

ESCUELA DE POSTGRADO NEUMANN

MAESTRÍA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS



**“Propuesta de Mejora de la Gestión del Talento Humano por Competencias
en la Empresa Procesadora Agroindustrial LaJoya S.A.C”**

**Trabajo de Investigación
para optar el Grado a Nombre de la Nación de:**

Maestro en
Administración de Negocios

Autores:

Bach. Guzmán Akao, Hugo Anibal
Bach. Guzmán Akao, Jorge Ernesto

Docente Guía:

Mg. Yábar Vega, Ben Yúsef Paul

TACNA – PERÚ

2021

“El texto final, datos, expresiones, opiniones y apreciaciones contenidas en este trabajo son de exclusiva responsabilidad del (los) autor (es)”

ÍNDICE

RESUMEN.....	9
INTRODUCCIÓN.....	11
CAPÍTULO I – ANTECEDENTES DEL ESTUDIO.....	13
1.1 Título del Tema.....	13
1.2 Planteamiento del Problema.....	13
1.3 Objetivos.....	15
1.3.1 Objetivo general.....	15
1.3.2 Objetivos específicos.....	15
1.4 Metodología.....	15
1.5 Justificación.....	16
1.5.1 Justificación teórica.....	16
1.5.2 Justificación práctica.....	16
1.6 Definiciones operacionales.....	17
1.6.1 Variables.....	17
1.6.2 Indicadores:.....	17
1.6.3 Identificación de la variable dependiente e indicadores.....	18
1.6.3.1 Competencias.....	18
1.6.3.2 Indicadores:.....	19
1.7 Alcances y Limitaciones.....	19
1.7.1 Delimitación espacial.....	20
1.7.2 Delimitación temporal.....	20
CAPÍTULO II-MARCO TEÓRICO.....	21
2.1 Definición de Competencias.....	21
2.1.1 Componentes / características de las competencias.....	24
2.1.2. Principios de la gestión por competencias.....	26
2.1.3. Modelos / Tipos de Competencias laborales.....	27
2.1.4. Definición y formulación de un catálogo de competencias.....	30
2.1.5. Evaluación, Grados de competencias laborales.....	31
2.1.6. Implementación de modelo, tipo de gestión de competencias en la organización.....	32
2.1.7. Identificación de perfil de competencia para cada puesto de trabajo.....	34
2.1.8. Evaluación de competencias.....	35
2.1.9. Determinación de brechas personales.....	36
2.1.10 Plan de capacitación - Plan de sucesión.....	37
2.1.10.1 Plan de capacitación.....	37

2.1.10.2 Plan de sucesión.....	38
2.1.11 Ventajas de la implementación de gestión por competencias.....	39
2.1.11.1 Ventajas para la fuerza de trabajo.....	39
2.1.11.2 Ventajas para la organización.....	39
2.2 Evaluación de desempeño.....	40
2.2.1 Definición.....	40
2.2.2 Objetivos de la evaluación de desempeño.....	41
2.2.3 Beneficios de la evaluación de desempeño.....	42
2.2.3.1 Beneficios para la Gerencia.....	42
2.2.3.2 Beneficios para el colaborador.....	43
2.2.4 Métodos para la evaluación de desempeño.....	43
2.2.4.1 Evaluación de desempeño de 90°.....	44
2.2.4.2 Evaluación de desempeño de 180°.....	44
2.2.4.3 Evaluación de desempeño de 270°.....	44
2.2.4.4 Evaluación de desempeño de 360°.....	44
2.2.5 Planes de mejora y fortalecimiento.....	45
2.3 Reclutamiento y selección del recurso humano.....	46
2.3.1 Reclutamiento.....	46
2.3.2 Selección.....	47
2.3.2.1 Etapas del proceso de selección.....	47
2.3.3 Instrumentos para la selección de personal por competencias.....	50
2.3.4 Línea de vida de un trabajador, en una organización.....	51
2.4 Análisis comparativos.....	52
2.5 Análisis crítico.....	54
CAPÍTULO III – MARCO REFERENCIAL.....	56
3.1 Reseña Histórica – Descripción de la empresa.....	56
3.2 Filosofía Organizacional.....	58
3.2.1 Misión.....	59
3.2.2 Visión.....	59
3.2.3 Objetivos estratégicos.....	59
3.2.4 Política Integrada de Seguridad y Calidad.....	59
3.2.5 Cultura Organizacional.....	60
3.2.5.1 Bienestar.....	61
3.2.5.2 Seguridad.....	66
3.3 Diseño Organizacional.....	67

