

## **Implementación del Modelo de Gestión por Competencias en una Empresa de Marketing – Chiclayo**

---

### **Implementation of Competence Management Model in a Marketing Enterprise - Chiclayo**

*Ana Jesabell Febres Alarcón<sup>1</sup>*

*Mery García Clavo<sup>2</sup>*

Fecha de recepción: 23 de setiembre de 2014

Fecha de Aceptación: 28 de octubre de 2014

#### ***Resumen***

Esta investigación se realizó en una empresa de Marketing, y el resultado fue un modelo de gestión por competencias que permitió la estructuración, organización y funcionamiento objetivo de la organización, alineando sus estrategias de negocio a las de gestión del talento humano. Se utilizó el método descriptivo-propositivo, la población fue de 23 colaboradores, las técnicas utilizadas fueron: Plantilla de misión, visión y valores organizacionales, de matriz Foda, checklist, MOF, Instrumentos laborales RIT y RISST, entrevistas; observación y verificación de funciones laborales, técnica de estructuración orgánica, organigramas y agilidad de Lominger. Se recomendó mantener el compromiso por parte de los líderes de la organización, estableciendo el entrenamiento de cada colaborador en la planificación estratégica.

*Palabras clave:* Gestión, competencias, manual.

#### ***Abstract***

This research was conducted in a marketing company, and the result was a model of competence management that allowed the structuring, organization and operation goal of the organization, aligning their business strategies to the management of human talent. Propositional-descriptive method was used, the population was 23 employees, the techniques used were: Template mission, vision and organizational values, SWOT matrix, checklist, MOF, labor Instruments RISST RIT and interviews; monitoring and verification of job functions, organizational structuring technique, organizational chart and agility of Lominger. It was recommended to keep commitment from the organization's leaders, establishing the training of each partner in strategic planning.

*Keywords:* Management, skills, manual.

---

<sup>1</sup>Adscrita a Consulting Advisers, Chiclayo, Perú. psanafebres@gmail.com

<sup>2</sup>Adscrita a Consorcio 4d-Cafeladerías, Chiclayo, Perú. merygarcia.rrhh@gmail.com

La globalización de las operaciones, la competitividad en el mercado, la búsqueda de la satisfacción del cliente, las continuas mejoras tecnológicas, etc. impulsan el cambio de enfoques respecto a la administración, sobre todo en lo referente a la gestión del talento humano, como alternativa para hacer frente a los avances de la humanidad.

Ahora es preciso concordar las estrategias organizacionales con la consecución de metas y objetivos empresariales. Es decir, se vuelve imprescindible optimizar las capacidades del personal, reorientando en unos casos y capacitando en otros, con la finalidad de volverlas acordes con los fines de cada organización.

Las políticas en las empresas están cambiando, los colaboradores ya no son valorados solo por su preparación académica y experiencia, sino por las actitudes y habilidades que poseen. Esto permite realizar la gestión de desempeño. Estas políticas reflejan el hecho de que la preparación académica no tiene la misma relevancia que antes, sino que se atiende a ciertas cualidades personales como la iniciativa, el dinamismo, el trabajo en grupo, la orientación al cliente, etc. Por todo esto, en el contexto actual de toda empresa surge la necesidad de establecer el nivel de competencias de sus trabajadores, y así crear un modelo de gestión para el desarrollo organizacional.

Cuando se analiza el comportamiento de las personas en el trabajo, la percepción que podemos tener es que la gente actúa de forma distinta y obtiene resultados muy desiguales, por lo que pretender estandarizar esos resultados sería una labor difícil y desafiante. Sin embargo, cuando nos fijamos en aquellas personas que obtienen resultados excelentes y observamos que algunas de las cosas que hacen se deben a acciones que practican de forma similar, concluimos que sí existen conductas que permiten mejores resultados en el trabajo. Estas pautas de comportamiento o acciones son una referente base para despertar el interés en estudiar las competencias.

