



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

**Gestión de competencias y rendimiento de los supervisores de
la modalidad home office en un Call center, Lima, 2020**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
Licenciado en Administración

AUTOR:

Medina Juscamayta, Jairo Jesús (ORCID: 0000-0001-5836-8375)

ASESOR:

Dr: Jiménez Calderón, César Eduardo (ORCID: 0000-0001-7894-7526)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Organizaciones

LIMA - PERÚ

2020

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación es dedicado a mis padres, hermanas y a mi hija quienes siempre estuvieron apoyándome, motivándome para poder seguir adelante en mi formación profesional.

AGRADECIMIENTO

Agradezco especialmente a mi esposa Juana Rosa Flores Gadea quien me apoyo en todo este proceso, sin la comprensión de ella no hubiera podido culminar con éxito este proyecto.

ÍNDICE

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	6
III. METODOLOGÍA	27
3.1 Tipo y diseño de investigación	27
3.2 Variables y operacionalización	28
3.3 Población, muestra, muestreo, unidad de análisis	29
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos	29
3.5 Procedimientos	31
3.6 Método de análisis de datos	32
3.7 Aspectos éticos	32
IV. RESULTADOS	33
V. DISCUSIÓN	42
VI. CONCLUSIONES	46
VII. RECOMENDACIONES	47
REFERENCIAS	48
ANEXOS	52

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1</i>	<i>Cuestionario cerrado</i>	<i>29</i>
<i>Tabla 2</i>	<i>Valoración de la fiabilidad de ítems según el coeficiente de Alfa de Cronbach.</i>	<i>30</i>
<i>Tabla 3</i>	<i>Criterios de validación según jueces</i>	<i>31</i>
<i>Tabla 4</i>	<i>Tabla de frecuencias de la variable competencia.</i>	<i>33</i>
<i>Tabla 5.</i>	<i>Tabla de frecuencias de la dimensión liderazgo</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 6.</i>	<i>Tabla de frecuencias de la dimensión comunicación</i>	<i>35</i>
<i>Tabla 7</i>	<i>Tabla de frecuencias de la dimensión rendimiento</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 8</i>	<i>Tabla de frecuencias de la dimensión planificación y organización estratégica</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 9</i>	<i>Tabla de frecuencias de la dimensión orientación a los resultados</i>	<i>38</i>
<i>Tabla 10</i>	<i>Prueba de correlación entre gestión de competencias y rendimiento</i>	<i>39</i>

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Diagrama de frecuencias de la variable competencia	33
Figura 2	Diagrama de frecuencias de la dimensión liderazgo.	34
Figura 3	Diagrama de frecuencias de la dimensión comunicación	35
Figura 4	Diagrama de frecuencias de la dimensión rendimiento	36
Figura 5	Diagrama de frecuencias de la dimensión planificación y organización estratégica	37
Figura 6	Diagrama de frecuencias de la dimensión orientación	38

RESUMEN

El objetivo de la investigación fue demostrar la relación que existe entre gestión de competencias y el rendimiento de los supervisores que laboran en la modalidad de home office en un Call center de Lima, 2020. Las dimensiones Liderazgo, comunicación asertiva, planificación organización estratégica y orientación a los resultados fueron correlacionadas con la variable rendimiento mediante el software SPSS. La metodología utilizada fue de tipo no experimental con un enfoque cuantitativo, aplicada, nivel descriptivo - correlacional. Existe relación positiva entre gestión de competencias y el rendimiento de los supervisores que laboran en la modalidad de home office en los Call center de Lima, 2020 ($p>0.05$; $CD=45\%$). En conclusión, la relación entre gestión de competencias y el rendimiento de los supervisores que laboran en la modalidad de home office fue significativa.

Palabras clave: Gestión de competencias, rendimiento, liderazgo, comunicación asertiva

ABSTRACT

The objective of the research was to demonstrate the relationship between competencies management and the performance of supervisors working in the home office mode in a Lima Call centers, 2020. The dimensions Leadership, assertive communication, planning, strategic organization and orientation The results were correlated with the performance variable using the SPSS software. The methodology used was non-experimental with a quantitative, applied, descriptive-correlational approach. There is a positive relationship between competency management and the performance of supervisors working in the home office mode in Lima Call centers, 2020 ($p > 0.05$; $CD = 45\%$). In conclusion, the relationship between competencies management and the performance of supervisors working in the home office mode was significant.

Keywords: Competency management, performance, leadership, assertive communication

I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación aborda una problemática que se presenta de un modo diferenciado en las empresas de servicios en relación a la adecuada gestión de sus recursos humanos dentro de sus diferentes factores como el déficit de personal especializado, limitaciones en la capacitación, diferencias en la evaluación y las remuneraciones que determinan a largo plazo una baja eficiencia de las organizaciones.

Dentro de los principales problemas que tienen las empresas de servicios en los procesos actuales de globalización se encuentra deficiencia en el manejo de la gestión de personas, entendida como un proceso que genera un impacto negativo en el desempeño del negocio, consiguiendo bajos resultados frente a sus potenciales competidores en términos de productividad y rentabilidad. La gestión de personas se convierte por lo tanto en un medio estratégico importante de trabajar, por el cual las empresas generan y definen acciones para retener a sus trabajadores administrativos. Según Chiavenato (2009).

Por su parte, el mercado de los denominados Call Center se encuentran siempre en continua competencia enfocándose de manera primordial en la atracción de su personal administrativo en términos de remuneraciones y beneficios sociales para atraer su personal, sin embargo, dichas condiciones por sí solas no aseguran que dicho capital humano desee permanecer con ellos. En la actualidad todas las empresas de tele operadores están dando un giro conceptual y práctico, asumiendo una propuesta de valor que priorice y consolide el vínculo laboral entre el empleador y sus colaboradores.