3.4 Productos y servicios.....	69
3.4.1 Ciclo operativo.....	70
3.4.2 Operaciones Productivas.....	72
3.5 Diagnóstico Organizacional.....	73
3.5.1 Matriz FODA.....	74
3.5.1.1 Fortalezas.....	74
3.5.1.2 Oportunidades.....	74
3.5.1.3 Debilidades.....	74
3.5.1.4 Amenazas.....	75
3.5.2 Análisis crítico.....	75
CAPÍTULO IV – PROPUESTA DE MEJORA	76
4.1 Diagnóstico.....	76
4.2 Metodología Análisis - Oportunidades de mejora.....	76
4.3 Técnica – Instrumento.....	76
4.3.1 Instrumento medición – Cuestionario.....	77
4.4 Población de Estudio.....	78
4.5 Muestra a utilizar.....	78
4.6 Oportunidades de Mejora, de acuerdo al diagnóstico.....	79
4.6.1 Oportunidades de mejora en Competencias.....	79
4.6.2 Oportunidades de mejora Reclutamiento y Selección.....	80
4.6.3 Oportunidades de mejora Evaluación de Desempeño.....	81
4.7 Propuesta de Mejora.....	83
4.7.1 Competencias.....	83
4.7.1.1 Modelos – Tipos de Competencias.....	83
4.7.1.2 Niveles - Grados de Competencias.....	83
4.7.1.3 Catálogo de competencias.....	84
4.7.1.4 Procedimiento para asignar competencias a los puestos de trabajo.....	100
4.7.1.5 Descripciones de cargo o perfiles de puesto, con competencias asignadas.....	100
4.8 Reclutamiento y Selección.....	113
4.8.1 Línea de tiempo en el proceso de Reclutamiento y Selección.....	113
4.8.1.1 Planificación.....	114
4.8.1.2 Reclutamiento.....	115
4.8.1.3 Evaluación.....	115
4.8.1.4 Selección.....	115
4.8.1.5 Oferta salarial laboral.....	115

4.8.1.6 Aceptación.....	115
4.8.1.7 Inducción.....	115
4.8.2 Definición de roles.....	115
4.8.3 Entrevista por competencias.....	116
4.8.3.1 Ventajas de la entrevista por competencias.....	116
4.8.3.2 Pasos: Antes, durante, fin – cierre, después de la entrevista.....	117
4.8.3.3 Formato entrevista por competencias.....	119
4.8.3.4 Guía de preguntas para un entrevista por competencias.....	120
4.9 Evaluación de Desempeño.....	126
4.9.1 Herramientas de gestión y evaluación de desempeño.....	126
4.9.2 Definición de tipo de evaluación que se implementará.....	132
4.9.3 Escala de calificación de desempeño.....	133
4.9.4 Pautas para una buena revisión de desempeño.....	133
4.9.5 Retroalimentación constructiva.....	135
4.10 Capacitación en gestión de competencias.....	136
4.11 Mecanismos de control.....	136
CAPÍTULO V – SUGERENCIAS.....	139
Conclusiones.....	143
Bibliografía.....	145
Anexos.....	150
Anexo 1 – Relacion de manuales, procedimientos e instructivos.....	150
Anexo 2 – Registro fotográfico.....	154
Anexo 3 – Imágenes, ejm de producto terminado.....	155

