano
	-Grado de satisfacción del proceso de selección	
	-Grado de satisfacción del proceso de Inducción	
Formación y Desarrollo	- Grado de satisfacción de las capacitaciones	
	- Grado de satisfacción con el Programa de Promoción y Línea de Carrera	
Compensación e incentivos	- Grado de satisfacción con la remuneración percibida	

Variable Dependiente: Desempeño Laboral

Dimensiones	Indicadores	Instrumentos de Recolección de Datos
Responsabilidad	-Nº de asistencia/Total -Grado de prevención	ESCALA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO
Rendimiento	-Grado de cumplimiento de tarea	
Competencia Técnica	-Nº de acierto/Total	
Proactividad	-Nº de aportaciones a los proyectos del área.	
Servicio al Cliente	-Nº de quejas/Total	
Cultura Institucional	-Grado de compromiso laboral	
Gestión	-Nº de actividades gestionados/Total del plan operativo	

2.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Instrumento N°01

FICHA TÉCNICA

Escala de Gestión del Talento Humano

Autor **:** Reyes Pérez Moisés David

Año **:** Mayo - 2016

Significación **:** Se trata de una escala independiente que evalúa las políticas y las buenas prácticas de gestión humana que utilizan las organizaciones para fidelizar a sus colaboradores.

Tipificación **:** Los baremos para la escala fueron elaborados por Reyes Pérez Moisés David

Ítems **:** Está formado por 50 reactivos, en 4 dimensiones (Atracción, Selección e Incorporación, Formación y Desarrollo, Compensación, Integración Vida Trabajo.

Instrumento N°02

FICHA TÉCNICA

Escala de Desempeño Laboral

Autor : Alfredo Méndez Gastañaudi

Tipo de Administración : Ficha de Registro

Duración : 60 minutos

Finalidad : Medir el desempeño laboral

Factores

Factores	Criterios
Responsabilidad	Asistencia, Conciencia de Seguridad
Rendimiento	Calidad de trabajo, Ritmo de Trabajo
Competencia Técnica	Conocimiento del trabajo, Habilidades para el Trabajo
Proactividad	Iniciativa, Creatividad, Adaptabilidad
Servicio al Cliente	Orientación al cliente, Valoración del cliente
Cultura Institucional	Sentido de integración
Gestión	Toma de decisión, Liderazgo, Obtención de metas, Desarrollo de personas, Administración de recursos humanos

Categorías

FACTOR	CATEGORÍA
Responsabilidad	**1.** Bajo **2.** Regular **3.** Bueno **4.** Muy bueno
Rendimiento	
Competencia Técnica	
Proactividad	
Servicio al Cliente	
Cultura Institucional	
Gestión	

2.6. Validación y confiabilidad de instrumentos

Validez

Fue obtenida a través de los siguientes métodos:

Validez de Contenido:

Luego de diseñar el cuestionario, se estableció la validez de contenido, entregando el inventario a 4 jueces, profesionales graduados, dedicados al trabajo de gestión de personas, con experiencia en el área de gestión del talento humano, con la finalidad de realizar un análisis de los ítems. El resultado de dicho análisis, llevó a mantener el número total de ítems, realizándose ciertas modificaciones en cuanto a la redacción de los mismos.

Validez de Constructo:

Se utilizó el procedimiento de análisis de correlación ítem-subdimensión, encontrando un valor de r = de 0.9338 para las dimensiones, con un nivel de significancia de 0.001 para todos los ítems. Así mismo, se encontró una correlación altamente significativa entre los totales de las subdimensiones y el puntaje total del cuestionario.

Confiabilidad

Se utilizó el estadístico alfa de crombach para determinar la consistencia interna de los ítems de cada dimensión, hallando los siguientes valores.

Dimensiones	**alfa de crombach**
Atracción, Selección e Incorporación del Talento.	,876
Formación y Desarrollo de Talento	,951
Compensación e Incentivos	,967
Total	**,929**

CAPÍTULO III

RESULTADOS

3.1 Diagnóstico de la Empresa

3.1.1 Información General

La Universidad César Vallejo es una empresa que tiene 26 años en el mercado peruano, cuenta con nueve sedes alrededor del país (Lima Ate, Lima Este, Lima Norte, Chimbote, Chepén, Trujillo, Tarapoto, Chiclayo y Piura).

La Universidad César Vallejo Filial Piura tiene más de 10 años en la región de Piura, brinda las carreras profesionales de Psicología, Estomatología, Derecho, Ingeniería Industrial, Arquitectura, Turismo y Administración.

3.1.2 Descripción del Servicio

La Universidad cuenta con dos servicios, el principal es el servicio de brindar una educación superior universitaria y el segundo es brindar un servicio administrativo de soporte para llevar a cabo con eficacia el primero.

Para esta investigación se ha trabajado con el personal administrativo que hace una labor de apoyo al personal académico y una labor de gestión ante los estudiantes.

3.1.3 Análisis de la problemática

Se puede observar que la gestión del talento humano está siendo ejecutada con herramientas, actividad y programas desactualizados, donde las nuevas generaciones no encajan en ese estilo de dirección. Los subsistemas de gestión del talento humano no son los eficaces para estos colaboradores, por lo que se observa bajo nivel de desempeño, no se llega a la meta ni a los indicadores planificados.

3.1.4 Situación actual de la variable Independiente

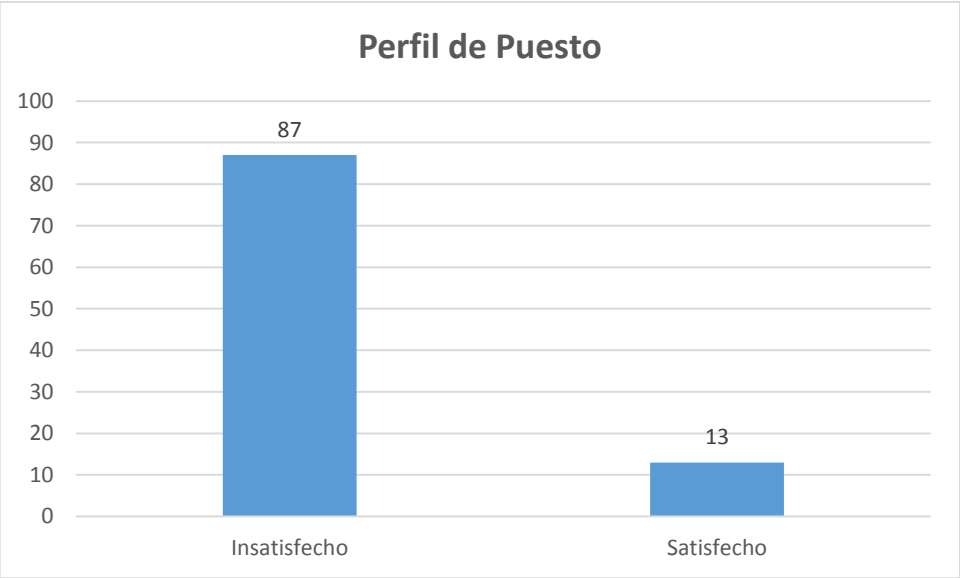
Según la tabla 1, se aprecia que el 87% del personal encuestado se sienten insatisfechos con el proceso de análisis de puesto, sin embargo el 13% se encuentran satisfechos.

Tabla 1

Análisis descriptivo de la Dimensión Perfil de Puesto de los procesos de gestión del talento humano en los colaboradores de la Universidad César Vallejo Filial Piura.

Análisis y Descripción de Puestos		
Niveles	**F**	**%**
Insatisfecho	208	87
Satisfecho	31	13
Total	239	100

Grafica 1



Fuente: Propia

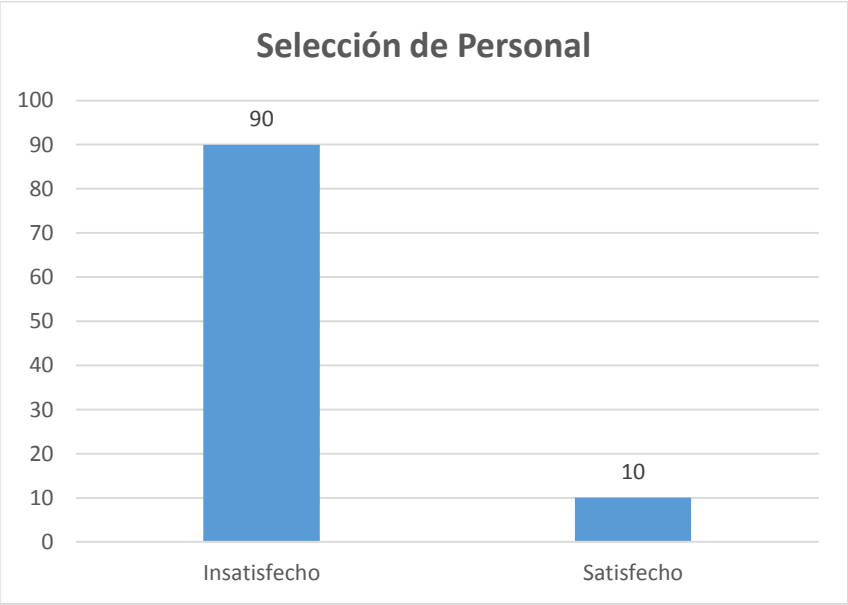
Según la tabla 2, se aprecia que el 90% del personal encuestado se sienten insatisfechos con el proceso de selección de personal, sin embargo el 10% manifiesta sentirse satisfecho con las actividades que se realizan en la selección de personal.

Tabla 2

Análisis descriptivo de la Dimensión Selección de Personal de los procesos de gestión del talento humano en los colaboradores de la Universidad César Vallejo Filial Piura.

Selección de Personal		
Niveles	**F**	**%**
Insatisfecho	215	90
Satisfecho	24	10
Total	239	100

Grafica 2



Fuente: Propia

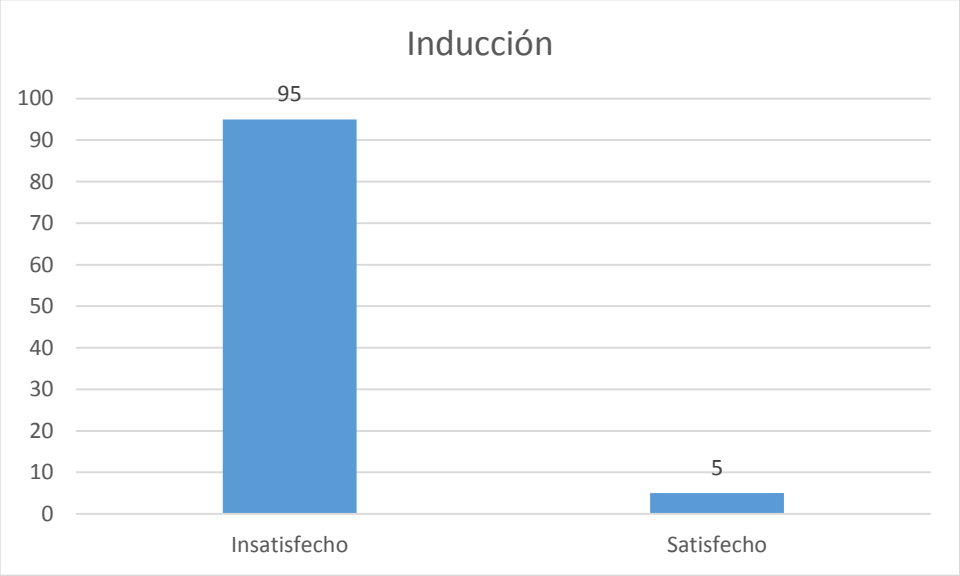
Según la tabla 3, se aprecia que el 95% del personal encuestado se sienten insatisfechos con el proceso de inducción, sin embargo el 5% manifiesta sentirse satisfecho con las actividades que se realizan en la inducción de personal.

Tabla 3

Análisis descriptivo de la Dimensión Inducción de los procesos de gestión del talento humano en los colaboradores de la Universidad César Vallejo Filial Piura.

Inducción		
Niveles	**F**	**%**
Insatisfecho	227	95
Satisfecho	12	5
Total	239	100

Grafica 3



Fuente: Propia

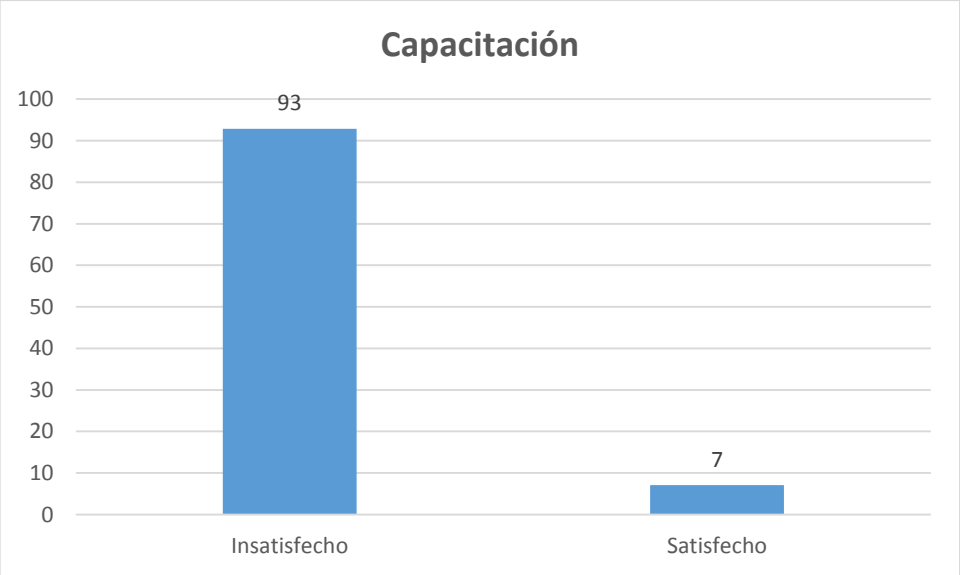
Según la tabla 4, se aprecia que el 93% del personal encuestado se sienten insatisfechos con el proceso de capacitación, sin embargo el 7% manifiesta sentirse satisfecho con las actividades que se realizan en la capacitación y formación de los colaboradores.