En el Perú, las empresas en el rubro de Call center han aumentado en diversos aspectos ligados al comercio de productos y al ofrecimiento de servicios para lo cual ofrecen una línea de carrera dentro de la organización hacia un grupo de mandos operativos; es decir, carecen recursos que tengan competencias claves para el manejo de equipo denominados mandos operativos. Estos puestos son los

de supervisores o coordinadores de las operaciones; los cuales son claves para la organización ya que tienen contacto directo con los asesores de atención y con la calidad del servicio, así como con la productividad de la empresa.

Dicho personal se encarga de brindar soporte a los tele operadores o asesores de marketing, teniendo como función principal incrementar el rendimiento de los asesores, pudiendo incurrir en errores operativos y por ende en la administración de las cuentas constituido por un selecto grupo de clientes corporativos, por lo que existe continuamente la necesidad de evaluar los factores que puedan estar afectando el rendimiento de los tele operadores y determinando las herramientas necesarias para evaluar su desempeño laboral en calidad de capacitadores para lograr un adecuado desempeño laboral.

Sin embargo, se ha podido constatar dentro del ámbito laboral, el déficit de rendimiento en los supervisores; sumado a ello, la crisis sanitaria de la actual coyuntura social ha ocasionado la implementación de una nueva forma de trabajo denominada home office; cuya nueva modalidad complica y dificulta la tarea de los supervisores y coordinadores de la organización.

En cuanto a algunos aspectos específicos de la problemática, se pudo apreciar que la función de liderazgo no se cumple de manera apropiada con la misma eficiencia como a través del contacto directo con los operadores. Por otra parte, el liderazgo virtual presenta deficiencias en el manejo de grupo y en la coordinación como equipo para operar de manera uniforme y eficiente. En esa medida, cuando falla la coordinación entre supervisores y operadores, la calidad del servicio suele sufrir demoras e incertidumbres que alteran negativamente la gestión por competencias.

Acerca de las orientaciones que reciben los supervisores, se pudo constatar que son muy genéricas, lo cual no permite concretizar sobre el modo de interrelación entre supervisores y operarios. Es importante destacar que algunos operadores pueden aprender mejor las instrucciones cuando se les pone casos típicos a resolver a la brevedad posible y el modo de enfrentarlos con una

resolución precisa. En tales circunstancias, si los supervisores no orientan apropiadamente al equipo de operadores es posible que ello se deba a dificultades o deficiencias en las capacitaciones y en las herramientas metodológicas para cumplir una función orientadora y supervisora. También se pudo conocer, como parte de las entrevistas, que hay dificultad en el uso de liderazgo por parte de los supervisores; además de ello mostraron carencia de personal idóneo para las capacitaciones y desconocimiento del uso de herramientas tecnológicas para los supervisores.

Así mismo, se presentó déficit operacional en la comunicación de sus supervisores para el trabajo en equipo y el cumplimiento de los objetivos de la organización. Esto sucede debido a la deficiencia en el uso de herramientas tecnológicas que facilitan la comunicación de los supervisores. Además de ello carecen de información sobre las clases y uso de herramientas tecnológicas para los supervisores.

Otras dificultades fueron observadas en la falta de planificación y organización para el cumplimiento de las tareas asignadas. Una de las causas fue la deficiencia en la administración de los tiempos de los supervisores, así como también la falta de capacitación sobre la priorización de tareas para el puesto de supervisor. Así mismo, se identificó una deficiencia adicional respecto a la falta de orientación hacia los resultados de los supervisores para el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Como aspecto principal, se identificó deficiencias en el proceso de elaboración y comunicación de los objetivos para los supervisores.

El problema general de la investigación fue: ¿Existe relación entre gestión de competencias y rendimiento de los supervisores que laboran en la modalidad de home office en un Call Center de Lima, 2020? Por su parte, los problemas específicos fueron: ¿Existe relación entre el liderazgo para la conducción del equipo y el rendimiento de los supervisores?, ¿Existe relación entre la comunicación para el trabajo en equipo y el rendimiento de los supervisores?, ¿Existe relación existe entre la planificación, organización para el cumplimiento de las tareas asignadas y el rendimiento de los supervisores? y ¿Existe relación existe entre la orientación a

los resultados para el cumplimiento de los objetivos y el rendimiento de los supervisores?. En cuanto a la justificación la investigación presenta relevancia en tres planos diferenciados: En el plano teórico la investigación presenta relevancia en función al incremento de la base teórica de la variable, contrastando los resultados en función a los antecedentes y modelos teóricos existentes.

En el plano práctico la temática priorizada permite la identificación de la relación entre gestión de personas y el desempeño laboral en el personal administrativo de una empresa de Call Center, temática que siempre se estudia desde la perspectiva de los tele operadores, relacionándola por primera vez en el contexto peruano en relación a su personal administrativo dedicado a labores de supervisión de los mismos.

En el plano social la investigación permite identificar condiciones que puedan afectar el rendimiento del personal administrativo y la producción de los operadores en el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Finalmente, la investigación presenta una gran importancia puesto que al conocer su gestión de personal y los niveles de rendimiento laboral permitirá a la empresa formular estrategias de intervención para identificar y promover una adecuada gestión de personal en un puesto considerado estratégico.

El objetivo general fue determinar la relación entre la gestión de competencias y el rendimiento de los supervisores que laboran en la modalidad de home office en los Call center de lima, 2020. Así mismo, los objetivos específicos fueron: identificar la relación entre liderazgo para la conducción del equipo y rendimiento de los supervisores, establecer la relación entre la comunicación para el trabajo en equipo y rendimiento de los supervisores, identificar la relación entre planificación, organización para el cumplimiento de las tareas asignadas y rendimiento de los supervisores y determinar la relación que existe entre orientación a los resultados y el rendimiento de los supervisores.