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Definición y atributos de las competencias.....	52
Tabla 2: Tipos – Modelos de competencias.....	53
Tabla 3: Método de evaluación de desempeño.....	53
Tabla 4: Cantidad de personal por puestos.....	69
Tabla 5: Cantidad de colaboradores entrevistados por puesto de trabajo.....	78
Tabla 6: Oportunidades de mejora relacionadas a competencias.....	79
Tabla 7: Oportunidades de mejora relacionadas a Reclutamiento y Selección.....	80
Tabla 8: Oportunidades de mejora relacionadas a evaluación de desempeño.....	81
Tabla 9: Catálogo de competencias.....	84
Tabla 10: Escala de calificación de desempeño.....	133
Tabla 11: Mecanismos de control.....	136

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organización de Grupo Groneweg – industrial y minorista.....	57
Figura 2: Proveedores.....	58
Figura 3: Certificaciones de la empresa Procesadora La Joya.....	58
Figura 4: Organigrama de la empresa Procesadora La Joya.....	68
Figura 5: Contribución de cada vegetal a las dos líneas de producción.....	70
Figura 6: Regiones y elementos involucrados en el ciclo operativo.....	72
Figura 7: Diagrama de Entrada–Proceso-Salida de Procesadora La Joya.....	73
Figura 8: Encuesta medición conocimiento sobre Gestión del Talento Humano.....	77
Figura 9: Línea de tiempo en el Proceso de Reclutamiento y Selección.....	113
Figura 10: Planificación etapa previa al proceso RyS.....	114
Figura 11: Rol de RRHH – Gerente – Jefe de Línea.....	116
Figura 12: Entrevista por Competencias STAR.....	124
Figura 13: Ejemplo de STAR parciales.....	124
Figura 14: Ejemplos de STAR falsas.....	125
Figura 15: Ejemplos de STAR completas.....	125
Figura 16: Herramientas de Gestión de Desempeño.....	126
Figura 17: Cultura de alto desempeño.....	131
Figura 18: Cronograma de Capacitación.....	136

ÍNDICE DE FORMATOS

Formato 1: Perfil de Puesto de Gerente General.....	100
Formato 2 : Perfil de Puesto de Jefe de Administración.....	104
Formato 3: Perfil de Puesto de Supervisor de Seguridad Integral y Medio Ambiente...106	106
Formato 4: Perfil de Puesto de Asistente Social.....	108
Formato 5: Perfil de Puesto de Auxiliar de Mantenimiento.....	110
Formato 6: Perfil de Puesto de Técnico Almacenero.....	111
Formato 7: Entrevista por Competencias.....	119
Formato 8: One on One.....	127
Formato 9: Evaluación de Desempeño.....	128

RESUMEN

Después de las reuniones con la gerencia y líderes de Procesadora Agroindustrial La Joya, de acuerdo al análisis realizado, se encontró oportunidades de mejora para el desarrollo del talento humano, por ello se tomó la decisión de presentar una propuesta de mejora sobre la Gestión del Talento Humano por Competencias, basados en 3 procesos:

-) Gestión de Competencias.
-) Reclutamiento y Selección.
-) Evaluación de desempeño.

Una vez definida la propuesta de mejora, se procedió a buscar la información y datos que ayude a encaminar nuestro trabajo de investigación, trazando los objetivos de acuerdo a las necesidades de la empresa y las expectativas de los colaboradores.

De igual manera nos empapamos de la empresa conociendo su historia, cultura, organización, sus productos y servicios.

La propuesta de mejora se basará en:

Gestión de Competencias

-) Necesidad de desarrollar los tipos de competencias que se aplicaran en la empresa.
-) Requerimiento de la elaboración de un catálogo de competencias.
-) Elaborar los niveles que tendrán cada competencia.
-) Procedimiento para asignar competencias a los puestos de trabajo.
-) Asignar competencias a cada perfil de puesto.