Esta investigación consta de cinco capítulos: En el primero hablamos del problema de investigación; en el segundo capítulo detallamos el marco teórico; en el tercer capítulo explicamos el marco metodológico; en el cuarto capítulo se analiza y se interpreta los resultados; en el quinto y último capítulo se plasma las conclusiones y recomendaciones.

### **Metodos y materiales**

La investigación tuvo un enfoque cualitativo de tipo descriptivo propositivo, Cualitativo, por que se refiere “al quehacer cotidiano de las personas o de grupos pequeños. En este tipo de investigación interesa lo que la gente dice, piensa, siente o hace; sus patrones culturales; el proceso y el significado de sus relaciones interpersonales y con el medio”. El enfoque cualitativo no busca encontrar la relación causa efecto entre dos variables, ni mucho menos manipularlas, busca conocer cómo se da la dinámica o como

ocurre el proceso en que se da el asunto o problema. “Su función puede ser la de describir o la de generar una teoría a partir de los datos obtenidos”.

Los investigadores desarrollan conceptos, intelecciones y comprensiones, partiendo de los datos, y no recogiendo datos para evaluar modelos, hipótesis o teorías preconcebidas.

Rothery, Grinnell, y Crosswell, describen la investigación cualitativa como: Que se conducen básicamente en ambientes naturales, donde los participantes se comportan como lo hacen en su vida cotidiana. Donde las variables no se definen con el propósito de manipularse ni de controlarse experimentalmente (desde luego, se observan los cambios en diferentes variables y sus relaciones). En ellos las preguntas de investigación no siempre se han conceptualizado ni definido por completo, es decir, la manera cómo va a medirse o evaluarse (aunque a veces si es posible).

En que la recolección de los datos está fuertemente influida por las experiencias y las prioridades de los participantes en la investigación, más que por la aplicación de un instrumento de medición estandarizada, estructurada y predeterminada. Donde los significados se extraen de los datos y se presentan a otros, y no necesitan reducirse a números ni necesariamente deben analizarse de forma estadística (aunque el conteo, el análisis de contenido y el tratamiento de la información utilicen expresiones numéricas para analizarse después.”

El presente estudio es de tipo descriptivo, en el sentido que, se describirá una característica o procedimiento presente en hechos, sin existir una relación que los identifiquen. Su preocupación primordial es describir algunas características fundamentales de conjuntos homogéneos de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos para destacar los elementos esenciales de su naturaleza; de esta forma se pueden obtener las notas que caracterizan a la realidad estudiada. Así mismo, “Su alcance no permite la comprobación de hipótesis, ni la predicción de Resultados”. Según Tamayo (2001), comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición de los procesos de los fenómenos, la investigación descriptiva trabaja sobre la realidad del hecho.

Es propositivo: porque tiene como finalidad generar herramientas para la práctica profesional en las organizaciones; obteniendo como resultado estrategias, modelos, técnicas, procedimientos, sistemas, etc.

El diseño de la investigación es no experimental porque se basa en la información obtenida de las fuentes que conforman el marco teórico y se complementa con la información que genera las fuentes

primarias con ello se demuestra la existencia del problema y la unidad de formular una propuesta de cambio o mejora, además es Transaccional o transversal porque se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento. Según Gómez (2006), define al diseño no experimental como el diseño que se clasifica por su dimensión temporal o el número de momentos o puntos en el tiempo, en los cuales se recolectan datos, esta investigación se centra en analizar cuál es el nivel, estado o la presencia de una o diversas variables en un momento dado.

El universo poblacional fue de 23 colaboradores, cuya muestra fue la totalidad de la población.

Los métodos a usados fueron: Métodos descriptivos para enumerar las características de la realidad., Método analítico para analizar y sistematizar datos de la realidad y de la base teórica científica, Método inductivo para establecer generalidad de los resultados, Método deductivo: para establecer la síntesis de los antecedentes, teorías y elaboración de la propuesta, Inductivo-Deductivo: para obtener las conclusiones.