Tabla 4

Análisis descriptivo de la Dimensión Capacitación de los procesos de gestión del talento humano en los colaboradores de la Universidad César Vallejo Filial Piura.

Capacitación		
Niveles	**F**	**%**
Insatisfecho	222	93
Satisfecho	17	7
Total	239	100

Grafica 4



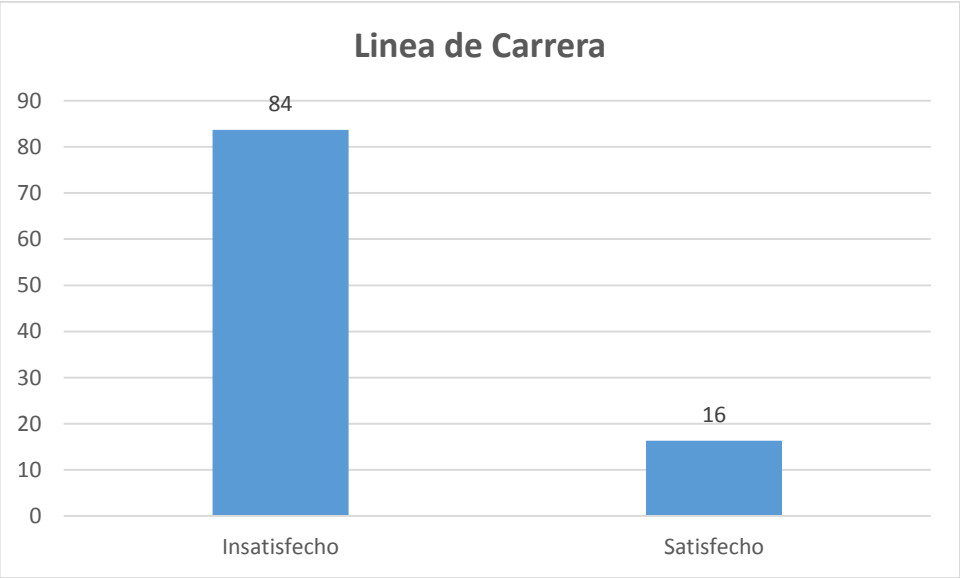
Fuente: Propia

Según la tabla 5, se aprecia que el 84% del personal encuestado se sienten insatisfechos con el proceso de promoción y línea de carrera, sin embargo el 16% manifiesta sentirse satisfecho con las actividades que se realizan en promoción de colaboradores.

Tabla 5

Análisis descriptivo de la Dimensión Línea de Carrera de los procesos de gestión del talento humano en los colaboradores de la Universidad César Vallejo Filial Piura.

Línea de Carrera		
Niveles	**F**	**%**
Insatisfecho	200	84
Satisfecho	39	16
Total	239	100



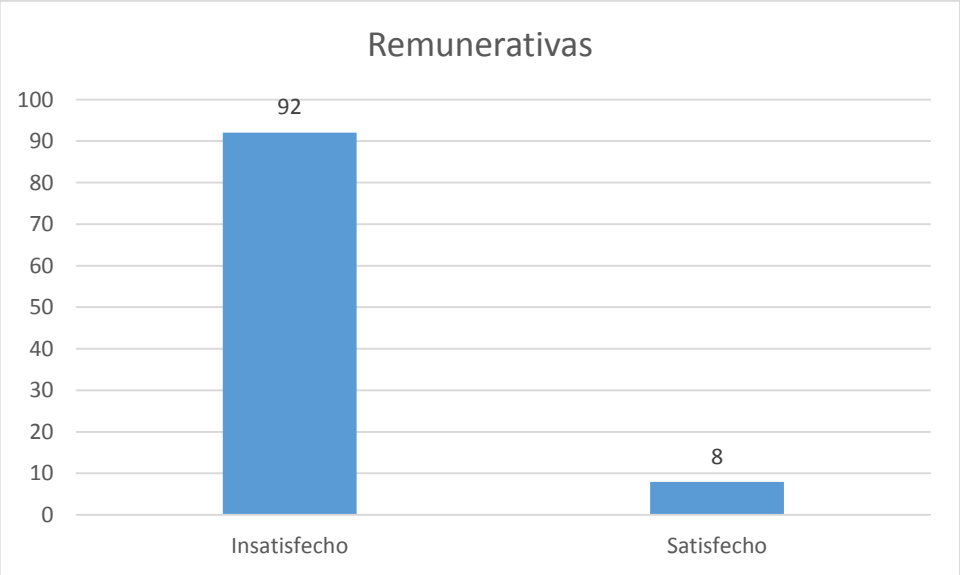
Fuente: Propia

Según la tabla 6, se aprecia que el 87% del personal encuestado indica que el proceso de análisis de puesto esta desactualizado, sin embargo el 13% manifiesta que el proceso de línea de carrera esta actualizado y el 1% del personal entrevistado refieren que el proceso de remuneraciones está en vanguardia (novedoso y original)

Tabla 6

Análisis descriptivo de la Dimensión Remuneración de los procesos de gestión del talento humano en los colaboradores de la Universidad César Vallejo Filial Piura.

Remuneración		
Niveles	**F**	**%**
Insatisfecho	220	92
Satisfecho	19	8
Total	239	100



Fuente: Propia

3.2 Propuesta de Investigación

3.2.1 Fundamentación

Esta estrategia de gestión del talento humano está basada en la teoría de Chiavenato quien manifiesta que las organizaciones crecen y se posicionan en el mercado no por la infraestructura hermosa, ni por la tecnología, ni por el software que posee, sino por las personas competentes, talentosas, empáticas que con pasión realizan sus tareas y se comprometen por hacerlas correctamente.

Las personas talentosas están dotadas de capacidades para poder gestionar e implementar procesos que contribuyan con la mejora continua, con el crecimiento, con la productividad, con la rentabilidad y con la reputación de la organización, haciéndola diferente e incomparable dentro de un mercado altamente competitivo y permitiéndole alcanzar su plan estratégico.

Estas personas poseen diferentes tipos de personalidad, con diferente manera de pensar, con emociones, con familia, con sueños y anhelos, que buscan organizaciones donde le brinden una remuneración no solo monetaria sino también emocional, asimismo un clima laboral cálido, tareas retadoras y políticas de gestión humana que le permitan crecer profesionalmente y sentirse realizado, valorado y querido no solo él sino también su familia.

La presente estrategia está diseñada para gestionar el desarrollo y el buen desempeño laboral del personal administrativo de la UCV Filial Piura.

3.2.2 Objetivos de la propuesta

-Implementar la gestión de personal por competencia

-Elaborar un manual de perfiles de puesto para realizar selección de personal, evaluación de desempeño y capacitación por competencia.

3.2.3 Desarrollo de la propuesta

Esta estrategia está compuesta por 5 etapas:

- 1era Etapa: Atracción, Selección e Incorporación del Talento
- 2da Etapa: Evaluación de Desempeño Personal
- 3ra Etapa: Formación y Desarrollo de Talento
- 4ta Etapa: Compensación e incentivos
- 5ta Etapa: Integración Vida Trabajo

La primera etapa: Beneficiaria a la presente organización porque disminuiría sus niveles de rotación a un 25%, debido que se tendrá un perfil de cada puesto de trabajo, asimismo nos ayudará a seleccionar al candidato que cumplan con las características que el cargo lo demanda y realizar su debida inducción de acuerdo a las funciones, responsabilidades e indicadores que cada puesto lo requiera.

La segunda etapa: Ayudará que la organización tenga un proceso de evaluación más competitivo y exacto porque evaluará el desempeño laboral pero de acuerdo al puesto de trabajo, y estos resultados nos permitirán elaborar un plan de capacitación que ayude a cerrar las brechas de competitividad.

La tercera etapa: De acuerdo a los resultados que tengamos de la evaluación de desempeño se elaborará los programas de formación y desarrollo de competencias con los colaboradores claves de la organización, quienes serán los futuros líderes de la Universidad.

La cuarta etapa: De acuerdo a los indicadores de cada puesto de trabajo y sus calificaciones en la evaluación de desempeño se realizará un programa de compensación e incentivos que consistirá en bonos emocionales, remunerativos, obsequios que fomenten la motivación en los colaboradores para que sigan aportando de manera efectividad en la Universidad.

La quinta etapa: Ayudará aumentar los grados de compromiso y clima laboral ya que se integrarán la familia de los colaboradores en actividades recreativas, culturales que fomenten el sentimiento de pertenencia en el colaborador.

1RA ETAPA ATRACCIÓN, SELECCIÓN E INCORPORACIÓN DEL TALENTO

N°	Actividad	Descripción	Responsable	Registro
1	Incubación de las competencias laborales	El Director GTH reúne a las autoridades académicas y administrativas para implementar las competencias laborales.	Director GTH	-Manual de competencias genérica
2	Análisis y descripción de puesto	El Jefe de Desarrollo Humano visita las oficinas académicas y administrativas para actualizar los perfiles de puesto.	Jefe de Desarrollo Humano	-Perfiles de puesto
3	Identificación de necesidad	El Jefe de área identifica la necesidad de posición y solicita al Director GTH el requerimiento de selección y contratación de un nuevo personal.	Jefe de área	-Documento de requerimiento. D-PS-01
		El Director GTH verifica: Cuadro de asignación de personal Planificación de personal Plan operativo Perfiles de puesto	Director GTH	-CAP -Planificación de personal -Plan operativo -Perfil de puesto
4	Autorización para iniciar el proceso	El Director de GTH solicita autorización al Gerente General para iniciar el proceso de reclutamiento y selección de personal.	Gerente General	-Documento de requerimiento D-PS-02
5	Autorización	El Gerente General acepta la solicitud y autoriza el proceso de selección.	Director de GTH	-Documento de respuesta. DR-PS-01
6	Creación o validación del perfil de puesto.	Jefe de Desarrollo Humano verifica el perfil de puesto si existe, lo valida y si no existe le crea con el apoyo del jefe inmediato.	Jefe de Desarrollo Humano	-Perfil de puesto.
7	Convocatoria	Publicar convocatoria de manera virtual o en diario	Jefe de Desarrollo Humano	- Perfil de puesto) -Aviso de convocatoria.
8	Recepción de expedientes requerido	-Los expedientes serán entregados de manera virtual a la dirección electrónica autorizada para las convocatorias**.**	Jefe de Desarrollo Humano	-Curriculum Vitae recepcionado

N°	Actividad	Descripción	Responsable	Registro
9	Filtro de CV que cumple con el perfil	Se realiza un filtro para descartar a los postulantes que no cumple con el perfil de puesto.	Jefe de Desarrollo Humano	Imagen del filtro
10	Llenado de la solicitud de trabajo	Se envía a los correos de los postulantes el formato de solicitud de trabajo para que llenen sus datos personales, lo que cumple con los requisitos se les cita para la evaluación psicológica.	Jefe de Desarrollo Humano	Solicitud de Trabajo llenado correctamente.
11	Evaluación Psicológica	La ejecución de los test psicológicos puede ser de manera presencial o virtual, los que cumplen con los requisitos se les cita para entrevista personal.	Jefe de Desarrollo Humano	-Test Psicológico -Informe Psicológico
12	Entrevista Personal	Entrevista personal para seleccionar al personal idóneo para el puesto de trabajo requerido.	-Director de GTH -Jefe de DH -Jefe de área	-Formato de entrevista.
13	Autorización para contrato.	Solicita autorización al Gerente General para contratar al postulante ganador.	Director de GTH	-Documento de requerimiento. D-PS-03
14	Autorización	El Gerente General acepta la solicitud y autoriza la contratación del postulante ganador	Director de GTH	-Documento de respuesta. DR-PS-02
15	Charla Inducción general	Se cita al postulante ganador a ver el video institucional colgado en la página de web de la Universidad.	Director de GTH	Video institucional
16	Charla Inducción especifica	Se cita al postulante ganador una semana antes de que empiece a laborar para que el jefe de área socialice a su nuevo colaborador.	Jefe de área.	-Fotografía
17	Firma de contrato	-Se cita al postulante ganador para firmar contrato	Jefe de Nómina	-Contrato firmado

2DA ETAPA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

N°	Actividad	Descripción	Responsable	Registro
1	Solicita al autorización aprobación de cronograma	Director de GTH solicita al Gerente General la autorización para iniciar con el proceso de evaluación de desempeño	Director GTH	Documento de requerimiento
2	Construcción de instrumentos de evaluación	Elaborar los instrumentos de evaluación por nivel jerárquico del personal administrativo	Director GTH	Instrumento de evaluación
3	Aprobación de los instrumentos de evaluación	El Gerente General aprueba los instrumentos de evaluación.	Gerente General	Instrumento de evaluación aprobado
4	Colocar en la página web el instrumento de evaluación	Solicitar a la Dirección de Tecnologías de la Información colocar los instrumentos de evaluación en la página web de la Universidad	Director de DTI	Instrumento de evaluación en la página web
5	Capacitación (tutorial)	Enviar un video tutorial a los correo de los evaluadores para que conozcan los instrumentos y la metodología de evaluación.	Director GTH	Video tutorial
6	Ejecución de la evaluación	Monitorear la aplicación de los instrumentos de evaluación	Director GTH	Evaluación enviada al correo de GTH
		Llenado de instrumento de evaluación en presencia del colaborador.	-Jefe de área -Colaborador	
7	Reporte de calificación del sistema	Corrección de la evaluación de desempeño automáticamente por el sistema implementado	Director de DTI	Reporte de calificación individual
8	Consolidación de resultados e informe de evaluación	Analizar los resultados obtenidos y elaborar el reporte general de la evaluación realizada.	Director de GTH	Informe Final
9	Remitir informe final	Remitir el informe final al Jefe de área y al Gerente General	Director de GTH	Informe Final
10	Reunión de Retroalimentación a colaborador	El jefe de área se reúne con su colaborador y realizar una retroalimentación de los resultados obtenidos con el fin de reconocer sus logros e indicarle en que aspectos tiene que mejorar.	Jefe de área	Formato de retroalimentación llenado por el colaborador
11	Reporta las necesidades de capacitación de sus colaboradores	El jefe de área informa al Director de GTH, las necesidades de mejora de sus colaboradores.	Jefe de área	Informe de necesidades