La hipótesis general de la investigación fue: Existe relación positiva entre gestión de competencias y el rendimiento de los supervisores que laboran en la modalidad

de home office en un Call Center de Lima, 2020. Las hipótesis específicas fueron:

- a. Existe relación positiva entre liderazgo para la conducción del equipo y rendimiento de los supervisores;
- b. Existe relación positiva entre la comunicación para el trabajo en equipo y rendimiento de los supervisores;
- c. Existe relación positiva entre planificación, organización para el cumplimiento de las tareas y rendimiento de los supervisores;
- d. Existe relación positiva entre orientación a los resultados y rendimiento de los supervisores.

II. MARCO TEÓRICO

Según Cruz y Vega (2001) la teoría de la Gestión del Conocimiento permite comprender a las competencias de los trabajadores como una capacidad susceptible y susceptible de ser una ventaja competitiva. Basándonos en esta teoría, se puede afirmar que es factible trabajar y desarrollar los recursos humanos desde sus competencias y convertirlo en una ventaja competitiva, lo cual ayuda a la organización empresarial. La variable Gestión de competencias se midió mediante las dimensiones Liderazgo y Comunicación asertiva mediante un cuestionario.

Fernández (2005) expresó que las competencias que se precisan en el mundo organizacional son el conjunto de conocimientos y habilidades profesionales indispensable para que al colaborador le permita ejecutar actividades. Así mismo, dicho autor afirma que las competencias del saber hacer son un grupo de cualidades que lograron desarrollar y utilizar los conocimientos que poseen. Para hablar de aptitudes técnica, sociales y cognitivas etcétera. Tal como definió este autor es indispensable no solo hablar de competencias si no de poder gestionarlas, mediante procesos establecidos desde las primeras etapas de reclutamiento, el poder gestionar estas competencias permitió que el colaborador fuera más competitivo dentro de la organización, más aun es el interés del trabajo de investigación porque es clave poder potenciar las competencias de los colaboradores que están al frente de un equipo de personas ya que de ellos depende el rendimiento de los colaboradores.

En una investigación nacional, Ninatanta (2018) demostró que ambas variables tienen relación, demostrando que el fortalecimiento de las competencias o aptitudes de los colaboradores de la organización y los recursos operativos logra mejorar el desempeño. Sin embargo, para poder trabajar estas competencias fue importante poder establecer un plan de acción que ayudó a definir ciertos procesos que hicieron mucho más eficiente el poder gestionar las competencias de los trabajadores.

Ricos (2019) asevera que la administración de talento humano por aptitudes conforma un gran aporte para perfeccionar la calidad de gestión dentro de a municipalidad de Laguna en la región de Lambayeque. Afirmándose que una adecuada gestión de competencias brinda un gran aporte a las organizaciones. Así mismo Aybar (2017) afirmó que la administración de las aptitudes del ser humano se vinculó considerablemente, con las competencias laborales a la organización.

Para Ortiz, Caycho y Andia (2016) afirman que el éxito respecto a la gestión de competencias permite establecer las normas de competencia laboral, conformando un marco de referencia para la inserción de los métodos de recursos de personas a fin de que puedan recepcionar, enseñar y evaluar a los trabajadores de acuerdo a ciertos parámetros definidos, las cuales estuvieron contextualizadas en la empresa. Además de ello Ortega (2020) indicó que los resultados de su estudio se reflejan mediante la localización de las importantes competencias de la organización, de procesos y concretas para cada cargo, procesos y el perfil de aptitudes del cargo del jefe de brigada. Los resultados de los autores concluyen que no solo es importante entender las competencias; sino que es indispensable poder tener claro cuáles fueron los objetivos y cuál será el método de enseñanza y de evaluación para lograr exitoso el proceso; es por ello importante tener definidos las normas de competencia.

En el mismo contexto Gonzales (2018) indicó que existe relación directa entre las competencias laborales y productividad. Así mismo Fernández (2015) concluyó en su investigación que existe una correlación inmediata y considerable entre las aptitudes gerenciales y el rendimiento laboral. Además de ello León (2018) precisó también que pudo determinar la relación que se tiene entre la gestión por competencia y el rendimiento, motivo por el cual manifestó que trabajando las aptitudes de los trabajadores pudo obtenerse una mejor productividad. Tal como indicaron los autores citados reconocieron la importancia y la relación que se muestra entre la gestión de competencia y rendimiento de los trabajadores; ya que consideraron que el trabajar las competencias logró que tengan una mayor productividad dentro de la organización.

A nivel Internacional, Patra Ali Hedhili y Boudabbous (2020) afirmó que la gestión de competencias basada en procesos de selección, evaluación y entrenamiento resultan ser claves cuando las organizaciones buscan personas para ejecutar acciones de administración basada en proyectos. Contrariamente, el desarrollo profesional y las propuestas salariales son las competencias menos consideradas en las convocatorias de personal. Tal como indicaron ambos autores hoy en día el poder gestionar las competencias de los recursos de la organización es la más importante, pero para ello se tuvo en cuenta en trabajar dichas competencias desde procesos claves; el poder hacerlo ayudó a contar con recursos idóneos para la ejecución de proyectos que ayudaron al cumplimiento del objetivo de la organización.

Así mismo Pérez, Loredo y Álvarez (2018) estableció como factor clave la elaboración de un procedimiento para poder gestionar las competencias considerando el contexto cubano. Es por eso que se utilizaron determinadas técnicas: de Incitación- suposición, con la finalidad de obtener mejores resultados, concerniente a la idea y diseño del procedimiento, así mismo del estudio – recapitulación, para la elaboración del marco teórico, la cual permitió poder argumentar el proceso. Las principales características fueron poder ser abiertos e integradores. El proceso diseñado para poder trabajar las competencias fue flexible por su cabida de poder contextualizar a distintas organizaciones y hacia lo íntimo, por la posibilidad de modificar pasos durante las aplicaciones e integrador ya que se pensó desde las interrelaciones teniendo en cuenta ciertas etapas que transmiten seguridad en su ejecución. Además de ello ayudo a integrar datos de los mecanismos de nuestros competidores mediante la automatización de los índices lo cual permitió hacer más realizable el poder tomar decisiones teniendo en cuenta los resultados de todo el procedimiento.