Para la recolección de datos se utilizó la Plantilla de elaboración, Misión, visión y valores organizacionales, Plantilla de elaboración matriz Foda, Checklist para recolectar información sobre el perfil, Formato de recolección de datos para Análisis de puestos, Instrumento normativo de gestión institucional MOF, Instrumento Legal de Ministerio de trabajo RIT, Instrumento Legal de Ministerio de trabajo Ley 29783 RISST.

Entrevista Semi- Estructurada a todos los colaboradores: La entrevista se realizará al momento de verificar información y establecer los manuales de funciones. La entrevista contenía preguntas semi-estructuradas, realizadas a todos los cargos de la organización.

Técnicas: Observación, para la verificación de funciones laborales, técnica estructuración de orgánica y organigramas, técnica de Agilidad Mental de Lominger para mapeo de Talentos y Plan de desarrollo.

## Resultados

El Objetivo de Revisar la misión y visión de la Empresa de Marketing - Chiclayo. Se realizó exitosamente teniendo como resultado la siguiente información de la empresa:

*Misión:* "Somos un equipo profesional y altamente capacitado; comprometido en lograr que nuestros clientes vivan la excelencia de nuestro servicio, a través de una orientación y planificación personalizada de su estadía, durante sus vacaciones"

*Visión:*"Ser reconocida en el mercado latinoamericano como la empresa líder en el servicio de reservas virtuales de propiedades vacacionales, teniendo como meta principal la satisfacción de nuestros clientes, a través de la calidad de nuestro servicio".

*Valores:* Compromiso, honestidad, perseverancia y actitud positiva

Para la elaboración del organigrama funcional de la Empresa de Marketing Chiclayo, se utilizó la estructuración de áreas y puestos que existen dentro de la organización y se implementó el área de Recursos Humanos.

Se Definió las competencias organizacionales de la Empresa de Marketing – Chiclayo a través del método validación de expertos conformados por el Presidente General, Gerente General, jefes de áreas y las Investigadoras las cuales son las siguientes:

*Trabajo En Equipo.*-Capacidad para trabajar conjuntamente con todas las áreas e integrantes de la organización, con el fin de lograr los objetivos, dejando de lado posiciones personales e individualistas; implica tolerar características de personalidad, sin que por ello perjudique los resultados; expresar satisfacción al éxito de sus pares y comparten los mismos objetivos. Flexibilidad en cuanto a las posiciones de forma de pensar, buscando en todo momento alcanzar los objetivos.

*Adaptabilidad al cambio.*-Capacidad para identificar y comprender los cambios en el entorno, por medio de la investigación y toma de conciencia de nuevas necesidades tanto del ámbito interno como externo. Asegurar el posicionamiento de la organización a largo plazo. Modificar la forma actuar en favor del crecimiento y desarrollo organizacional, sin que por ello se deje de actuar en favor de los valores éticos y morales.

*Orientación al cliente.*-Capacidad para identificar y definir las necesidades de los clientes internos y externos, dando prioridad a su satisfacción, desarrollando acciones de corto y largo plazo. Implica intervención oportuna buscando el bienestar de los propios colaboradores, para luego brindar esa misma imagen a nuestros clientes externos, siendo sumamente cuidadosos con la información que se tiene, procurando averiguar y tomar en cuenta que es lo que se piensa, antes de tomar una decisión.

*Orientación a los Resultados.*- Capacidad para generar resultados de calidad, medible cualitativamente y cuantitativamente, asegurando que los resultados sean objetivos y en el tiempo establecido, propicia el cambio organizacional, creando una cultura, donde la performance es lo más importante.

Se Diseñó las competencias específicas de los puestos de trabajos en las diferentes áreas de la Empresa de Marketing – Chiclayo a través del método validación de expertos conformados por el Presidente General, Gerente General, jefes de áreas y las Investigadoras las cuales son las siguientes:

*Habilidad de dirección.*- Es la capacidad de dirigir, fortalecer, empoderar, otorgar funciones, comunicar de manera asertiva los objetivos de la organización o del área a los colaboradores.

*Desarrollo en equipo.*- Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos.