3RA ETAPA FORMACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO

CAPACITACIÓN DE PERSONAL

N°	Actividad	Descripción	Responsable	Registro
1	Determinación de las necesidades de capacitación	El responsable de la unidad académica y del área administrativa envía a la Dirección de GTH, el tipo de capacitación que necesitan sus colaboradores.	Director de Escuela Jefe de Área	Documento (Trámite documentario)
2	Determinar el tipo y la modalidad de capacitación	La dirección de GTH distribuye las capacitaciones en dos bloques (organizacional y especificas) Analiza y de ser necesario modifica la modalidad de capacitación externa por interna "el jefe capacita a su colaborador"	Director GTH	Informe de tipos y modalidad de capacitación
3	Elaboración del plan de capacitación	La dirección de GTH elabora el plan de capacitación genéricas e informa los responsables áreas para que incluyan en su plan operativo los presupuestos de las capacitaciones de sus colaboradores(lugar, fecha, costo, duración)	Director GTH	Plan de capacitación
4	Aprobación del plan de capacitación.	La presidencia de la JGA aprueba el plan de capacitación interna y externa de los colaboradores de la UCV, indicando de qué manera va hacer financiada la capacitación (100%,75%, 50%,25%)	PJGA	Resolución
5	Ejecución del plan capacitación	En la capacitación organizacional interna, la Dirección de GTH solicitara la autorización a Gerencia General para el depósito de dinero para cubrir con los gastos (ponente, break, certificados)	Director GTH	Lista de asistencia
		En la capacitación específica externa, el jefe de área solicitara el visto bueno de su jefe inmediato y autorización a Gerencia General para el depósito de dinero para cubrir con los gastos.	Jefe de área	Certificado Boletas de notas Informe de la capacitación
6	Efecto multiplicador	Culminado la capacitación externa específica deberá capacitar y empoderar de conocimiento a sus compañeros de trabajo con el fin de continuar con la mejora continua de los procesos.	Jefe de área	Fotografía y o lista de asistencia
7	Verificación de la efectividad de la capacitación	Después de 3 meses de la capacitación evaluar al colaborador su desempeño.	Director GTH Jefe de área	Formato de evaluación

3RA ETAPA FORMACIÓN Y DESARROLLO DE TALENTO

FORMACIÓN DE TALENTO EN BASE A COMPETENCIAS

N°	Actividad	Descripción	Responsable	Registro
1	Elaboración del sílabo y la metodología	La Dirección de GTH elabora el reglamento, los sílabos y la metodología que se van utilizar en el programa	Dirección de GTH	Sílabo
2	Designación de comisión para revisión de silabo	El Vicerrector designa una comisión para revisar el reglamento, silabo y la metodología	Vicerrector	Lista de miembro
3	Silabo y metodología corregida	La comisión informa la corrección del reglamento, silabo y la metodología al Vicerrector Académico.	Comisión	Silabo
4	Aprobación del silabo	El Rector y el Gerente General aprueban el contenido del silabo y la metodología del programa.	Gerente General Rector	Resolución
5	Determinación de los participantes	La Dirección de GTH en coordinación con el Vicerrectorado Académico seleccionan a los participantes en base al reglamento de formación de talento (Tiempo de servicio, resultados de la evaluación de desempeño)	Dirección de GTH Vicerrectorado Académico	Resolución
6	Solicita autorización y aprobación de cronograma	Gerente General autoriza el programa de Formación **"Lideres talentosos"** y aprueba el cronograma de actividades.	Gerente General	Documento
7	Comunicar a los jefes de área	El Director de GTH comunica a los responsables de área para que brinden las facilidades del caso para que sus colaboradores asistan a la formación de Directores	Director de GTH	-Documento -Correo Institucional
8	Inicio del programa	Apertura del programa por las autoridades académicas y administrativas de la Universidad.	Director de GTH Director de Imagen Institucional	-Correo Institucional -Fotografía
9	Temas	-Planificación Estratégica -Presupuesto -Habilidades Directivas -Liderazgo Directivo y Mentoring -Trabajo en equipo -Negociación y solución de problema -Gestión en procesos de calidad	Facilitador	-Fotografía -Trabajos grupales

10	Evaluación	Evaluación para medir el grado de efectividad del programa.	Director de GTH	Informe de las evaluaciones
11	Premiación y Graduación	Premiar y graduar a los participantes del programa	Autoridades de la Universidad	-Fotografía -Diplomas

4TA ETAPA COMPENSACIÓN E INCENTIVOS

MOTIVACIÓN E INCENTIVOS

N°	Actividad	Descripción	Responsable	Registro
1	Solicita autorización	El Director de GTH solicita al Gerente General autorización y aprobación para ejecutar el programa de incentivos del personal docente y personal administrativo.	Director de GTH	Documento (trámite)
2	Aprobación	El Gerente General aprueba el programa de incentivos	Gerente General	Documento (trámite)
3	Convenios	El Jefe de Desarrollo a nombre de la Universidad realiza convenios que traigan beneficios (descuentos en bienes y servicios) para los colaboradores.	Jefe de Desarrollo Humano	Firma de convenios
4	Diseñar Cuponeras	- **"QUE TE RECUPERES"** Apoyo con S/. 1000 en caso de tener una operación de riesgo. -**"MOMENTOS FAMILIAR"** Cumpleaños de hijo, Actuación de hijos en el colegio. -**"FELIZ CUMPLEAÑOS"** Un día libre + regalo -**"FELICIDADES POR SE PAPÁ"** 7 días libre - "**MATRIMONIO"** 7 días libre - **"NOCHE DE CINE"** Entrada gratis para el cine - **"BABY SHOWER"** Regalo para tu bebe" - **"SPA GRATIS"** Manicure + Pedicure+ maquillaje - **"PUNTUALIDAD OK"** Desayuno gratis -**" CONTIGO EN MOMENTOS DIFICILES"** Apoyo con S/. 3000 en caso de fallecimiento de un familiar directo.	Director de GTH	-Entrega de cuponera - Fotografías
5	Evaluación del programa	Jefe de Desarrollo Humano aplica un cuestionario para conocer la satisfacción de los colaboradores en base al programa de cuponeras.	Jefe de Desarrollo Humano	Cuestionario aplicados
6	Informe Final	Se les entrega al Director de GTH y al Gerente General el informe final de los resultados de la evaluación del programa "cuponera" para conocer el impacto que ha generado en los colaboradores.	Jefe de Desarrollo Humano	Informe Final

5TA ETAPA INTEGRACIÓN VIDA TRABAJO

N°	Actividad	Descripción	Responsable	Registro
1	Solicita la autorización y aprobación del programa.	Director de GTH solicita al Gerente General la autorización para iniciar con el programa Integración Vida – Trabajo, que consta de 3 Actividades (En familia, Mini trabajo, De la mano con Dios)	Director GTH	Documento de requerimiento
2	En Familia	**La actividad "En Familia"** consta en: - Las autoridades dan la apertura del programa y de la 1ra actividad. - Dinámicas de integración (Padres – hijos) - Dinámicas de competencias (Familia Reyes vs Familia Pérez) - Visita a un museo.	Facilitador	- Fotografía - Video - Publicidad correo institucional
3	Aplicación de instrumento	Se aplica un instrumento para medir el grado de satisfacción que tiene los colaboradores en referencia a la actividad programa y su efecto en la productividad.	Director GTH	Instrumento Informe de resultado
4	Mini Trabajo	**La actividad "Mini Trabajo"** consta en: - Los padres explican a sus hijos sus responsabilidades en la Universidad. - Los hijos dan una opinión a su padre o madre. - Resolviendo Ejercicios aritméticos a través de Dinámicas de integración. - Diseñando su proyecto en una computadora.	Facilitador	- Fotografía - Video - Publicidad correo institucional
5	Aplicación de instrumento	Se aplica un instrumento para medir el grado de satisfacción que tiene los colaboradores en referencia a la actividad programa y su efecto en la productividad.	Director GTH	Instrumento Informe de resultado
6	De la mano con Dios	Director de GTH coordina con la Jefatura de Tutorial y Pastor la actividad.	Director GTH	Documento de requerimiento
		La actividad "De la mano con Dios" consta en: - Retiros espirituales en familia - Primera comunión de los hijos de los colaboradores - Bautizo de los colaboradores e hijos - Matrimonio de los colaboradores.	Facilitador	- Fotografía - Video - Publicidad correo institucional

7	Aplicación de instrumento	Se aplica un instrumento para medir el grado de satisfacción que tiene los colaboradores en referencia a la actividad programa y su efecto en la productividad.	Director GTH	Instrumento Informe de resultado
8	Clausura	Las autoridad de la Universidad dan por clausurado el programa, brindando un diploma a los colaboradores por su participación.	Director GTH	Diploma Fotografía

3.2.4 Situación actual de la variable dependiente

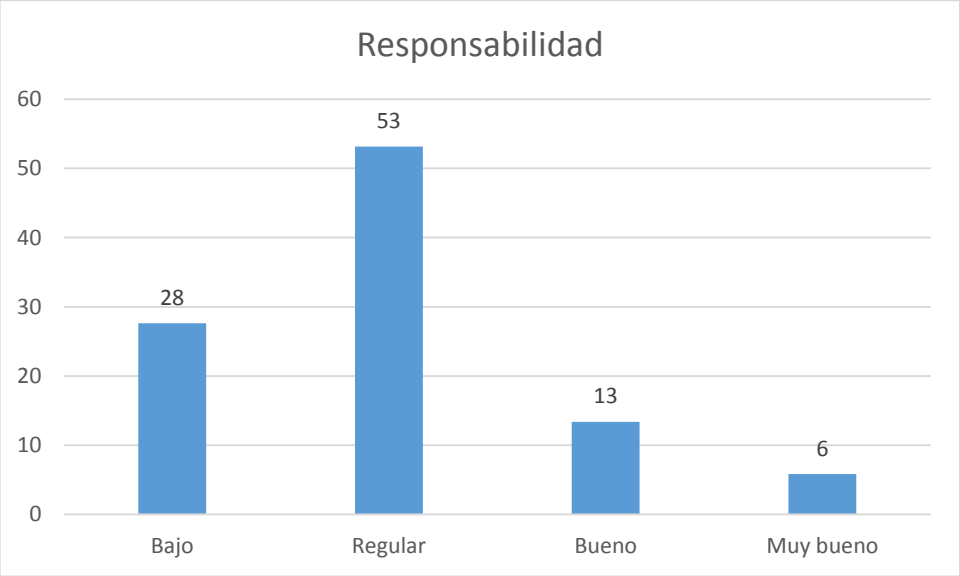
Según la tabla 7, se aprecia que el 53% del personal administrativo tiene un nivel regular en la competencia Responsabilidad, el 28% poseen un nivel bajo y un 13% de los encuestados muestran un nivel bueno en la competencia Responsabilidad.

Tabla 7

Análisis descriptivo de los niveles de la competencia responsabilidad de la Variable Desempeño Laboral de los colaboradores de la Universidad César Vallejo Filial Piura.

Responsabilidad		
Niveles	**F**	**%**
Bajo	66	28
Regular	127	53
Bueno	32	13
Muy bueno	14	6
Total	239	100

Grafica 7



Fuente: Jefatura de Talento Humano – UCV Piura

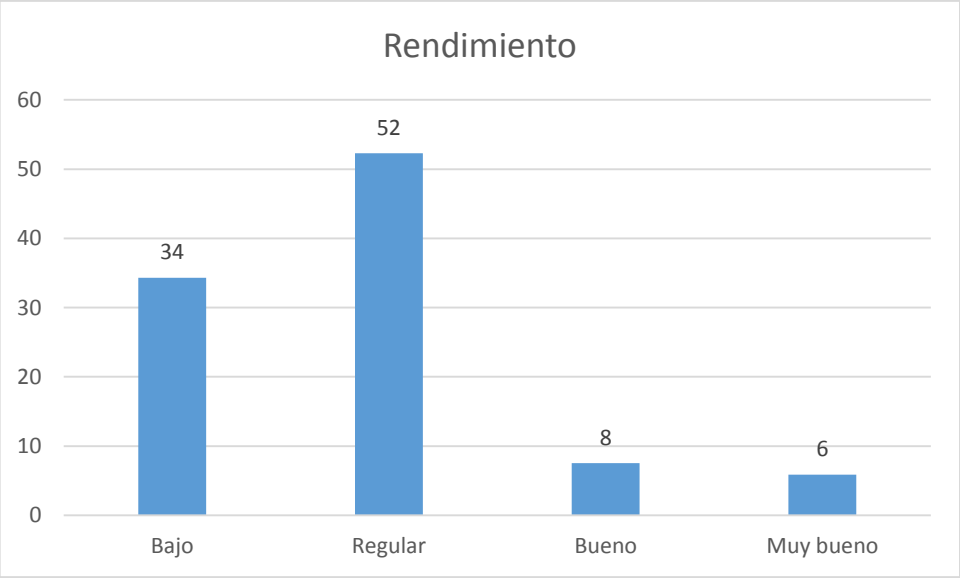
Según la tabla 8, se aprecia que el 52% del personal administrativo tiene un nivel regular en la competencia Rendimiento, el 34% poseen un nivel bajo y un 8% de los encuestados muestran un nivel bueno en la competencia Rendimiento.

Tabla 8

Análisis descriptivo de los niveles de la competencia Rendimiento de la Variable Desempeño Laboral de los colaboradores de la Universidad César Vallejo Filial Piura.