Para ambos autores no solo fue importante gestionar las competencias, ellos elaboraron y ejecutaron su procedimiento el cual es idóneo para las organizaciones; para ello también fue importante supervisar o controlar que estos procesos se cumplan y para ello se debió contar con recursos altamente calificados que tuvieron

en claro el objetivo de dichos procesos, de esa forma se pudo mejorar considerablemente el rendimiento de la organización.

Medina (2019) afirmó que se puede identificar los elementos invariantes del proyecto, llamado "GeSStar"; ellos son: el diseño de los objetivos y la argumentación del programa; la enunciación de los participantes, contenidos, presupuestos figurados y metodológicos, comprometidos con la formación general, así también como la habilidad de valoración del mismo. Las estimaciones de los especialistas son en relación al esquema los cuales fueron positivos, obteniendo una aprobación del 71%, es por ello que no fue necesaria una segunda validación, además de ello se pudo perfeccionar el proyecto teniendo en cuentas todas las observaciones de los mismos.

Cabe recalcar que esto fue una de las opciones que debe tomo en cuenta para la formación de los recursos humanos en la GSST con una dirección psicosocial, completa, integrado y participativo. En el mismo contexto para Ortiz y Chocce (2015) afirmó que es clave contar con formación didácticas en la gestión de competencias, por ello presenta distintas opciones de modelos que sean fácil de adecuarse en los procedimientos de estudio y sean posibles de achicar las brechas mostradas hoy por las escuelas de negocios independientes en paralelo con el tipo académico universitario además de ellos las grietas diferenciales que existen. La implementación de los diferentes métodos de enseñanza lograra hacer mucho más efectiva poder trabajar las competencias claves para la organización.

De igual manera se definió la primera dimensión de la variable gestión de competencias que es liderazgo, a nivel nacional Comstock (2019) afirmó que el liderazgo es la capacidad de poder dirigir, orientar e incentivar a otros como jefe de un equipo o una organización. Difiere de la administración o la jurisdicción en una relación real frecuentemente se asocia a la definición de liderazgo, principalmente en situaciones formativas y profesionales, mientras que los roles públicos causaron antipatía o cierto nivel de temor. (Cabe recalcar, se debe considerar que existen líderes con influencia negativa, como los tiranos y líderes delincuentes). Los gerentes realizaron las actividades necesarias, como organizar y coordinar

proyectos. Los líderes utilizaron la capacidad de influenciar para poder motivar a otros a alcanzar un objetivo común. Casi siempre, los mejores líderes son vistos con respeto por el papel que realiza para poder influir en el equipo para poder alcanzar los objetivos y generar modificaciones positivas en la organización. En este contexto se puede afirmar que si se trabaja la competencia de liderazgo ayudara a cumplir los objetivos de la organización.

Con respecto a la segunda dimensión, comunicación asertiva, Cañas & Hernández (2019) afirmaron que la comunicación asertiva se ha considerado como una de las competencias de interacción social claves para la prevención de conflictos a nivel laboral promoción del desarrollo humano y la prevención de problemas sociales. Asimismo, Molina (2012) afirmó que las empresas innovadoras desarrollan procesos exitosos a nivel cotidiano, donde el liderazgo, la comunicación y a participación es fundamental dentro de la dirección. Por ello se afirmó que contar con una buena comunicación y utilizarla como herramienta ayudo a empoderar al líder del equipo; quien establece la orientación asignada.

Según la teoría de expectativa aseveró que señala las acciones realizadas en función de sus expectativas para alcanzar un incentivo. Atkinson (1964) afirma de acuerdo a esta teoría que, si es posible cambiar el comportamiento del colaborador, para ello es clave poder establecer un objetivo en común que sea alcanzable; que motive al colaborador a seguir mejorando además de ello en esta etapa es importante poder elaborar un plan de acción que marque el camino hacia este objetivo en común. Claramente estas acciones ayudaron a que el colaborador entienda que hay un acompañamiento por parte de la organización y de las personas a cargo del grupo o equipo operativo para que logre sus metas; estos comportamientos ayudaron a lograr este cambio y se podrá obtener recursos con ventajas competitivas que aportaron a la organización. La variable rendimiento se midió mediante las dimensiones planificación y organización estratégica y orientación a los resultados mediante un cuestionario.

Respecto a la segunda variable rendimiento Chiavenato (2011) señaló que el desempeño laboral consiste en el comportamiento del colaborador evaluado; el

cual se encontró encauzado a lograr los objetivos. El más importante habito en ese punto. Cabe recalcar que el desempeño formo la estrategia individual para cumplir con los objetivos establecidos. Según el autor se afirmó que el rendimiento estuvo relacionado directamente con el comportamiento del colaborador, el poder orientarlo elaborando planes de acción individuales ocasiono que pueda cumplir el objetivo solicitado; sin embargo para poder lograr que juntos tengan un objetivo en común es clave que el líder del equipo pueda tener competencias desarrolladas como por ejemplo la comunicación, liderazgo y estar orientado a los resultados, teniendo en cuenta estas competencias se aseguró que se obtenga resultados positivos.

A nivel local Evaristo (2018) sostuvo que una buena organización estratégica correctamente clasificado, creó un incremento considerable en el rendimiento obteniendo mejores resultados para la organización. De acuerdo a lo expuesto por el autor el rendimiento fue en función a trabajar la causa del desvío del indicador, esto ayudo a que los resultados sean positivos para la organización.