*Pensamiento estratégico.*- Habilidad para conocer las capacidades y recursos de la organización, tanto actuales como potenciales y ejecución de acciones y planes concretos que permitan el desarrollo

*Empowerment.*- Conferir u otorgar poderes a otro. Ejemplo brindado: estar autorizado Para firmar un contrato en nombre de otro.

*Liderazgo.*- Es la capacidad de dirigir, motivar, empoderar a sus pares u subordinados en la organización, presenta habilidades como la comunicación asertiva, valora los derechos de los demás, es un ejemplo a seguir, es participativo, transmite los valores organizacionales como suyos, asume retos, genera ideas que contribuyen al desarrollo y el buen clima organizacional.

*Habilidades comunicativas.*-Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

*Calidad y mejora continua.*- Capacidad para llevar a cabo las actividades, funciones y responsabilidades inherentes al puesto de trabajo, bajo estándares de calidad y buscando la mejora continua, proponiendo la adaptación y modernización de los procesos, metodologías vigentes, e investigación constante.

*Capacidad analítica.*- significa llegar a entender una situación compleja disgregándola en pequeñas partes de forma abstracta, de manera que puede prevenir obstáculos y hacer evidente aspectos favorables.

*Integridad.*- Capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante, actuar conforme a las normas éticas y sociales en las actividades relacionadas con el trabajo, sin mentir, ni engañar.

*Planificación y organización.*- Capacidad de fijar metas y prioridades a la hora de realizar una tarea, desarrollar un área o un proyecto conviniendo la acción, los plazos y los recursos que se deben utilizar.

*Iniciativa.*- Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.

*Capacidad de aprendizaje.*- Capacidad para autoevaluar las necesidades de conocimiento , tanto teórico como práctico, adoptando medidas necesarias para adquirirlo y ponerlo en práctica, manteniendo una actitud flexible y abierta al aprendizaje, a lo largo de su vida profesional

*Cierre de acuerdos.*- capacidad de concretar, formalizar acuerdos y vínculos con los clientes, a partir de propuestas y soluciones oportunas, que respondan a expectativas de ambas partes.

*Dinamismo-energía.*- Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.

*Iniciativa.*- Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a las demás personas en sus acciones. Es la predisposición de actuar en forma proactiva y no solo en pensar en lo que hay que hacer en el futuro, implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no solo de palabras. Los niveles de actuación van desde decisiones del pasado hasta búsqueda de nuevas oportunidades o solución de problemas.

*Creatividad e innovación.*- Esta competencia es la capacidad de imaginar, desarrollar, crear nuevas o diferentes formas o alternativas de soluciones a los diversos problemas que se puedan presentar

en la organización, también desarrolla nuevas perspectivas de trabajo, innova ya los modelos establecidos convirtiéndolos en más novedosos y visibles por los demás creando así un ambiente más sólido y confiable.

*Trabajo en Equipo.-* Es la habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no está directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad para comprender la repercusión de las propias acciones en el éxito de las acciones del equipo.

*Ética.-* Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y, lo comprende.

*Tolerancia a la presión de trabajo.-* Implica la capacidad del manejo de la frustración por parte del personal de la organización hacia los clientes externos, aún en situaciones de presión de tiempo, oposiciones y diversidad, es la facultad de responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

Se elaboró los Diccionarios de Competencias, comportamientos y Preguntas de la Empresa de Marketing – Chiclayo; donde se describió las competencias generales y las competencias específicas en definiciones según de acuerdo al panel de experto, además se describió las competencias por comportamientos que tendrían cada colaborador, se realizaron las preguntas correspondientes para averiguar el comportamiento y así determinar el grado de la competencias que posee .Anexo N° 6

Se diseñó y elaboro el manual de perfiles (MDP) de los diferentes puestos en base a competencias para los colaboradores de la Empresa de Marketing - Chiclayo. A través de la utilización de Check-list para recolectar información sobre el perfil. Y el Formato de recolección de datos para Análisis de puestos, se presentan a continuación los perfiles descritos por cada puesto.