Rendimiento		
Niveles	**F**	**%**
Bajo	82	34
Regular	125	52
Bueno	18	8
Muy bueno	14	6
Total	239	100

Grafica 8



Fuente: Jefatura de Talento Humano – UCV Piura

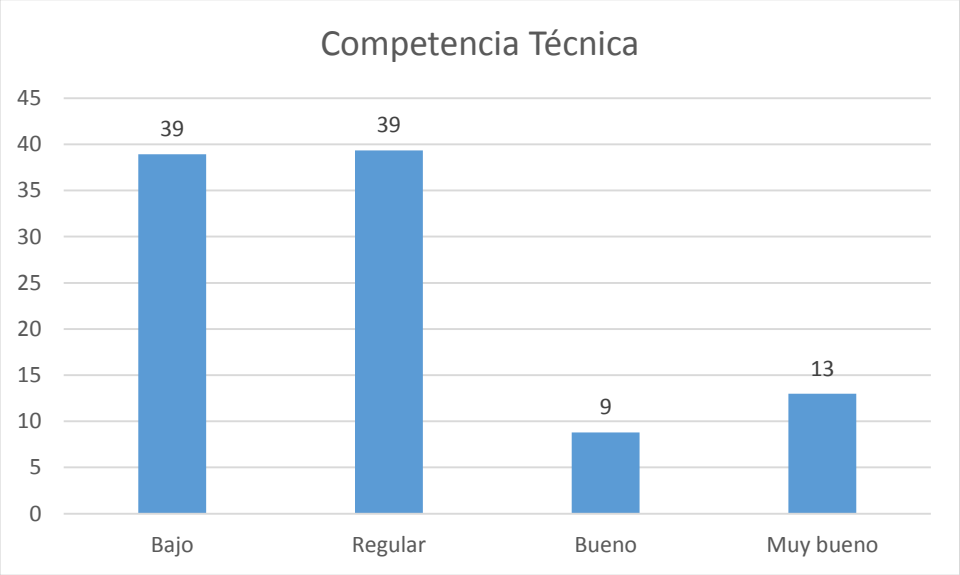
Según la tabla 9, se aprecia que el 39% del personal administrativo tiene un nivel regular en la competencia Técnica, el 39% poseen un nivel bajo y un 9% de los encuestados muestran un nivel bueno en la competencia Técnica.

Tabla 9

Análisis descriptivo de los niveles de la Competencia Técnica de la Variable Desempeño Laboral de los colaboradores de la Universidad César Vallejo Filial Piura.

Competencia Técnica		
Niveles	**F**	**%**
Bajo	93	39
Regular	94	39
Bueno	21	9
Muy bueno	31	13
Total	239	100

Grafica 9



Fuente: Jefatura de Talento Humano – UCV Piura

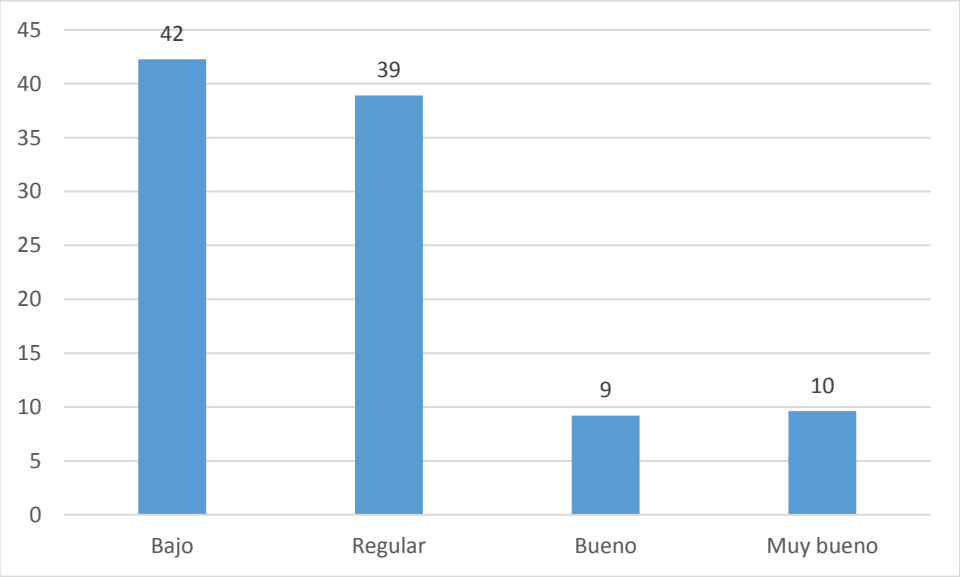
Según la tabla 10, se aprecia que el 42% del personal administrativo tiene un nivel bajo en la competencia Proactividad, el 39% poseen un nivel regular y un 9% de los encuestados muestran un nivel bueno en la competencia Proactividad.

Tabla 10

Análisis descriptivo de los niveles de la Competencia Proactividad de la Variable Desempeño Laboral de los colaboradores de la Universidad César Vallejo Filial Piura.

Proactividad		
Niveles	**F**	**%**
Bajo	101	42
Regular	93	39
Bueno	22	9
Muy bueno	23	10
Total	239	100

Grafica 10



Fuente: Jefatura de Talento Humano – UCV Piura

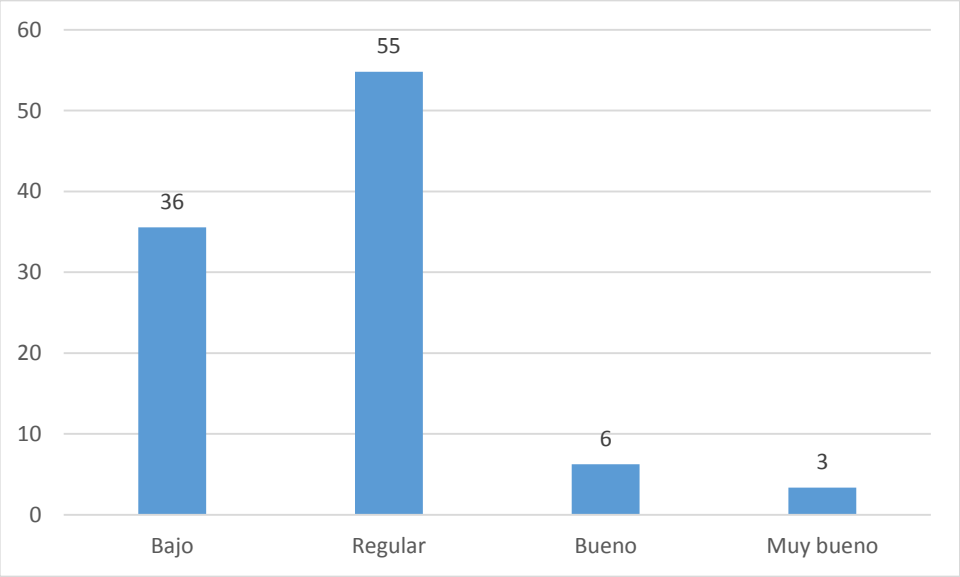
Según la tabla 11, se aprecia que el 55% del personal administrativo tiene un nivel bajo en la competencia Servicio al Cliente, el 36% poseen un nivel bajo y un 6% de los encuestados muestran un nivel bueno en la competencia Servicio al Cliente.

Tabla 11

Análisis descriptivo de los niveles de la Competencia Servicio al Cliente de la Variable Desempeño Laboral de los colaboradores de la Universidad César Vallejo Filial Piura.

Servicio al Cliente		
Niveles	**F**	**%**
Bajo	85	36
Regular	131	55
Bueno	15	6
Muy bueno	8	3
Total	239	100

Grafica 11



Fuente: Jefatura de Talento Humano – UCV Piura

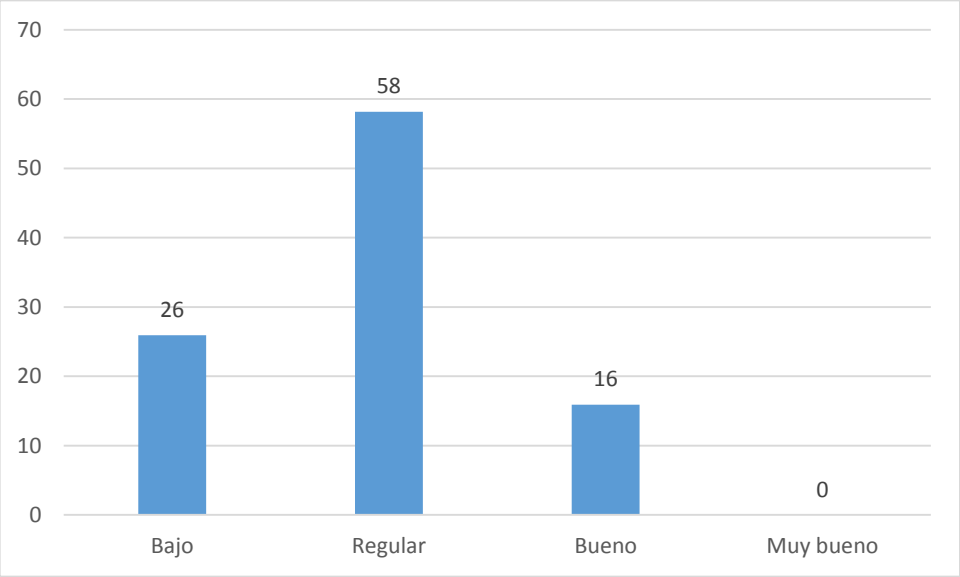
Según la tabla 12, se aprecia que el 58% del personal administrativo tiene un nivel regular en la competencia Cultura Institucional, el 26% poseen un nivel bajo y un 16% de los encuestados muestran un nivel bueno en la competencia Cultura Institucional.

Tabla 12

Análisis descriptivo de los niveles de la Competencia Cultura Institucional de la Variable Desempeño Laboral de los colaboradores de la Universidad César Vallejo Filial Piura.

Cultura Institucional		
Niveles	**F**	**%**
Bajo	62	26
Regular	139	58
Bueno	38	16
Muy bueno	0	0
Total	239	100

Grafica 12



Fuente: Jefatura de Talento Humano – UCV Piura

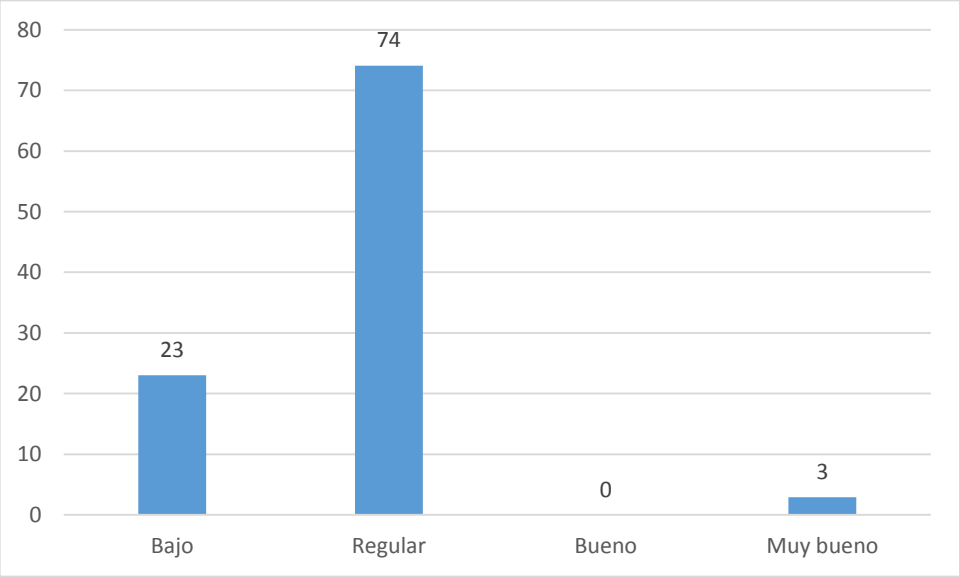
Según la tabla 13, se aprecia que el 74% del personal administrativo tiene un nivel regular en la competencia Gestión, el 23% poseen un nivel bajo y un 3% de los encuestados muestran un nivel muy bueno en la competencia Cultura Institucional.

Tabla 13

Análisis descriptivo de los niveles de la Competencia Gestión de la Variable Desempeño Laboral de los colaboradores de la Universidad César Vallejo Filial Piura.

Gestión		
Niveles	**F**	**%**
Bajo	55	23
Regular	177	74
Bueno	0	0
Muy bueno	7	3
Total	239	100

Grafica 13



Fuente: Jefatura de Talento Humano – UCV Piura

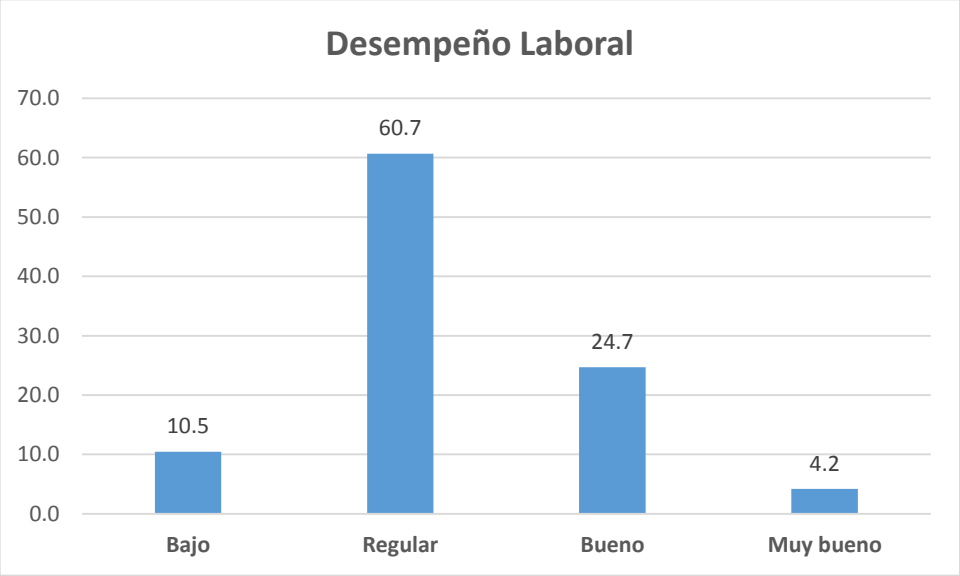
Según la tabla 14, se aprecia los niveles de desempeño laboral, el 60% del personal administrativo muestran un nivel regular, el 24% un nivel bueno, sin embargo un 10% poseen un nivel bajo de desempeño laboral.

Tabla 14

Análisis descriptivo de los niveles de desempeño laboral de los colaboradores de la Universidad César Vallejo Filial Piura.