A nivel nacional Ayala & Ulco (2015) afirmó que la ejecución de herramientas de productividad mostró mejoras durante el proceso de ensamblaje de mangueras hidráulicas de la empresa CONTIX S.A, donde se encontró, revisó y planteo soluciones a las causas de los problemas más urgentes dentro de las etapas mostrando así las hipótesis tratadas en la presente investigación, obtenido como resultado un incremento de la productividad en un 52%. Tal como se evidencio en el estudio realizado el poder haber identificado la causa raíz del desvío del indicador y accionar de forma correcta ocasionó que mejore la productividad del indicador u objetivo de la organización.

En relación a ello, Chiavenato (2011) demostró que el rendimiento laboral es la cualidad que adopta de manera funcional en los trabajadores para el cumplimiento de los objetivos organizacionales de manera operativa. El desempeño forma los diferentes planes que ejecuta el colaborador para el logro de los objetivos pretendidos. Sobre esta definición se pudo afirmar que el rendimiento

dependió mucho del colaborador, para ello se tuvo que establecer objetivos alcanzables y contar con la orientación respectiva.

Así mismo Robbins & Coulter (2005) afirmó que las organizaciones con una sólida y verosímil cultura aprovechan las etapas de reclutamiento y socialización para desempeñar un rendimiento eficiente para la organización. Es decir, si queremos un mejor rendimiento de los colaboradores se debe medir desde la etapa de reclutamiento con el objetivo de lograr un alto rendimiento y sostenible en el tiempo.

Wherther & Keith (2006) informaron que el rendimiento laboral es la situación idónea para que los colaboradores expresen sus habilidades logradas mediante a instrucción a través de conocimientos, destrezas, impresiones, cualidades y características particulares. De tal manera se puede afirmar que para determinar tener un buen rendimiento se buscó que el recurso humano manifieste las competencias alcanzadas durante los diferentes procesos en la organización sobre este punto fue importante el papel que desempeñaron las personas a cargo de estos procesos, ya que de ellos dependió poder potenciar estas competencias que en algunos casos no estuvieron desarrolladas y hace falta poder orientarlos y buscar potenciarlos para beneficio de la empresa y también para el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

De igual manera se definió la primera dimensión de rendimiento que es planificación y organización estratégica definida por Tavares y Berretta (2008) como un proceso metodológico que admite localizar los objetivos prioritarios. Las metas en etapas de tiempo concretas, y sobre lo cual permitió ser la columna vertebral del plan estratégico, se precisaron las diligencias de acuerdo a las prioridades. Según lo expuesto por el autor se pudo afirmar que es de suma importancia poder contar con una buena planificación y organización teniendo en cuenta para la ejecución las prioridades; lo cual ayudó al cumplimiento de sus objetivos y mejoró el rendimiento del colaborador.

Según Hitt, Black & Porter (2006), la planificación estratégica establece su atención en el futuro de la organización, completan las demandas y ofertas del medio

ambiente externo e interno, con la intención de poder optimizar las tomas de decisiones que los administradores necesitaron ejecutar para poder obtener los objetivos establecidos por la empresa ya sea a corto o largo plazo. Por lo expuesto por el autor se pudo afirmar que establecer una planificación y organización estratégica ayudó a optimizar la toma de decisiones, lo cual ayudó a mejora el rendimiento del equipo.

Por otro lado, Chiavenato (2008) menciona que la planificación estratégica se focaliza en la permanencia para poder asegurar la continuación de la conducta actual, es un contexto predecible. Además de ello también se enfoca en poder perfeccionar la conducta a efecto de asegurar la reacción correcta ante las diferentes amenazas de un ambiente dinámico e incierto. Según el autor se pudo afirmar que el elaborar una planificación ayudo a establecer una conducta lo cual perdurara en el tiempo, también podemos llamarlo como proceso; el poder lograr establecer como un proceso dentro de la organización y esta pueda perdurar en el tiempo pudo ayudar a que la empresa contó con esta herramienta y lograra ser mucho más competitivo y eficiente para la ejecución de tareas o proyectos de corto o largo plazo, los cuales contribuirán a la misión y visión de las organizaciones.

De igual manera se definió la segunda dimensión del rendimiento que es orientación a los resultados, se definió como una habilidad personal en su centro de trabajo, por lo cual son retribuidos en función al cumplimiento de los objetivos solicitados por la organización. Según Maehr y Nicholls (1980) afirma que el primer paso para entender el comportamiento de los trabajadores es identificar que el triunfo y la desilusión son etapas psicológicas ser humano asentado en el significado intrínseco o la definición de la certeza del esfuerzo mínimo para la ejecución. De esa manera, los objetivos de logro de una persona serán el mecanismo primordial para evaluar su competencia y precisar su percepción sobre la obtención del éxito o, por lo inverso, el fracaso. Es por ello el éxito o el fracaso posterior de una acción, dependerán del reconocimiento concedido por la persona como consecuencia de alcanzar su meta, puesto que lo que significa el triunfo para uno, puedes significar la desilusión para el otro.

Maehr y Nicholls (1980) plantearon que los seres humanos presentaron diferentes definiciones de triunfo o derrota cuando se hallan en ambientes de ganancia en los que es clave poder demostrar aptitud y en los que deben obtener alguna determinada meta. Es por ello, que se congregaron en clases los diferentes comportamientos que se pueden evidenciar en los entornos del logro, tomando como referencia los objetivos que ocasionan dichas conductas las cuales están orientadas al proceso de aprendizaje de las actividades y comportamiento orientado a la consecución de los objetivos.