Se elaboró el manual de organización y funciones (MOF) de la Empresa de Marketing – Chiclayo, siendo este un instrumento que permite a los colaboradores realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las funciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien. Es ahora una fuente de información básica para la gestión de los recursos humanos de la organización en Base a Competencias.

Se diseñó el reglamento interno de trabajo (RIT) de la Empresa de Marketing – Chiclayo tomando como modelo según el Artículo 60 del Código de Trabajo nacional, Además guarda congruencia con lo establecido en las leyes, reglamentos, pactos colectivos de condiciones de trabajo y contratos vigentes.

Se Elaboró el reglamento interno de seguridad y salud en el trabajo RISST para los colaboradores de la Empresa de Marketing – Chiclayo, en base a la Ley 29783 de seguridad y salud en el trabajo del Ministerio de trabajo, respaldando los principios y adaptándola a la organización.

Se diseñó el Mapeo de Talento Humano en la Empresa de Marketing - Chiclayo. A través de la técnica de Agilidad de Lominger, que consta de 9 cuadrantes donde se han ubicado los 23 colaboradores de acuerdo a la evaluación de Agilidad Mental de Lominger.

Se realizó el Plan de Desarrollo en la Empresa de Marketing – Chiclayo, según el formato obtenido de Desarrollo de Lominger.

### **Discusión**

El objetivo de esta investigación fue elaborar un Modelo de Gestión por competencias.

El modelo implantado en la empresa de marketing Chiclayo, obtuvimos como resultados la estructuración interna a través de las técnicas y creación de instrumentos de Gestión, además para su creación nos regimos en las leyes vigentes de trabajo de Perú.

Cuando realizamos el análisis estructural encontramos, la desorganización interna y la inexistencia de un modelo de gestión por competencias, más aún no contaba con un área de recursos humanos u otras de similares características, esto se evidencia el desinterés por parte de las pequeñas empresas como lo refiere: Asimismo Patiño (2012), que una de las carencias que se tiene en las organizaciones, es que los responsables de las áreas de Personal, Relaciones Industriales o Recursos Humanos, desarrollan y aplican prácticas obsoletas de trabajo en las diversas funciones, empleando modelos, técnicas y herramientas antiguas poco efectivas; principalmente operativas, no de tipo preventivo - estratégico y con visión a largo plazo; de tipo reactivo ante el día a día, que permitan verdaderamente impactar por un lado a las empresas e instituciones y por otro, generar desarrollo de su gente. Para abordar esta problemática, existen modelos en México (Liquidano, 2005) y en otros países latinoamericanos (Chiavenato, 2002), quienes además de evidenciar estas situaciones por estudios

realizados, plantean fases de desarrollo y evolución, en las que podemos ubicar a los responsables y áreas de gestión del factor psicosocial, es decir, la tradicional administración de recursos humanos.

Los colaboradores se encontraban desorientados con respecto a las definiciones de competencias, la cual no podían desarrollarlas por la falta de claridad y objetividad sobre las funciones que desempeñan en su puesto de trabajo. Con la implementación del modelo de gestión por competencias se obtuvo claridad en las funciones y competencias de cada puesto de trabajo a través del análisis y descripción de puestos, esto se corrobora con lo que manifiesta Arenas & Suárez, B (2008) obtuvo resultados de la investigación sobre que las competencias organizacionales propuestas por Martha Alles, indican la eficacia y eficiencia de los empleados en la organización, así como el conocimiento y conciencia organizacional de ellos mismos, es por ello que se debe de hacer énfasis en lograr la maximización de dichas competencias, para alcanzar las metas institucionales.