DESEMPEÑO LABORAL		
Niveles	**F**	**%**
Bajo	25	10,5
Regular	145	60,7
Bueno	59	24,7
Muy bueno	10	4,2
Total	239	100

Grafica 14



Fuente: Jefatura de Talento Humano – UCV Piura

CAPÍTULO IV

DISCUSIÓN

4.1 Discusión de Resultados

Después de haber realizado el análisis de mi marco teórico, me doy cuenta que los procesos de la gestión del talento humano ha tenido grandes cambios por el ingreso de nuevas generaciones a la organización como los nativos digitales, la generación Y; por tal motivo en mi análisis de resultado se observa que un gran porcentaje de los colaboradores evaluados indican que los procesos de gestión de personas están desactualizados porque no experimentan una evaluación por competencia, porque no observan un programa de equilibrio entre vida familiar y vida laboral, en las capacitaciones se les brinda información que no es necesaria para su labor diaria y estos resultados concuerdan con los hallazgo de Bedoya , (2009) quien investigo *La nueva gestión de personas y el desempeño laboral por competencias,* encontrando una resistencia por parte de los empleadores y líderes de la generación 60 "Baby Boombers" para utilizar estas nuevas prácticas de gestión de personas que están generando el éxito en otras sociedades.

Ojeda, (2011) realizo una *Propuesta para determinar la reacción entre el clima organizacional y el desempeño laboral,* encontrando que el clima laboral es uno de los mejores indicadores, para poder determinar el funcionamiento de una organización, a nivel individual, grupal u organizacional, además ayuda a determinar los factores que intervienen en dicha corporación, permitiendo identificar con precisión las diferentes problemáticas en el funcionamiento global de la organización pudiendo determinar el nivel de intervención, y las áreas susceptibles de mejora y cambio, por tal motivo se evaluado el programa de motivación e incentivos.

La evaluación de desempeño es un subsistema muy importante de la gestión de personas porque nos permitirá observar de qué manera los colaboradores están aportando alcanzar la visión y los objetivos estratégicos de la Universidad, también porque nos permite conocer cuáles son las áreas que debemos fortalecer en nuestros colaboradores, porque del proceso de evaluación sale el plan de capacitación anual por áreas como nos indica Marron, (2010) quien investigó) C*apacitación Empresarial y desempeño laboral en el fondo de empleados del Banco de la Nación* precisando que la capacitación se relaciona significativamente con el desempeño laboral, ayudándolos alcanzar las metas asignadas a su puesto de trabajo.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

-Los trabajadores administrativos manifiestan que los subsistemas de la gestión del talento humano están desactualizados, porque según el marco teórico nos indican que la gestión del talento humano, inicia elaborando un manual de puesto que debe contener, la visión del puesto, misión del puesto, con qué áreas coordina, las funciones esenciales, los indicadores o KPI y las competencias técnicas o actitudinales que debe tener la persona que desempeña ese cargo, asimismo con lo referente a la selección de persona no realizan una evaluación por competencia ni realizan técnicas (assesment center, juegos de roles, focus group) para la selección efectiva, no realizan inducción de personal, como no existe un manual de perfiles de puesto no se puede realizar una evaluación por competencia sino por características, la capacitación no responde a la demanda del puesto porque no se tiene conocimiento de los KPI por puesto de trabajo, con respecto a línea de carrera si se cuentan con un reglamento de promoción y ascenso de personal administrativos.

-La evaluación de desempeño es a través de características utilizando la metodología 90º, sin considerar los indicadores ni las funciones del puesto, según la información brindada por el jefe de gestión del talento humano de la UCV Piura, el 60% del personal administrativo muestran un nivel regular de desempeño, lo que indica que están por debajo de lo esperado, el 24% un nivel bueno, el 4% un nivel muy bueno por encima de lo esperado, sin embargo el 10% poseen un nivel bajo de desempeño laboral personas que no contribuyen a los objetivos organizacionales.

5.2 Recomendaciones

Aplicar el sistema de gestión del talento humano por competencias laborales, como una herramienta apropiada para lograr; mejorar el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad César Vallejo Filial Piura, logrando así una mejora en el servicio que brindan a los estudiantes, padres de familia y docentes.

Realizar una evaluación de Desempeño de 360° periódicamente en los diferentes niveles de la empresa. Identificar a los colaboradores mejor evaluados e incentivarlos o promoverlos.

Concientizar a los jefes inmediatos para que se puedan evaluar lo más sincero posible para que los niveles de desempeño laboral puedan ser más reales.

Se recomienda que el área de gestión humana de la Universidad, busque la capacitación de su personal y los motive constantemente.

REFERENCIAS

Abad, Y; Bermúdez, U; Caravedo, L; Morales, C; & Servan, Fiorella. (2010). Retención del Talento Humano: Conociendo a mi gente. Tesis para optar el grado de maestría en Dirección Estratégica del Factor Humano. Universidad Peruana de Ciencia Aplicadas. Perú.

Alles, M. (2010). Construyendo Talento, Granica, Buenos Aires, 2010.

Alles, M. (2008). Desarrollo del Talento Humano", Granica, Buenos Aires, 2008.

Alles, M (2005). D*esempeño por competencias: evaluación de 360°. B*uenos aires: Granica.

Alles, M (2005). *Gestión por competencias. El diccionario.* Buenos Aires: Granica.

Alles, M (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica.

Álvarez, M (2013). *Cuadro de Mando Retail: Los indicadores clave de los comercios altamente efectivos*, Barcelona, España.

Álvarez, M; Arocha, D; Ortiz, M; & Morales, S. (2011). Coaching, Motivación y Retención de Personal. Tesis para optar el Titulo de Psicóloga. Pontificia Universidad Javeriana. Colombia.

Aramburu, C. (2004). *Visión y Misión. Relacionando la idea del proyecto y el grupo ejecutor.* PUCP. Metodología y Técnicas para el Monitoreo y Evaluación de Proyectos sociales. (pp. 74-105)

Arias, F. (1990). Administración de Recursos Humanos. Ed.Trillas. p.410
BERNÁRDEZ, Mariano L. 2009 *Desempeño Humano: Manual de Consultoría. Vol 1,* Bloomington: AuthorHouse.

Barre, D. (2014). Estudio sobre la satisfacción laboral y su relación con la rotación de personal de Auxiliares de Punto de Venta y de Servicios Generales de las Pharmacy's del Norte de la ciudad de Guayaquil, durante el periodo de Enero–Agosto 2013. Tesis para optar el título de Psicólogo Industrial. Universidad de Guayaquil. Ecuador.

Broggi, A. (2010). Metodología para la mejor administración de los recursos

humanos en la gestión de empresas de servicio en etapa de maduración. Tesis para optar el grado de maestro en Administración de Negocios. Universidad Tecnológica Nacional de Buenos Aire. Argentina.

Burgos, C. (2013). La organización del capital humano como activo intangible. Tesis para optar el grado de Doctor en Dirección de Empresas. Universidad de Alcalá. España.

Calderón, G. (2004). Lo estratégico y lo humano en la dirección de las personas pensamiento y gestión. *Revista de la División de Ciencias Administrativas*, (16), 158-176.

Cantú, L. (2006). *Factores que se aplican para la atracción y fidelización de personal en organizaciones grandes de manufactura del Estado de Nuevo León*. Recuperado de: http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020154696. pdf

Castilla, A. (2013). Optimización del talento en las organizaciones: Gestión por expectativas. Tesis para optar el grado de Doctor en Psicología. Universidad Autónoma de Barcelona. España.

Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. 5° ed, Colombia, McGraw-Hill. 699p.

Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos. 8° ed, Colombia, McGraw-Hill. 500p

Chiavenato, I (2002). Gestión de Talento Humano. 5ª edición. México: Editorial Mc. Graw Hill, 2002.

Conrado; Petisco; & Sánchez, M. (2013), *Nuevas tendencias en la fidelización y mejora del talento profesional y directivo*, Madrid, España. Tomado el 14 de agosto del 2013, disponible en: http://www.eoi.es/savia/documento/eoi-12007/nuevas-tendencias-en-la-retencion-y-mejora-del-talento-profesional-y-directivo. España

Cuevas, J. (2011). Objetivos y actividades de la gestión del talento humano. Disponible en: http://psicologiayempresa.com/objetivos-y-actividades-de-la-gestion-del-talentohumano.Html

De León, E. (2013). Gestión del talento humano en las pequeñas y medianas empresas en el área Urbana de Retalhuleu. Tesis para optar el título de Psicólogo Industrial/Organizacional. Universidad Rafael Landívar. Guatemala.

Domínguez, R; & Sánchez, F. (2013). Relación entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad de la empresa Cotton Textil S.A.A. – Planta Trujillo 2013. Tesis para optar el título de Licenciado en Administración. Universidad Privada Antenor Orrego. Perú.

ENCOLOMBIA.COM. Funciones del Departamento de Gestión Humana. Disponibleen:http://www.encolombia.com/economia/RecursosHumanos/Funcionesdeldepartamentodegestionhumana.htm

Espinoza, E. (2013). *Rotación de personal en una empresa de retail de Arequipa en el periodo enero septiembre del año 2012*. Tesis de licenciatura. Universidad Nacional de San Agustín. Perú. Obtenido el 02-08-2013, disponible en: http://share.pdfonline.com/0dbcb62f9c57469ba653f800bbc2552f/TESIS%20ELIZABETH%20ESPINOZA%20Y.%20IMPRIMIR%20BACKAP.htm

Figueroa, H. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industrial minera colombiana. Rev. Cerromatoso. Articulo tipo 3. Revisión.

García, C. (2012). Estudio de la relación entre el e*ngagement* y la rotación de personal en una cadena de cafeterías, ubicadas en la ciudad de Xalapa - Enríquez, Veracruz, México. Tesis para optar el grado de maestro en Ciencias Administrativas. Universidad Veracruzana. Mexico.

Gonzales, D. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. Revista Universidad EAFIT, vol. 45, núm. 156, octubre-diciembre, 2009, pp. 45-72. Universidad EAFIT. Medellìn, Colombia.

Gonzalo, J. (2007). Diseño de un modelo de gestión por competencias según el método de incidentes críticos aplicados apuesto operativo y de coordinación. Tesis para optar el título de Ingeniero Empresarial. Escuela Politécnica Nacional. Ecuador.

Haro, M. (2014). La rotación del personal y su relación con el desempeño laboral en la cooperativa de ahorro y crédito 29 de octubre LTDA. Agencia Ambato. Tesis para optar el título de Ingeniera de Empresas. Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.

Hernández, A. (2002). "Reclutamiento y Selección de Personal", División de estudios de Posgrados e investigación. Disponible en: http://www.depi.itchihuahua.edu.mx/mirror/itch/academic/maestriaadmon/cursoarh/tomo1/ppt/empresa_x__rec_y_seleccion.ppt

Hernández, M. (2007). Las buenas prácticas en la gestión de recursos humanos en la organización de Mar del Plata. Tesis para optar el grado de maestro en Administración de Negocios. Universidad Nacional de Mar del Plata. Argentina.

Herrera, H. (2008). *Elementos que inciden en la rotación de personal de una organización de autoservicio*. Tesis de licenciatura. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo. México. Obtenido el 02-08-2013, disponible en: http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/jspui/bitstream/123456789/1067/1/ELEMENTOSQUEINCIDENENLAROTACIONDEPERSONALDEUNAORGANIZACIONDEAUTOSERVICIO.pdf

Jaramillo, J & Aponte, J. (2013). Papel de gestión humana frente a la flexibilidad salarial en organizaciones salariales. Tesis para optar el grado de maestro en Gerencia del Talento Humano. Universidad de Manizales. Colombia.

Jovell, A. (2007). Liderazgo Afectivo. Barcelona. 2007.

López, J. (2004). La rotación de los empleados dentro de la organización y sus efectos en la productividad. Tesis para optar el grado de maestro en ciencias, con especialidad en Administración. Instituto Politécnico Nacional. Mexico.

Marulanda, M; & Mejía, M. (2011). modelo de gestión del talento humano y planes de acción y cumplimiento para la habilitación y la certificación en buenas prácticas Clínicas para Psynapsis Salud Mental S.A. Tesis para optar el grado de maestro en Administración del Desarrollo Humano y Organizacional. Universidad Tecnológica de Pereira. Colombia.

Mendizabal, A; & Luna, M. (2014). La rotación del personal operativo en una empresa de seguridad, y los factores que influyen en la retención del talento humano. Tesis para optar el título de Licenciada en Psicología. Universidad San Carlos. Guatemala.

Millán, G. (2006). *Rotación de personal*. Trabajo de investigación. Universidad autónoma metropolitana. México. Obtenido el 06-08-2013, disponible en: http://148.206.53.231/UAMI13478.PDF.

Moran, M. (2010).Estrategias para reducir el índice de rotación de personal en una empresa de plásticos. Tesis para optar el título profesional de Administrador de Empresas. Universidad de San Carlos. Guatemala.

Paredes, M. (2011). *Rotación de personal en una empresa de ventas al detalle*

decalzado en Guatemala. Tesis de Maestría. Universidad Panamericana. Guatemala. Obtenido el 24-05-2012, disponible en: http://upana.edu.gt/web/upana/tesis-educacion/doc_view/316-t-ec3-169-p227-

Pérez, F. (2013). Propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos Coca-Cola de la ciudad de Chiclayo. Tesis para optar título de Licenciado en Administrador de Empresas. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Perú.

Prieto, P. (2013). Modelo de Gestión del talento humano como estrategia para fidelización del personal. Tesis para optar título de especialista en Gestión del talento humano y la productividad. Universidad de Medellín. Colombia.

Quintanilla, I. (2002). *Empresas y personas: Gestión del conocimiento y capital humano. España:* Ediciones Díaz de Santos.

Quispe, S. (2014). Rotación de personal: Predicción con modelo de regresión logística multinivel. Tesis para optar el título profesional de Licenciado en Estadística. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Perú.

Reyes, A. 2002. Administración de personal. 2° Volumen, México, Editorial Limusa. 242p.

Robbins, S; &Coulter M. (2005). Administración**.** (8va. Edición) México: Editorial. Prentice Hall.

Robbins, S. (2000). Administración**.** (6ta. Edición). México: Editorial Pearson.

SUMANAR - RRHH. La creciente importancia de la gestión de los recursos humanos. Capítulo. Disponible en: http://www.sumanar.com.ar/files/MaterialLectura/39.pdf

Ugarteburu, J; Cerrato, J & Ibarretxe, R. (2008). Transformando el conflicto trabajo/ familia en interacción y conciliación trabajo/familia. Rev. Lan Harremanak. Universidad de País Vasco. 2008.