Tal como indicó el autor podemos afirmar que hay una influencia en los seres humanos para el logro de metas personales; es decir si esto lo trasladamos en un organización dentro de un equipo operativo, el líder tuvo mucha responsabilidad de poder dirigir y orientar a cada colaborador hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales y personales del colaborador, para ello es clave que el líder tenga competencias desarrolladas que ayudaron a tener una comunicación mucho más asertiva y un liderazgo marcado.

El termino gestión hace referencia a la acción y las habilidades administrativas para la gestión de un determinado producto. En relación a ello, se puede definir que la gestión es llevar a cabo diligencias con el propósito de hacer posible la realización de diversas operaciones de tipo comercial y que involucran los propósitos de gobierno, disposición y organización de una determinada empresa.

En términos operativos, la gestión puede ser definida como a ejecución y el monitoreo de los mecanismos y los procedimientos necesarios para los objetivos de la institución. Se concluye, por lo tanto, que la gestión implica un alto nivel de compromiso con los factores organizacionales y también con los valores y principios de eficiencia de sus procesos dentro de cada organización.

Chiavenato (2000), define a gestión de los recursos humanos en términos referidos al manejo de los individuos y los recursos asignados en un entorno organizacional. Dichos elementos se relacionan de manera sincrónica para el

manejo de las personas y las organizaciones para el logro de las metas empresariales. La gestión de recursos humanos es también el conjunto de políticas administrativas para el manejo de personas y los recursos humanos. Dichas políticas comprenden el reclutamiento, la selección, los procesos de formación, los salarios y la evaluación del desempeño.

De acuerdo a ello, las organizaciones modernas se enfrentan también a los desafíos planteados por la tecnología y la globalización a lo que han respondido con diversas variaciones conceptuales desde la clásica denominación de recursos humanos hasta la gestión del talento, siendo el manejo de los aportes individuales que una empresa pueda generar responsabilidades desde el ámbito estratégico, ético y social. (Werther y Davis, 2008).

Por su parte, Dolan, Valle, Jackson, Schuler (2007) señalan que la productividad constituye en sí misma el valor más importante dentro de la gestión. De esta manera, mediante las medidas o políticas de la gestión de las personas, se podrán lograr articular el conjunto de acciones, que permitan a la empresa incrementar la productividad de sus trabajadores.

Para Werther y Davis (2008) el principal valor dentro de la gestión del denominado capital humano es el logro de las metas organizacionales ya que a través del esfuerzo y el compromiso de las personas se genera un efecto positivo dentro de la empresa desarrollando el incremento de la productividad y la consecución de las metas organizacionales.

Chiavenato (2000), enfatiza la gestión de recursos humanos, relacionado a la planeación, organización, dirección y control de los procesos de gestión con el propósito de potenciar el desempeño eficaz y eficiente del personal, permitiendo a los trabajadores y empleados alcanzar sus objetivos personales y organizacionales.

Los principales modelos teóricos de la gestión de personas se encuentran desde los aportes iniciales de enfoques teóricos de la Gestión de personas se encuentran referidas a las primeras aproximaciones teóricas de Penrose (1959),

quien señaló la importancia de los mismos desde la perspectiva de los recursos productivos. Desde este enfoque dicho autor y sus contemporáneos destacaron la importancia de dichos recursos para la competitividad empresarial. Sin embargo, muchas décadas después dicho enfoque pudo plasmarse de manera operativa recibiendo el nombre de enfoque de recursos gracias a diversos autores como Wernerfelt (1984) Prahalad y Hamel (1990) Barney (1991; 1995), Grant (1991) y Peteraf (1993) a quienes se consideran como los precursores de dicho enfoque.

De Saá y García (2000), afirman que el enfoque de recursos y capacidades se ha venido desarrollando de manera teórica recogiendo una serie de hallazgos teóricos y empíricos con el objetivo de brindar respuestas específicas a la relación vinculante entre la organización y la habilidad de la misma para obtener diversos beneficios económicos y generando una ventaja competitiva frente a sus potenciales competidores (Wernerfelt, 1984; Grant, 1991; Barney, y Wright, 1998).

Dichos modelos son contrapuestos a los modelos de análisis estratégicos de Porter (1985) quien presta especial atención al vínculo existente entre el contexto externo y las decisiones estratégicas sobre el posicionamiento competitivo, asumiendo el enfoque de los recursos que los factores internos de una organización son fundamentales para obtener dichas ventajas competitivas.

En el aspecto pragmático no se empezó a considerar el enfoque de los recursos y capacidades como un elemento estratégico hasta el advenimiento del nuevo milenio, donde asume el concepto de propósito estratégico para la búsqueda de competencias esenciales basadas en recursos internos para adquirir ventajas competitivas que se puedan mantener de manera significativa en el tiempo. Grant (1996) promueve dedicar una atención preferente a la identificación, desarrollo y protección de los recursos y capacidades para el mantenimiento de una ventaja competitiva sostenible para lograr rentas superiores a las de sus competidores en el largo plazo. Para dicho autor, esto se logra de acuerdo a tres actividades fundamentales. En primer lugar, la identificación de sus recursos y capacidades. En segundo lugar, su evaluación con el objetivo de determinar su utilidad para obtener ventajas competitivas y por último fundamentar su estrategia en base a la

utilización de sus recursos y capacidades más valiosas. Cabe resaltar que dichas actividades deben complementarse dentro de un proceso de retroalimentación, permitiendo la adaptación y mejora en la gestión de recursos humanos.

En la actualidad las denominadas prácticas de gestión de personas son el principal soporte mediante la cual las organizaciones pueden estructurar y orientar sus actividades para orientar los conocimientos, actitudes y motivación de sus empleados para la realización correcta de sus actividades laborales desde la práctica permitiendo el análisis y diseño de puestos de trabajo, los procesos de reclutamiento y selección y la evaluación de desempeño y organización del trabajo. Con base a esta propuesta se desarrolla la gestión del talento de las organizaciones mediante las prácticas de recursos humanos para atraer a los empleados de más alta productividad y calidad (Wright et al, 1994).