Para la validación de Competencias y los manuales se empleó la técnica de validación del panel de expertos, entrevistas semi-estructuradas con todos los colaboradores, Asimismo Luna & Guzmán (2011) Diseñó un modelo de Competencias para la Cooperativa de la ciudad de Pereira, el objetivo de este estudio es el diseño y estructuración del modelo de gestión humana basado en competencias, como contribución a la competitividad empresarial. Los instrumentos utilizados: entrevista estructurada a directivos y coordinadores, talleres participativos con el comité identificador de competencias, panel de expertos como forma de validar las competencias. Con el estudio se llegó a las conclusiones de que: el direccionamiento estratégico y clima organizacional son una herramienta indispensable para la construcción de las competencias organizacionales; las que a su vez, permiten determinar las habilidades, destrezas, y actitudes que deben evidenciar los trabajadores de la cooperativa para el logro de dicho direccionamiento. Los manuales de funciones son el elemento básico para el desarrollo de cualquier proceso al interior de la organización, permiten identificar la misión y responsabilidad del cargo, lo que a su vez es una herramienta para la identificación de las competencias específicas; el manual de competencias es una herramienta útil para la ejecución de los procesos de gestión humana por competencias, ya que operacionaliza las conductas que conforman cada una de estas; el modelo permite el uso de un lenguaje común y orientado a los resultados, debido a que se manejan definiciones específicas para la cooperativa y comportamientos observables para los cargos de la organización.

El modelo de gestión por competencias que se implementó en la empresa de marketing-Chiclayo desarrolla un marco de bases de estructuración interna y funcionamiento estratégico de funciones, competencias en vías de desarrollo de cada colaborador esto según el perfil de puestos por competencias

su importancia radica en la ejecución de las bases y la aplicación de los manuales como nos refiere Quintanilla, K. (2008) que con su investigación concluye con que el reto de que es necesario adaptar todo un sistema de gestión por competencias en busca de la excelencia organizacional, debido a la influencia significativa de ésta en los desempeños laborales; de que los métodos tradicionales como forma de trabajo en las municipalidades retrasan y dificultan los logros y genera incumplimiento de los plazos, es decir, inciden en el bajo nivel de rendimiento de la fuerza laboral, por lo tanto es necesario nuevas formas de organizar el trabajo; igualmente se ha demostrado que la adecuada organización de equipos de trabajo contribuye con eficacia en la mejora continua y permanente en el desempeño laboral, de aquí que los equipos de trabajo funcional, multidisciplinario y de solución de problemas constituyen alternativas a modelos tradicionales.

Contreras & Sánchez, (2010), Obteniendo como resultados que los trabajadores, no se sienten totalmente identificados, ni comprometidos con su institución, afirmando que la razón más importante es el bajo salario percibido, además que no existía un apropiado sistema de Evaluación de Perfil Laboral, debido a que son pocas las veces que se evalúan competencias, para ocupar un puesto de trabajo en la misma, por lo que muchas veces el personal a ingresado a su cargo por Política. Hallaron también que en el conjunto de modelos el de mayor valor y relevante es el de competencias Laborales.

### **Conclusiones**

1. El problema detectado en la empresa de Marketing-Chiclayo es la inexistencia de un Modelo de Gestión por competencias un área de Recursos Humanos o de índole similar, debido a la falta de organización y equidad en los subprocesos de la gestión del talento humano, será contrarrestado con la ejecución del modelo desarrollado en este trabajo, puesto que ahora existe un plan de desarrollo con guías claras para ser cumplidas por los líderes de cada área.
2. La metodología de análisis de descripción de puestos de trabajo basados en competencias utilizada para el diseño del modelo de gestión de competencias para la empresa de Marketing-Chiclayo, fue acertada para la definición de las competencias en las áreas de esta, ya que no fue considerado solamente el punto de vista de los Jefes de área, gerencia general o la presidencia, sino que se basó principalmente en la interacción con todos los colaboradores de la organización en estudio, logrando así información amplia desde los diferentes puntos de vista siendo objetivamente relevante.