Valencia, J. (2007). Administración Moderna de Personal. 7° ed, Argentina, Thomson. 700p

ANEXOS

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Datos del colaborador

Nombres y Apellidos		**Jefe Inmediato**	
Área		**Inicio de Contrato**	
Cargo		**Tiempo en el cargo**	
DNI		**Fin de Contrato**	

RESPONSABILIDAD	BAJO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
Asistencia y Puntualidad	Ausencia y tardanzas no justificadas frecuentes. Da por terminada la jornada de trabajo antes de la hora.	Ausencia y tardanzas no justificadas ocasionales. Cumple con la jornada de trabajo.	Ausencia y tardanzas no justificadas muy raras. Muy cumplido en la duración de la jornada de trabajo.	Estricto en su asistencia y puntualidad. Muy constante y responsable en ese sentido.
Conciencia de Seguridad	No cumple con las normas de seguridad. El orden y la limpieza en su lugar de trabajo dejan que desear.	Ocasionalmente descuida el cumplimiento de las normas de seguridad. Su área de trabajo está limpia y ordenada.	Se preocupa por el cumplimiento y la mejora de la seguridad. Su área de trabajo está limpia y ordenada	Cumple y propicia el cumplimiento y la mejora de las normas de seguridad. Su área está permanentemente limpia y ordenada.
RENDIMIENTO	**BAJO**	**REGULAR**	**BUENO**	**MUY BUENO**
Calidad de Trabajo	He tenido quejas y/o comentarios negativos en cuanto al desarrollo de sus funciones.	Nunca ha tenido quejas ni comentarios negativos por parte de ningún usuario o compañero de trabajo acerca de su desenvolvimiento en sus funciones.	Reconocido por sus compañeros. Se reciben buenos comentarios sobre su desempeño en las funciones asignadas.	Muy buen trabajador. Es reconocido por usuarios y compañeros de trabajo como un excelente colaborador por su destacada labor en las funciones encomendadas.
Ritmo de Trabajo	Volumen y ritmo por debajo de lo normal, lento y/o negligente.	Volumen y ritmo de trabajo casi normal, su rendimiento es el esperado.	Volumen y ritmo de trabajo normal, se ajusta a los plazos establecidos anticipándose en algunos casos.	Volumen y ritmo de trabajo por encima de lo normal. Rápido en su ejecución y se anticipa a los plazos establecido.
COMPETENCIA TÉCNICA	**BAJO**	**REGULAR**	**BUENO**	**MUY BUENO**
Conocimiento del trabajo	Desconoce los principales aspectos del puesto.	Conoce lo básico del puesto para desempeñarse. Requiere preparación adicional.	Tiene buenos conocimientos del puesto de trabajo.	Conoce perfectamente el puesto de trabajo.
Habilidades para el Trabajo	Escasa habilidad para el empleo de equipos, herramientas y/o técnicas de trabajo.	Posee algunas habilidades para el empleo de equipos, herramientas y/o técnicas de trabajo. Requiere de entrenamiento	Posee algunas habilidades para el empleo de equipos, herramientas y/o técnicas de trabajo.	Experto en la manipulación de equipos, herramientas y/o técnicas de trabajo.

PROACTIVIDAD	BAJO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
Iniciativa y Creatividad	No brinda su opinión respecto a los procesos operativos, espera instrucciones para actuar.	Usualmente brinda opiniones creativas para mejorar los procesos operativos.	Es un buen generador de ideas en cuanto a mejoras de procesos y servicios. No espera que le den instrucciones.	Excelente generador de ideas que son de gran utilidad, respecto a los procesos y servicios de la empresa.
Adaptabilidad	No se ajusta a los cambios y/o circunstancias del entorno laboral.	Se adapta en periodos regulares a los cambios y/o circunstancias de su entorno laboral.	Se adapta con relativa rapidez a los cambios del entorno laboral.	Se adapta perfecta y rápidamente a los cambios y/o circunstancias del entorno laboral.
SERVICIO AL CLIENTE	**BAJO**	**REGULAR**	**BUENO**	**MUY BUENO**
Orientación al cliente	Ha tenido quejas y/o comentarios negativos por parte de usuarios en cuanto al servicio que brinda.	Nunca ha tenido quejas ni comentarios negativos referentes al servicio que brinda por parte de ningún usuario o compañero.	Muy buen colaborador. Reconocido por sus compañeros sobre el servicio que brinda.	Es reconocido por usuarios y compañeros de trabajo por el excelente servicio que brinda y además ha merecido felicitaciones
Valoración del cliente	Pocas veces atiende de buena manera y es indiferente hacia los usuarios. No tiene vocación de servir.	Normalmente mantiene una buena actitud de servicio, cumple las pautas de conducta.	Siempre tiene presentes las pautas de conducta y atiende siempre bien, con muy buena actitud de servicio	Tiene a los usuarios como su prioridad, cumple en todo momento las pautas de conducta y mantiene una excelente actitud de servicio.
CULTURA INSTITUCIONAL	**BAJO**	**REGULAR**	**BUENO**	**MUY BUENO**
Sentido de Integración	No tiene disposición para colaborar y no se preocupa por el trabajo de sus compañeros.	Coopera pero demuestra interés limitado, se preocupa lo necesario por el trabajo de los demás	Es colaborador, tiene interés por cooperar con sus compañeros de trabajo.	Siempre dispuesto a colaborar. Ayuda siempre a sus compañeros, tiene reconocimiento del grupo.

GESTIÓN	BAJO	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
Toma de decisión	No logra resultados con las decisiones tomadas, debido a una decisión inadecuada o a la demora de la misma.	Ocasionalmente logra resultados sin un método de toma de decisiones.	Toma decisiones acertadamente logrando resultados satisfactorios.	Es efectivo en la toma de decisiones, logrando mayores y mejores resultados que los planificados por la empresa.
Liderazgo	Ocasionalmente logra unir al personal, no se comunica ni retroalimenta constantemente con ellos. No impulsa el cumplimiento de metas individuales y grupales.	Logra unir al personal, se comunica y retroalimenta con ellos. Se preocupa por el cumplimiento de metas individuales y grupales	Siempre está pendiente de la unión de las personas. Se comunica y retroalimenta constantemente con ellos estimulando el cumplimiento de metas individuales y grupales.	Mantiene completamente unido al personal, se retroalimenta permanentemente con ellos. Estimula y fomenta el cumplimiento de metas individuales y grupales.
Obtención de metas	Utiliza inadecuadamente los recursos asignados. No logra alcanzar las metas y objetivos establecidos.	Cumple con las metas y objetivos establecidos utilizando el total de los recursos asignados. No proporciona beneficios adicionales para la organización.	Cumple con las metas y objetivos establecidos y ocasionalmente proporciona beneficios adicionales para la organización.	Cumple con las metas y objetivos establecidos y optimiza el uso de los recursos asignados, generando beneficios para la organización.
Desarrollo de personas	No proporciona oportunidades para el desarrollo de su personal, limitando las oportunidades de promoción y capacitación.	Ocasionalmente proporciona algunas oportunidades de capacitación, sin identificar las potencialidades del colaborador.	Proporciona oportunidades de capacitación, identificando las potencialidades del colaborador.	Permite el constante desarrollo del potencial de su personal a través de oportunidades de promoción y capacitación.
Administración de recursos humanos	No utiliza adecuadamente los recursos e insumos asignados a su área de trabajo, por el contrario los desperdicia.	Ocasionalmente utiliza adecuadamente los recursos e insumos asignados a su área de trabajo.	Utiliza adecuadamente los insumos asignados a su área de trabajo.	Utiliza de manera eficiente y eficaz los recursos e insumos asignados a su área de trabajo.

Áreas	Comentario del Evaluador
Áreas fuertes del evaluado	
Áreas de mejora del evaluado	

Escala de Fidelización del Talento Humano

Cargo: Secretaria ( ) DTC ( ) Asistente ( ) **Sexo:** M ( ) F ( ) **Edad:**

Formación Académica: Técnico ( ) Bachiller ( ) Titulado ( ) Maestro ( ) Doctor ( )

A continuación se presenta una serie de enunciados, responda marcando con un aspa (x) la alternativa con la cual te sientas más identificado.

N°	ITEM	Satisfecho	Insatisfecho
1	Se siente a gusto trabajando en esta Universidad.		
2	Recomendarías a tus amigos para que trabajen en la Universidad.		
3	Las actividades que realiza están en el MOF de la Universidad, según su puesto de trabajo.		
4	La Universidad cuenta con un manual de análisis y descripción de puesto de trabajo.		
5	El puesto que desempeña tiene relación con sus competencias profesionales.		
6	Conoces el proceso que la Universidad tiene para seleccionar a un personal.		
7	Las técnicas de selección de personal que emplea la Universidad son actuales.		
8	Antes de entrar a laborar a la Universidad te brinda una (charla, taller o programa) acerca de sus políticas y beneficios.		
9	Cuando ingresaste a trabajar a la Universidad te dieron a conocer su plan estratégico.		
10	La Universidad te designó a un colaborador para que te acompañe en tu trabajo, mientras te adaptabas a la organización.		
11	Tu jefe te (orientó, supervisó o enseñó) como eran los procesos para que cumplas con tus tareas o responsabilidades.		
12	Tu jefe te ayuda en tu desarrollo personal y profesional.		
13	Las autoridades de la Universidad informan a sus colaboradores las decisiones que toman para mejorar la organización.		
14	La Universidad te comunica de los cambios que realiza para mejorar los servicios.		
15	Las autoridades de la Universidad te comunican por los correos institucionales las decisiones que ellos toman para la mejora continua.		
16	La Universidad tiene políticas de apoyo (emocional o monetario) en momentos difíciles (fallecimiento de un familiar, enfermedad, etc)		
17	La Universidad posee políticas que contribuyan a mejorar tu bienestar y calidad de vida.		
18	La Universidad brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo personal.		
19	La Universidad abona los salarios en las fechas indicadas por ley.		
20	La Universidad respeta los derechos de sus colaboradores.		
21	Te resulta fácil expresar tus opiniones en tu grupo de trabajo.		
22	Tu jefe toma decisiones con la participación de sus colaboradores.		
23	La Universidad forma comisiones para realizar tareas con compañeros de otras áreas.		
24	La Universidad programa capacitaciones para sus colaboradores.		
25	Las capacitaciones son planeadas en base a los perfiles de puesto, misión, visión y valores de la Universidad.		
26	El plan de capacitación de la Universidad es útil para usted.		
27	La Universidad gestiona y crea espacios de capacitación, para poder mejorar nuestro desempeño laboral.		
28	La Universidad te da las posibilidades de iniciar y seguir una línea de carrera.		
29	La Universidad te está formando para que puedas ocupar cargos directivos.		

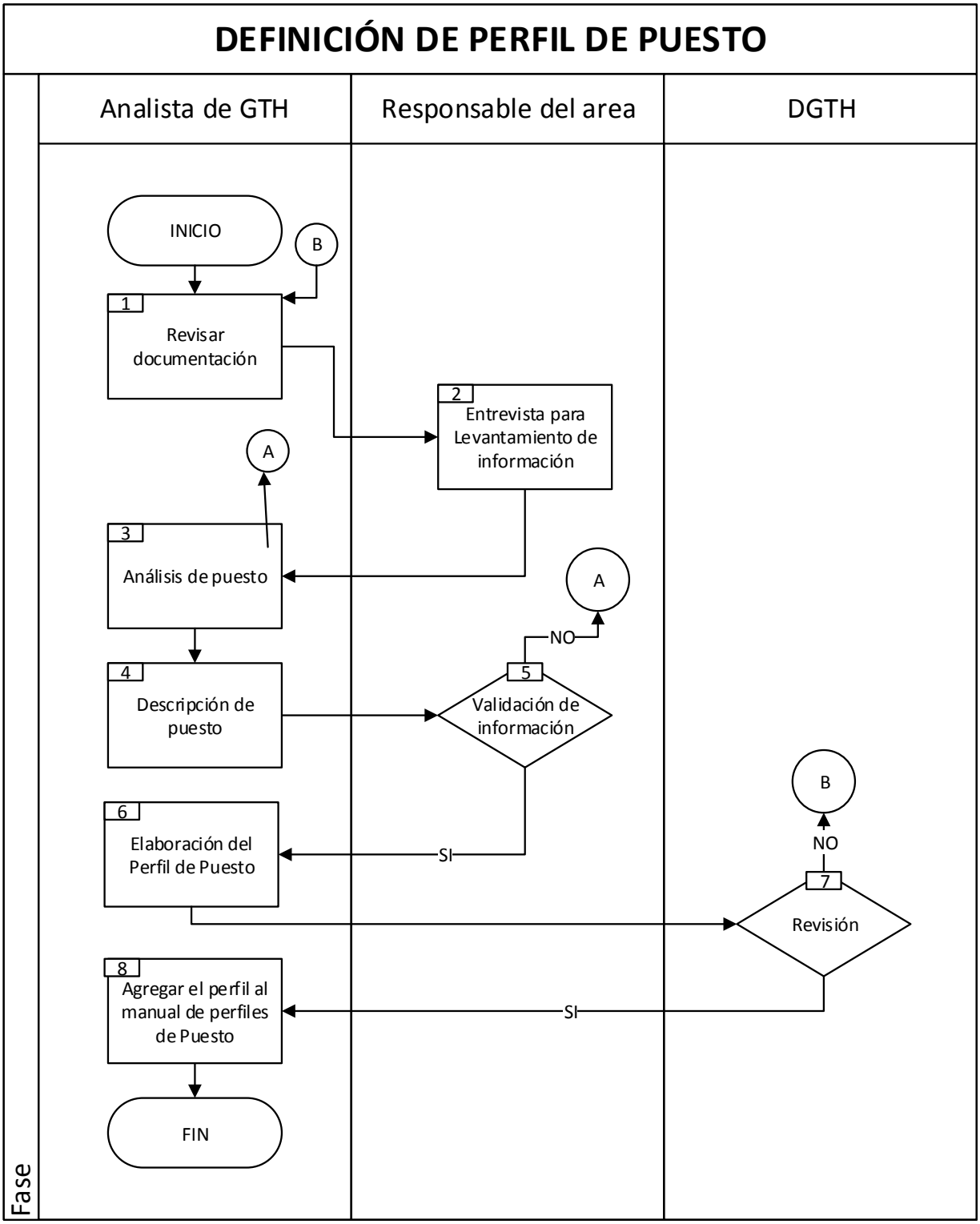
30	Conoces los requisitos para poder ascender o rotar de puesto de trabajo.		
31	La Universidad tiene un procedimiento de promoción interna, que te permite conocer la posibilidad de ser promovido.		
32	La Universidad te da oportunidades para desarrollarte profesionalmente.		
33	La Universidad te forma para poder ser rotado a otro puesto de trabajo.		
34	La Universidad tiene conocimiento de tus capacitaciones que realizas para ascender en la organización.		
35	La Universidad te entrena para desempeñar otros puestos de trabajo dentro de la organización.		
36	Conoces cuál es tu línea de carrera dentro de la organización.		
37	Las condiciones salariales que brinda la Universidad son razonables de acuerdo al mercado laboral.		
38	La Universidad financia las capacitaciones de los colaboradores.		
39	La Universidad brinda bonos a sus colaboradores por conseguir los objetivos del área.		
40	La Universidad realiza reconcomiendo al área que alcanza sus metas antes del tiempo establecido.		
41	La Universidad reconoce a los colaboradores por su buen desempeño laboral.		
42	La Universidad crea espacios o servicios que te ayudan al equilibrio personal - trabajo.		
43	La Universidad utiliza la evaluación del desempeño como un medio de motivación y estímulo para seguir mejorando.		
44	La Universidad tiene programas que contribuyen a mejorar el clima laboral.		
45	La Universidad tiene programas que contribuyen a mejorar la satisfacción laboral.		
46	La Universidad evalúa el desempeño de los colaboradores para capacitarlo y fortalecer sus competencias.		
47	La Universidad te capacita para desarrollarte competencias para que tengas mejores resultados.		
48	Los jefes realizan una entrevista de retroalimentación para que el colaborador conozca y mejore su desempeño laboral.		
49	La Universidad fiscaliza para que sus colaboradores no trabajen más de 48 horas a la semana.		
50	La Universidad no sobre carga de trabajo a sus colaboradores, sino que da una carga razonable.		