Asimismo, los programas de formación de capacitadores se encuentran consignados al incremento de las competencias para permitir el mejoramiento continuo del capital humano (Wright et al, 1994). Asimismo, la comunicación y el trabajo en equipo facilitan el desarrollo de competencias y conducen a nuevas las ventajas competitivas intelectuales de la empresa (Ulrich, 1998)

En conclusión, dicho enfoque se encuentra basado en el conocimiento que toda organización se encuentra formada por personas, que se encuentran comprometidas con los fines y objetivos de la empresa y cuentan con una dirección con una visión completa de la empresa, que se encuentra integrada a los equipos de trabajo en función del entorno. (Ernst & Young, 2008).

El objetivo principal del enfoque de gestión por competencias es la implantación de un nuevo estilo de dirección destinado a la gestión de la empresa de un modo efectivo. Ernst & Young, (2008) señala que gestión por competencias pretende la mejora de los procesos y la simplificación administrativa en relación a los recursos humanos, a definición de las líneas estratégicas del negocio y la vinculación del personal directivo con el desarrollo profesional de las personas y de su entorno en un ambiente cambiante para una adecuada toma de decisiones.

Barcelo (2017) señala que la implementación de la gestión por competencias presenta múltiples ventajas para las empresas permitiendo un adecuado ambiente laboral para el incremento de la eficiencia y la eficacia de sus empleados para la prevención del ausentismo y la rotación de personal, aumentando las capacidades y la mejora de la organización. Dicho autor propone también la implantación de un nuevo estilo de dirección para alcanzar la mejora de los procesos y la simplificación integrada de los recursos humanos. Dichos procesos permiten coincidir la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización. Asimismo, permite la adecuada gestión de la plana directiva con las personas y para la ejecución de una toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos. Dicho autor también señala tres competencias básicas requeridas para las exigencias de un puesto determinado, de acuerdo a:

Saber (conocimientos): Definida por la asimilación de una serie de conocimientos relacionados a las destrezas y a la aplicación de una serie de conocimientos para la solución de los principales desafíos planteados. Saber estar (actitudes / intereses): Definida por la adaptación de los comportamientos a las normas y reglas de la organización. Querer hacer (motivación): Definida por los esfuerzos para determinar un mejor manejo del tiempo con un alto rendimiento y compromiso. Poder hacer (medios y recursos): Definida en función de que los colaboradores cuenten con todos los recursos disponibles.

Muñoz del Priego (1998) señala en relación a los modelos de competencia tres modelos conceptuales: El modelo funcional, orientado a la identificación y definición de las competencias técnicas asociadas a un determinado cargo. Dicho modelo se empleó por primera vez en Gran Bretaña, extendiéndose hacia otros países de la comunidad británica. En dicho modelo se parte de un análisis funcional de las funciones fundamentales, con énfasis en los productos de la tarea. Dicho enfoque permite evaluar el nivel de competencias técnicas a nivel de personal operativo como un referente para la certificación de competencias.

El modelo conductual, orientado a la ejecución de conductas asociadas hacia el desempeño. Dicho modelo tuvo su origen en USA en 1960, donde las competencias son definidas en función a los colaboradores con mejor desempeño. Este enfoque permite la asimilación de competencias técnicas identificando atributos como la iniciativa, la resistencia al cambio, la tolerancia al estrés, la ambigüedad, el riesgo y la capacidad de persuasión y liderazgo. En función a su aplicación tiende a aplicarse de manera preferente en el nivel ejecutivo, aunque también es aplicada en mandos intermedios y operativos en entornos comerciales.

El modelo constructivista o integrativo se encuentra definido en función a las competencias de cada individuo para el logro de una persona dentro de un contexto determinado. Dicho modelo tuvo su origen en Francia y otorga un gran valor al ambiente contextual y la educación formal. En función a su aplicación las competencias se definen por lo que un empleado es capaz de hacer para lograr sus objetivos y lograr un resultado, cumpliendo criterios de calidad. Como modelo recoge aspectos funcionales y aportes del modelo conductual, siendo el más difícil y complejo de implementar.

Barcelo (2017) desarrolló una concepción en función de aspectos generales las define en las Competencias "Umbral" o "Esenciales". Las competencias umbral son las referidas para la consecución de un desempeño promedio y adecuado. Por su parte, las competencias diferenciadoras son competencias para generar diferencias entre los trabajadores con desempeño superior y los que presentan un nivel promedio.

Las competencias genéricas se encuentran referidas a las que se aplican en casi todos los perfiles de puesto. Además, se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales, tales como la capacidad de trabajo en equipo, habilidades de gestión, negociación, y la planificación entre otras. Las competencias específicas son competencias particulares que consideran las competencias requeridas para cada puesto de trabajo referido a los aspectos técnicos relacionados con la ocupación específica.

En función a la competencia laboral es conveniente distinguir en relación a cuatro dimensiones (CINTEFOR, s.f.). La identificación de competencias es el proceso destinado al establecimiento de las competencias requeridas **para** la realización de una determinada labor. La normalización de Competencias permite la descripción y la estandarización a través de la organización de sistemas estructurados para aclarar las interacciones entre empleadores y trabajadores, a través de un procedimiento de estandarización vinculado a la descripción de un procedimiento definido en el manual de organización y funciones. Este procedimiento formaliza de manera institucional las competencias y las convierte en un estándar acordado.

Formación Basada en Competencias. Después de la determinación de las competencias y su normalización se orienta la eficiencia e impacto que vinculada a las necesidades del sector empresarial. La formación basada en competencias permite el reconocimiento de la competencia ejecutada y evaluada dentro de una actividad realizada a través de una certificación que implica la evaluación previa de un proceso basada obviamente en un estándar definido.