3. El modelo de gestión por competencias desarrollado en esta investigación, es susceptible de mejorar continuamente o cada vez que haya una modificación relevante en la estructura como un nuevo puesto, eliminación de puesto, creación de un área, etc., y también de acoplarse a los nuevos direccionamientos estratégicos que realice la organización para la consecución de los objetivos organizacionales que se plantee.
4. Con la ejecución de este modelo, cada colaborador podrá superarse como ser humano y como trabajador, ya que cada proceso definido en el plan de desarrollo permite potenciar competencias en ellos, ya sea a través del cumplimiento de las diferentes actividades establecidas, o por la motivación que cada mentoring y el coach deben transmitir al colaborador en el contacto diario, en este caso solo si se capacitan a los jefes de área y emplee servicios de Coaching.
5. En las entrevistas de Competencias necesarias para el puesto, se evidenció la carencia de información en los conocimientos y en conceptos de competencias, mucho menos en los cuales serían los ideales para el puesto que desempeñan.
6. En la entrevistas de Indicadores de desempeño a los colaboradores para la definición de las metas a cumplir por cada función que desempeñan, muchas veces fue necesario realizar varias preguntas de soporte para obtener información sobre los comportamientos de cada entrevistado, y a la vez tranquilizarlos y brindarles confianza. Esto sucedía porque muchos de ellos tenían dificultad para plasmar de manera objetiva como podrían medir las funciones en base a su desempeño
7. En las diferentes reuniones de trabajo realizadas tanto con el personal operativo como junto al panel de expertos, se detectó desconocimiento sobre los diferentes subprocesos de recursos humanos y su forma de ejecución. Esto puede entenderse debido a que la empresa jamás definió procesos claros y equitativos de selección, capacitación, evaluación y remuneración. Casi todos estos procesos se los sabía delegar a la decisión de cada líder de área y lamentablemente muy pocos tienen formación básica en gestión de talento humano.
8. Finalmente se puede decir que ha quedado demostrado que el modelo de competencias es capaz de ser aplicado en todos los subprocesos de la gestión del recurso humano y en todos los tipos de empresas ya sean Micro-pequeñas empresas, pequeñas empresas, Medianas empresas, o las grandes empresas, esto debido a la interrelación que mantienen entre sí dichos manuales , se forma una especie de cadena de

beneficios entre ellos, lo cual genera mejoras para todo el sistema en base a Competencias y la Leyes de Trabajo de Perú.

### Referencias

- Alles, M. (2006) Desempeño por Competencias. (2da ed.) Buenos Aires: Editorial Granica.
- Alles, M. (2006) Diccionario de Comportamientos. (2da ed.) Buenos Aires: Editorial Granica.
- Alles, M. (2006) Dirección Estratégica de Recursos Humanos (2da ed.) Buenos Aires: Editorial Granica.
- Alles, M. (1999) Elija al mejor. Cómo Entrevistar por Competencias (1ra ed.) Buenos Aires: Editorial Granica.
- Alles, M. (2006) Gestión por Competencias. El diccionario. (2da ed.) Buenos Aires: Editorial Granica.
- Arenas, C. & SUÁREZ, Z. (2008) Modelo de Gestión por Competencias para el Departamento de Contabilidad del Rectorado de la Universidad de Oriente. Recuperado de: [http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/422/1/TESIS\\_AGC\\_SBZ.pdf](http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/123456789/422/1/TESIS_AGC_SBZ.pdf)
- Altonivel (2010) ¿Cuáles son las principales dificultades a las que se enfrentan las empresas en nuestro país? la Encuesta de Entorno empresarial 2010 México. Recuperado de: <http://www.altonivel.com.mx/6370-problemas-empresas.html>
- Barreiros, R. (2001) Salarios. Teoría y Práctica. Ecuador: Editorial Universitaria.
- Boyatzis, R. (1982). The Competent Manager: a Model for Effective Managers. Nueva York: Wiley.
- Chiavenato, A. (2009) Gestión del Talento Humano. México: Editorial Mc Graw-hill.
- Contreras, L. & Sánchez, M. (2010) Programa de Evaluación de Puestos basados en el modelo de Perfil laboral por competencias para elevar el desempeño en la municipalidad de José Leonardo Ortiz. Tesis de Licenciatura, Escuela de Psicología, Universidad Señor de Sipán Chiclayo, Perú.
- Dirube, J. (2004) Un Modelo de Gestión por Competencias. España: Gestión 2000.
- Hernández & Fernández (2010), Metodología de la investigación (5ta edición) México: Editorial Mc Graw-hill.
- Formanchuk, A. (2012) Comunicación Interna: ¿Cuáles son los verdaderos problemas que afectan a las empresas de América Latina? Pág, 1-2. Buenos Aires. Recuperado de: <http://www.google.com.pe/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&frm=1&source=web&cd=1&ved=0CCwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.formanchuk.com.ar%2Fpdf%2Farticulos%2F2.pdf&ei=lcK3UPmoMILs8wTM64D4Dw&usg=AFQjCNGyA4z2eRUTjmkxiJPZZHQZQHdWkg&sig2=sVY4qRSWrD2LZd522uTNew>
- Leboyer, C (1996) Gestión de las Competencias. Barcelona: Gestión 2000,