Manual de Perfil de Puesto

GESTIÓN POR COMPETENCIAS – UCV

Elaborado por:

Eva María Chávarry Huamán


DEFINICIÓN DE PERFIL DE PUESTO
Fase
Analista de GTH
Responsable del area
DGTH
INICIO
B
1
Revisar documentación
2
Entrevista para Levantamiento de información
A
3
Análisis de puesto
A
NO
5
Validación de información
4
Descripción de puesto
B
6
Elaboración del Perfil de Puesto
SI
NO
7
Revisión
8
Agregar el perfil al manual de perfiles de Puesto
SI
FIN

NIVELACIÓN

COMPETENCIAS GENÉRICAS

1. Excelencia de Servicio al Cliente Interno y Externo

Capacidad para brindar un servicio de calidad, en el momento oportuno, generando tranquilidad, confianza, fidelización y satisfaciendo las expectativas de nuestros estudiantes, padres de familia, colaboradores, proveedores y púbico en general.

a) Planifica, organiza y coordina estrategias de servicio de calidad en nuestra Universidad, brindando el servicio en el momento oportuno, generando tranquilidad, confianza, fidelidad y satisfacción en nuestros estudiantes, padres de familia, colaboradores, proveedores y público en general.
b) Dirige, controla y modela acciones de servicio de calidad en la UCV, de manera oportuna, generando tranquilidad, confianza, fidelidad y satisfacción en nuestros estudiantes, padres de familia, colaboradores, proveedores y público en general.
c) Capacidad para brindar un servicio de calidad en la UCV, generando fidelidad y satisfacción en nuestros estudiantes, padres de familia, proveedores y en nuestros colaboradores.
d) No posee la predisposición, ni el dominio para realizar un excelente servicio.

2. Calidad en el Trabajo y en la Competitividad

El colaborador conoce, diseña y mejora los procesos críticos de la organización, con la finalidad de realizar un trabajo de calidad; creando y difundiendo nuevas estrategias que no existen en el mercado, para lograr que la UCV se posicione como una organización en vanguardia.

a) Planifica, organiza, diseña y mejora los procesos críticos de la organización, con la finalidad de realizar un trabajo de calidad; creando y difundiendo nuevas estrategias que no existen en el mercado, para lograr que la UCV se posicione como una organización en vanguardia.
b) Dirige, controla y mejora los procesos que tienen relación con su área, difundiendo estrategias novedosas para brindar un trabajo de calidad.
c) Ejecuta y propone ideas para mejorar los procesos que están relacionados con su puesto de trabajo.
d) Tiene dificultad para realizar un trabajo de calidad y desconoce cómo mejorarlo.

3. Responsabilidad Social, Empresarial y Universitaria

Capacidad para gestionar proyectos socialmente sostenibles y sustentables, que generan un impacto positivo en los estudiantes, padres de familia, proveedores y sociedad, para disr
brecha entre la UCV y la Sociedad.

a) Gestiona proyectos sostenibles y sustentables, que generan un impacto positivo en los estudiantes, padres de familia y sociedad, para fortalecer el vínculo entre la UCV y la Sociedad.
b) Dirige y controla proyectos sostenibles y sustentables, que generan un impacto positivo en los estudiantes, padres de familia y sociedad, para fortalecer el vínculo entre la UCV y la Sociedad.
c) Capaz de ejecutar proyectos sostenibles y sustentables, que generan un impacto positivo en la sociedad, para disminuir la brecha entre la UCV y la Sociedad.
d) Posee conocimientos básicos, pero no tiene experiencia en proyectos sostenibles, ni sustentables.

4. Sentir de Innovación y uso de la Tecnología

Capacidad y predisposición para diseñar procesos, servicios, productos o soluciones nuevas y novedosas; haciendo uso de la tecnología para resolver problemas que se manifiestan en nuestros estudiantes, padres de familia, colaboradores, proveedores, puesto de trabajo, Universidad, y/o en el mercado altamente competitivo.

a) Planifica, organiza, coordina y propone diseños, procesos, servicios, productos o soluciones nuevas y novedosas; haciendo uso de la tecnología para resolver problemas que se manifiestan nuestros estudiantes, padres de familia, colaboradores, proveedores, puesto de trabajo, Universidad, y/o en el mercado altamente competitivo.

b) Dirige y controla diseños, procesos, servicios y/o productos novedosos, utilizando la tecnología para resolver problemas que se manifiestan en nuestros estudiantes, padres de familia, colaboradores, proveedores, puesto de trabajo, Universidad, y/o en el mercado altamente competitivo.

c) Ejecuta procesos, servicios y/o productos en base a su experiencia, ayudándose de la tecnología para resolver problemas que se presentan en nuestros estudiantes, padres de familia, colaboradores, proveedores, puesto de trabajo, Universidad, y/o en el mercado altamente competitivo.
d) No usa correctamente la tecnología y tiene dificultad para ejecutar los procesos de la Universidad.

COMPETENCIAS GENÉRICAS POR COMPORTAMIENTOS

1. Excelencia de Servicio al Cliente Interno y Externo

Capacidad para brindar un servicio de calidad, en el momento oportuno, generando tranquilidad, confianza, fidelización y satisfaciendo las expectativas de nuestros estudiantes, padres de familia, colaboradores, proveedores y púbico en general.

NIVELES

A	El colaborador vallejiano indaga cuales son las expectativas de los clientes, de qué manera se satisfacen; tiene un diagnóstico de ellos. Planifica e implementa y mejora los procesos de servicio de calidad. Brinda tranquilidad, confianza y fideliza al estudiante, padres de familia, colaboradores, proveedores y púbico en general.
B	El colaborador vallejiano se esfuerza por cumplir minuciosamente los criterios de servicio de calidad, asimismo se preocupa por conocer, comprender y satisfacer las necesidades e inquietudes que tienen nuestros estudiantes, padres de familia, colaboradores, proveedores y púbico en general.
C	El colaborador vallejiano brinda una atención personalizada considerando los criterios básicos para un servicio de calidad, se esfuerza por orientar y ofrecer alternativas de solución a las necesidades de nuestros estudiantes, padres de familia, colaboradores, proveedores y púbico en general.
D	El colaborador se toma su tiempo para brindar una atención personalizada pero no aplica ni considera los criterios para un excelente servicio.

2. Calidad en el Trabajo y en la Competitividad

El colaborador conoce, diseña y mejora los procesos críticos de la organización, con la finalidad de realizar un trabajo de calidad; creando y difundiendo nuevas estrategias que no existen en el mercado, para lograr que la UCV se posicione como una organización en vanguardia.

NIVELES

A	Planifica y supervisa los procesos de la Universidad desde el área que inicia hasta el área que termina, verifica detalladamente el funcionamiento de los mismos, se reúne con sus pares de otras áreas para mejorar y realizar un trabajo de calidad; por su conocimiento y su experiencia crea y difunde estrategias novedosas que contribuyen al posicionamiento de la Universidad como una organización en
B	El colaborador tiene el control y participa en los procesos de su área, asimismo reúne a sus compañero de trabajo para enseñarle novedosas estrategias que nos ayudan a brindar un trabajo de calidad y a diferenciarnos de otras Universidades.
C	Realiza y analiza eficazmente sus procesos y continuamente está dando ideas y propuestas a sus compañeros y a su jefe inmediato para mejorarlo.
D	Demora demasiado tiempo para hacer un trabajo de calidad, no conoce el proceso en su totalidad y no sabe cómo mejóralo.

3. Responsabilidad Social, Empresarial y Universitaria

Capacidad para gestionar proyectos socialmente sostenibles y sustentables, que generan un impacto positivo en los estudiantes, padres de familia, proveedores y sociedad, para disminuir la brecha entre la UCV y la Sociedad.

NIVELES

A	Planifica y realiza estudios de la situación actual de la sociedad; elabora proyectos sostenibles y sustentables que contribuyen al desarrollo de la misma y de nuestros estudiantes, padres de familia y público general, además fortalece el vínculo entre la Universidad y la Sociedad.
B	Coordina con la población beneficiaria los proyectos elaborados por la Universidad y supervisa que se ejecuten todas las fases y que genere el impacto esperado, asimismo prepara a los profesionales que aplican el proyecto.
C	El colaborador va a la sociedad y ejecuta correctamente los proyectos, generando un acercamiento entre la Universidad y sociedad.
D	Cumple con ejecutar los proyectos realizados por la Universidad, pero no genera el impacto esperado.

4. Sentir de Innovación y uso de la Tecnología

Capacidad y predisposición para diseñar procesos, servicios, productos o soluciones nuevas y novedosas; haciendo uso de la tecnología para resolver problemas que se manifiestan en nuestros estudiantes, padres de familia, colaboradores, proveedores, puesto de trabajo, Universidad, y/o en el mercado altamente competitivo.

NIVELES

A	Planifica, organiza y ejecuta nuevos productos, haciendo uso de la tecnología para elaborar y proponer procesos, servicio o productos novedosos que ayudan a resolver problemas e inquietudes que tiene nuestros estudiantes, padres de familia, colaboradores, proveedores,
B	El colaborador utiliza la tecnología para poder dirigir los nuevos y novedosos productos, servicios o procesos que la Universidad ha implementado para dar solución a los problemas que vienen manifestando nuestros estudiantes, padres de familia, colaboradores, proveedores, y que se ven en la Universidad, y/o en el mercado laboral.
C	Posee la experiencia y el conocimiento tecnológico para ejecutar nuevos procesos, nuevos servicios o nuevos productos que solucionen los problemas de nuestros estudiantes, padres de familia, colaboradores, proveedores, puesto de trabajo Universidad, y/o en el mercado altamente competitivo.
D	Tiene dificultad para diseñar procesos, servicios y o productos, asimismo por su falta de conocimiento utiliza pocas veces la tecnología para ejecutar los nuevos procesos que implementado la Universidad.