- Luna, A. &Guzmán,J. (2011) Diseño del modelo de Competencias para la Cooperativa Gestionango .Coop de la ciudad de Pereira. Colombia. Recuperado de: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/handle/11059/1547>
- Milkovich, G., Boudreau, J. (1994) Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un enfoque de estrategia. México: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Muñoz, J. (2007) Diseño de un Modelo de Gestión por Competencias según el Método De Incidentes Críticos Aplicado a Puestos Operativos y de Coordinación. Ecuador. Recuperado de <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/301/1/CD-0698.pdf>
- OMS (1998) Propuesta Educativa Basada en Competencias. Washington.
- Patiño, H. S. (2012) Desafíos de la administración estratégica de Recursos Humanos y gestión del Talento Humano por competencias en México. Gestipolis. Recuperado de: <http://www.gestipolis.com/organizacion-talento-2/desafios-administracion-estrategica-recursos-humanos-gestion-talento-humano-por-competencias-mexico.htm>
- Quintanilla, K. (2008) Gestión por competencias y desempeños laborales en las municipalidades de Ayacucho Perú. Recuperado de [http://www.concytec.gob.pe/portalsinacyt/images/stories/corcytecs/ayacucho/sintesis\\_unsch\\_gestion\\_por\\_competencias\\_y\\_desempeno\\_en\\_la\\_munic\\_de\\_ayacucho.pdf](http://www.concytec.gob.pe/portalsinacyt/images/stories/corcytecs/ayacucho/sintesis_unsch_gestion_por_competencias_y_desempeno_en_la_munic_de_ayacucho.pdf)
- Reyes, A. (1997) Administración de Empresas Teoría y Práctica (1ra Parte). México: Editorial Limusa.
- Rodrigues, D (2005) Intervención del trabajador en la elaboración del Reglamento Interno de Trabajo, en el marco de las teorías modernas del derecho del trabajo. Guatemala Recuperado de: [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/04/04\\_6126.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/04/04_6126.pdf).
- Sociedad Nacional de Industrias (2012) El 77% de las empresas no encuentran personal calificado. Perú. Recuperado de: <http://www.sni.org.pe/modules.php?name=News&file=article&sid=805>
- Spencer & Spencer (1993) Competenteal Work. Models for Superior Performance. New York.
- Trabajo y promoción del empleo: Reglamento de la Ley N° 29783, ley de seguridad y Salud en el trabajo- decreto supremo N°005-2012-TR.
- Vivanco, Y. (2010) Análisis, Diseño e Implementación de una Herramienta Web de Evaluación del Desempeño por Competencias-Evaluación de 360° Grados. Recuperado de: [http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/560/VIVANCO\\_ORTIZ\\_YOSHI\\_ABEL\\_HERRAMIENTA\\_WEB\\_DESEMPE%C3%91O\\_COMPETENCIAS.pdf?sequence=1](http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/123456789/560/VIVANCO_ORTIZ_YOSHI_ABEL_HERRAMIENTA_WEB_DESEMPE%C3%91O_COMPETENCIAS.pdf?sequence=1)
- Zuani, E. (2003) Introducción a la Administración de Organizaciones, Editorial Maktub, Págs. 309 al 318.