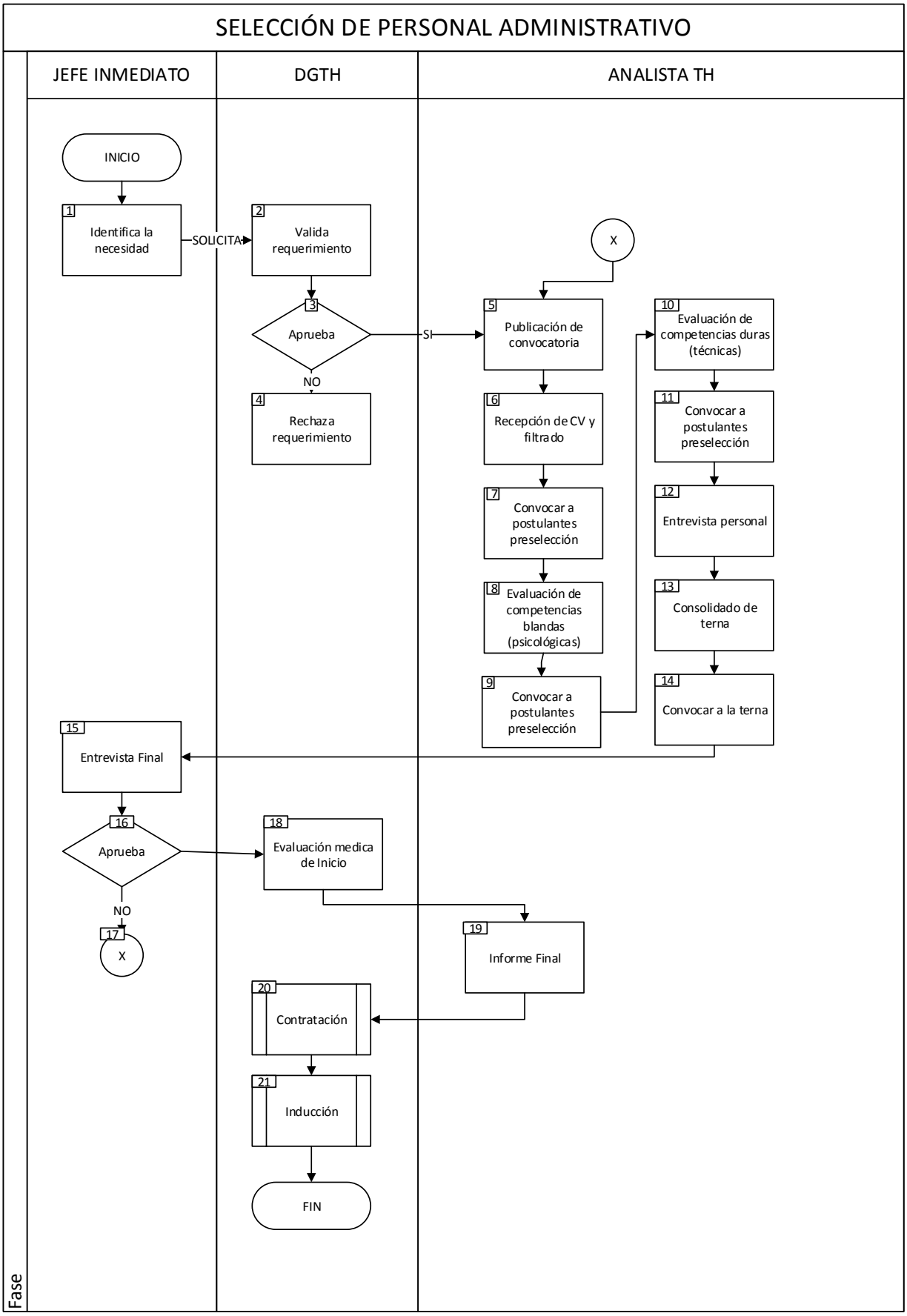
COMPETENCIAS GENÉRICAS POR COMPORTAMIENTOS

COMPETENCIA
Excelencia de Servicio al Cliente Interno y Externo Capacidad para brindar un servicio de calidad, en el momento oportuno, generando tranquilidad, confianza, fidelización y satisfaciendo las expectativas de nuestros estudiantes, padres de familia, colaboradores, proveedores y púbico en general.
PREGUNTAS
¿Qué entiendes por Excelencia de Servicio? ¿En algún momento has brindado un servicio de esa forma? ¿Cuéntame cómo fue? ¿Qué hiciste? ¿Qué criterios considerantes en éste servicio? ¿Cómo te sentiste? ¿Cómo se sintió el cliente? ¿Qué impacto genero este servicio en el cliente? ¿Cuál fue tu aporte?

COMPETENCIA
Calidad en el Trabajo y en la Competitividad El colaborador conoce, diseña y mejora los procesos críticos de la organización, con la finalidad de realizar un trabajo de calidad; creando y difundiendo nuevas estrategias que no existen en el mercado, para lograr que la UCV se posicione como una organización en vanguardia.
PREGUNTAS
¿En alguna oportunidad mejoró o diseñó un proceso en una organización que lo hizo más competente? ¿Por qué lo mejoro? ¿Qué hizo? ¿Cuáles fueron sus resultados? ¿Hubo diferencia con los anteriores? ¿Ese proceso existe en otra empresa?

COMPETENCIA
Responsabilidad Social, Empresarial y Universitaria Capacidad para gestionar proyectos socialmente sostenibles y sustentables, que generan un impacto positivo en los estudiantes, padres de familia, proveedores y sociedad, para disminuir la brecha entre la UCV y la Sociedad.
PREGUNTAS
¿Qué entiendes por Responsabilidad Social? ¿Has elaborado proyectos socialmente sostenibles y sustentables? ¿Cuéntame tu experiencia? ¿Cómo lo hiciste? ¿Quiénes fueron tu población? ¿Cuáles fueron tus resultados? ¿Cuál fue el impacto positivo?

COMPETENCIA
Sentir de Innovación y uso de la Tecnología Capacidad y predisposición para diseñar procesos, servicios, productos o soluciones nuevas y novedosas; haciendo uso de la tecnología para resolver problemas que se manifiestan en nuestros estudiantes, padres de familia, colaboradores, proveedores, puesto de trabajo, Universidad, y/o en el mercado altamente competitivo.
PREGUNTAS
1. ¿Reláteme una situación donde haya dado una solución innovadora haciendo uso de la tecnología? ¿Porque cree que fue innovadora? ¿Porque te atreviste hacerlo de esa manera? ¿Cuáles fueron los resultados? ¿Cuándo vieron los resultados tus compañeros que te dijeron?


SELECCIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO
JEFE INMEDIATO
DGTH
ANALISTA TH
INICIO
1
Identifica la necesidad
SOLICITA
2
Valida requerimiento
3
Aprueba
SI
NO
4
Rechaza requerimiento
X
5
Publicación de convocatoria
6
Recepción de CV y filtrado
7
Convocar a postulantes preselección
8
Evaluación de competencias blandas (psicológicas)
9
Convocar a postulantes preselección
10
Evaluación de competencias duras (técnicas)
11
Convocar a postulantes preselección
12
Entrevista personal
13
Consolidado de terna
14
Convocar a la terna
15
Entrevista Final
16
Aprueba
NO
17
X
18
Evaluación medica de Inicio
19
Informe Final
20
Contratación
21
Inducción
FIN
Fase

FICHA PERSONAL

I.DATOS PERSONALES

Nombre:	**Apellidos:**
Lugar de Nacimiento:	
Fecha Nacimiento:	**DNI:**
Estado Civil:	
Domicilio actual:	
Distrito	**Provincia:**
Departamento	
Teléfono de casa:	**Celular:**
Correo electrónico:	

II.DATOS FAMILIARES (personas que dependen de ti económicamente)

Nombres y apellidos	Parentesco	Edad	Fecha de Nacimiento

III.EDUCACIÓN Y FORMACIÓN ACADÉMICA

Nivel Superior:		
Profesión		
Grado Académico:		
Estudios de Especialidad U Otros: **1.** **2.** **3.** **4.** **5.**		
Idioma: **Básico ( )**	**Intermedio ( )**	**Avanzado ( )**
TIC o Computación : **Básico ( )**	**Intermedio ( )**	**Avanzado ( )**

IV.EXPERIENCIA LABORAL

Cargo Desempeñado	Empresa	Periodo	
		Inicio	Termino

V.REFERENCIA PERSONALES

Nombre y Apellidos	Cargo	Empresa	Teléfono

VI.INFORMACIÓN ADICIONAL

VII.PRETENCIONES SALARIALES:

DESCRIPCIÓN DE PUESTO

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto	
Departamento	
Puesto que Reporta	
Puesto que Supervisa:	

FUNCIONES	F	CE	COM	TOTAL

COORDINACIONES PRINCIPALES
Coordinaciones Internas
- -
Coordinaciones Externas
- -

TABLA DE FACTORES

Los factores y escala de puntaje que se presentan a continuación, sirven para puntuar cada una de las funciones del puesto y obtener las **FUNCIONES ESENCIALES**; las mismas que son aquéllas 4 con mayor puntaje.

Abreviación	Conceptos	Intervención
F	Frecuencia o regularidad con que se realiza la función	¿Con que frecuencia se realizan las funciones?, ¿Comúnmente, cada cuánto tiempo se realiza dicha función?
CE	Qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o la existencia de un error en la ejecución de la función.	¿Qué tan graves pueden ser las consecuencias por cometer error o no ejecutar la función? ¿Cuál es el grado de impacto en la organización?, ¿El error repercute a toda la organización, a las áreas, a puestos o a uno mismo?
COM	Relacionado al grado de dificultad, esfuerzo y complejidad (intelectual o física) que implica ejecutar la función.	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad?, ¿Requiere el desempeño de esta función un elevado grado de conocimientos y destrezas?

TABLA DE ASIGNACIÓN DE PUNTAJE

Grado	Frecuencia	Consecuencia de Error	Complejidad
5	Todos los días (Diario)	**Consecuencias muy graves**: pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos.	**Máxima complejidad:** la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo, conocimientos, habilidades.
4	Al menos una vez por semana	**Consecuencias grave**s: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización.	**Alta complejidad:** la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo, conocimientos, habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	**Consecuencias considerables**: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros.	**Complejidad moderada:** la actividad requiere un grado medio de esfuerzo, conocimientos, habilidades.
2	Al menos una vez al mes	**Consecuencias menores:** cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto.	**Baja complejidad:** la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo, conocimientos, habilidades.
1	(Bimestral, Trimestral, Semestral, Anual)	**Consecuencias mínimas:** poca o ninguna incidencia en resultados o actividades.	**Mínima complejidad:** la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo, conocimientos o habilidades.

SUGERENCIAS Y ESQUEMA DE REDACCIÓN DE LAS FUNCIÓNES DEL PUESTO

Sugerencias para la redacción

- ✓ Denoten importancia
- ✓ Sean concretas y entendibles.
- ✓ Denoten límites de responsabilidad o actuación.
- ✓ Mensurables o que se pueda desprender un resultado.
- ✓ No emplear demasiadas palabras técnicas.
- ✓ Enfocarse en el puesto y no en la persona.
- ✓ Los verbos usados deben reflejar conducta observable.
- ✓ No utilizar adverbios, adjetivos o criterios de eficacia ni que denoten compromiso (ejemplo: adecuadamente, de la mejor manera, asegurar el cumplimiento, garantizar la implementación, entre otros similares).

Esquema de redacción de las funciones del puesto:

Para uniformizar la secuencia de la información contenida en la descripción de las funciones, se establece el siguiente esquema de redacción:

VERBO	OBJETO	RESULTADOS
Indica la acción a desarrollar, redactar el **verbo en modo infinitivo (ar,er,ir)**	Indica sobre qué afectará el verbo o la acción.	Indica el para qué se hace; y es usado cuando es necesario una mejor comprensión de la función.
(Planificar, atender, asistir, evaluar, otros)	*Procesos, recursos tecnológicos, personas, objetos, materiales, otros.*	*Cumplir objetivos, plazos, estándares de calidad, presupuestos, entre otros*

Ejemplo de redacción de la función del puesto:

Nombre del puesto: Asistente de Selección de Personal.

Función: "Analizar las hojas de vida de los postulantes para clasificarlos según el grado de cumplimiento del perfil del puesto vacante".

VERBO	OBJETO	RESULTADOS
Analizar	*Las hojas de vida de los postulantes*	*Para clasificarlos según el grado de cumplimiento del perfil del puesto vacante.*

MISIÓN DEL PUESTO

Nombre del puesto		
Departamento		
Puesto que Reporta		
Puesto que Supervisa:		
LAS 4 FUNCIONES ESENCIALES	**MISIÓN**	**COMPETENCIAS**

SUGERENCIAS Y ESQUEMA DE REDACCIÓN DE LA MISIÓN DEL PUESTO

- ✓ Sugerencias para la redacción:
- ✓ Enfocarse en las funciones esenciales del puesto.
- ✓ Tenga utilidad para colocar un nombre al puesto.
- ✓ Tenga correspondencia con las funciones generales de la unidad orgánica.
- ✓ Sea concreto y entendible.
- ✓ No utilizar adverbios, adjetivos o criterios de eficacia ni que denoten compromiso (ejemplo: adecuadamente, de la mejor manera, asegurar el cumplimiento, garantizar la implementación, entre otros similares).

VERBO	OBJETO	MARCO GENERAL DE ACTUACIÓN	RESULTADOS
Indica la acción a desarrollar, redactar el **verbo en modo infinitivo (ar,er,ir)**	Indica sobre qué afectará el verbo o la acción.	Indica el marco general de actuación del puesto.	Indica el para qué se hace; y es usado cuando es necesario una mejor comprensión de la función.
(Planificar, atender, asistir, evaluar, otros)	*Procesos, recursos tecnológicos, personas, objetos, materiales, otros.*	*Planes, procedimientos, procesos, entre otros*	*Cumplir objetivos, plazos, estándares de calidad, presupuestos, entre otros*

Ejemplo de redacción de la misión del puesto:

Nombre del puesto: Asistente de Selección de Personal.

Misión: "Atender los requerimientos de personal de las unidades orgánicas de acuerdo al procedimientos de selección de personal para dotar de servidores públicos calificados a la Entidad".

VERBO	OBJETO	MARCO GENERAL DE ACTUACIÓN	RESULTADOS
Atender	*los requerimientos de personal de las unidades orgánicas*	*de acuerdo al procedimiento de selección de personal*	*Para dotar de servidores públicos calificados a la Entidad.*

INDICADORES DEL PUESTO

Perspectiva de Indicadores	**¿Cuáles son los indicadores que el colaborador debe alcanzar para que tenga un desempeño óptimo?**
Perspectiva de cliente	**¿Qué es lo que le piden los clientes internos o externos al colaborador que si cumple alcanzaría sus indicadores asignados?**
Perspectiva de procesos	**¿En qué procesos internos participa el colaborador de manera directa o indirecta que están vinculados a lo que los clientes le demandan?**
Perspectiva de competencia a desarrollar	**¿Cuáles son las competencias que tiene que desarrollar el colaborador para garantizar el funcionamiento de los procesos internos en los que participa de manera directa o indirecta?**

COMPETENCIA SITUACIONAL

NOMBRE DE LA COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	VERBO	OBJETO	CONDICIÓN DE CALIDAD

REQUISITOS DEL PUESTO

Nombre del Puesto
Misión del Puesto
Funciones Esenciales
1.
2.
3.
4.
Competencias Organizacionales
1.
2.
3.
Competencias del Puesto
1.
2.
3.
4.
REQUISITOS
Formación Académica (Conocimiento/habilidad/experiencia/idiomas/TIC`S
-
-
-
-
-
-
-

ANÁLISIS DE EFECTIVIDAD DEL PUESTO

Nombre del puesto	
Departamento	
Puesto que Reporta	
Puesto que Supervisa:	

Remuneración:	Valor Hora:	Seguro:	Gratificación:	CTS:

		Horas Hombre			Valor HH en soles
PROCESOS	**FUNCIONES**	**Hrs.**	**Frec.**	**Hrs. Mes**	
Selección de Personal					
Evaluación de Desempeño					
Capacitación					
Planillas					
Programa de clima laboral					

ANÁLISIS EFECTIVIDAD MENSUAL DEL PUESTO			
RESUMEN	**Hora hombre**	**Tiempo %**	**Soles**
TAREA 1			
TAREA 2			
TAREA 3			
TAREA 4			
TAREA 5			
Total			