Por otra parte, la detección de los problemas y necesidades permite la detección de necesidades, mediante dos instancias: (Hooghlemstra, 1996). La medición del clima organizacional, que involucra la formación de un diagnóstico organizacional para determinar la percepción de los empleados y trabajadores. La formulación de un adecuado clima organizacional permite la detección y análisis de los problemas en función a cada área analizada, identificando las incidencias para la prevención de conflictos.

El análisis de tareas, permite por su parte obtener respuestas específicas en dos aspectos: a) Ineficiencia por agentes externos: problemas del medio ambiente en el cual desarrollan sus tareas, carencias de material, carencia de suministros, equipos, etc. B) Ineficiencia personal: producto de la responsabilidad del propio trabajador al no estar desarrollando de manera adecuada su propia función. C) La definición de las unidades de competencias son funciones integradas por una serie de elementos de competencia y criterios de desempeño asociados, los cuales forman una actividad que puede ser aprendida, evaluada y certificada.

Se suele definir el desempeño comprende comportamientos visualizados que se consideran relevantes para los objetivos organizacionales (García, 2001), y que pueden ser medidos en términos de las competencias individuales. Robbins (2004) señala el desempeño laboral como una herramienta que estudia los comportamientos y competencias, cuyos resultados son alcanzados en un determinado puesto.

El proceso de evaluación del desempeño laboral permite evaluar las funciones de cada empleado y trabajador en relación a sus resultados obtenidos relacionados a los resultados propuestos por la empresa tomando en consideración el desarrollo personal. Dicho proceso permite a la empresa que cada empleado se encuentre alineado con los objetivos organizacionales. En relación a ello, se puede implementar diferentes indicadores financieros y de productividad.

Se menciona a continuación algunos aspectos que influyen en el proceso dinámico del desempeño laboral dentro de las organizaciones. El clima laboral definido como un conjunto de propiedades del ambiente organizacional, percibidas directa o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado. En algunas organizaciones sólo se preocupan de modificar el clima, cuando tienen problemas a nivel de ventas o de utilidades, sin embargo, debe entenderse al clima organizacional como una consecuencia de algo más profundo entenderse que el clima es una consecuencia de algo más profundo que la propia organización ha podido venir desarrollando durante mucho tiempo.

Cultura organizacional definido como un sistema de creencias, expectativas y valores, que permiten la interacción en un determinado ambiente de trabajo. De esta manera, la organización es un sistema abierto de insumo-elaboración-producto, reconociéndose que toda empresa coexiste dentro de un entorno ambiental constituido por personas y tecnología.

La motivación es también considerada como un factor de jerarquía referido sobretudo en términos intrapersonales, de acuerdo a ello, los seres humanos estamos en un continuo proceso de adaptación a una variedad de situaciones para satisfacer nuestras propias capacidades y demandas, manteniendo la homeostasis y el desarrollo personal con el objetivo de mantener un equilibrio.

De acuerdo a ello, podemos definir a la motivación como un estado de adaptación referido al cumplimiento de las necesidades de primer orden referidas a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad. Asimismo, en un segundo plano a la necesidad de pertenencia a un determinado entorno social para obtener reconocimiento y estima personal. Para finalmente, terminar en un tercer nivel que implica la autorrealización.

La adaptación, permite a cada empleado y trabajador sentirse bien consigo mismo y con los demás en condiciones de satisfacción personal y afrontamiento a las exigencias organizacionales. Se puede afirmar que cuando los colaboradores tienen un alto nivel de adaptación y motivación, los niveles de clima organizacional se elevan y promueven el establecimiento de relaciones sincrónicas en términos de animación, interés y colaboración.

Por otra parte, cuando a nivel de ambas es escaso ya sea por frustración o por incidentes relacionados por la satisfacción de las necesidades, el ambiente organizacional es debilitado generando diversos procesos de depresión, desinterés, apatía y descontento. La adaptación puede ser entendida como el valor agregado que cada empleado aporta a la organización a través del rendimiento laboral. Por dichas condiciones cada organización cuenta con un sistema de evaluación formal ejecutadas para medir dicho rendimiento, donde los supervisores son los encargados de determinar el avance de las metas, logros y dificultades que cada trabajador en sus respectivas áreas de trabajo (Werther y Davis, 2008, p.306).

Complementando lo anterior se destaca la importancia de la evaluación del personal en comunión y de manera sincrónica con las responsabilidades,

competencias y a consecución de las metas planteadas, con la finalidad de poder identificar el aporte de cada trabajador a la institución.

En la actualidad, las empresas dirigidas a los servicios se encuentran relacionados con el desempeño de los trabajadores y que generan un fuerte impacto en los resultados, destacando la importancia de factores interpersonales como la compensación salarial, los procesos de capacitación, la autovaloración de los empleados y trabajadores, el trabajo en equipo y el desarrollo profesional dentro de la organización.

Otro factor externo relacionado es la compensación salarial, definida en términos de sueldos, salarios y prestaciones en relativa en términos monetarios al estipendio que reciben los trabajadores y empleados a cambio de sus funciones laborales y profesionales ayudando a la empresa a garantizar el compromiso de los trabajadores en la consecución de sus objetivos organizaciones y para a empresa el mantenimiento y retención de una fuerza labora especializada para su desempeño productivo. En relación que dichas condiciones no se cumplan Chiavenato (2007) señala que afecta de manera directa en la organización en términos de productividad, generando un deterioro de la calidad, la disminución del desempeño profesional y un incremento de las quejas que conducen en forma final a que los trabajadores busquen un empleo diferente. En conclusión, la compensación por los servicios profesionales brindados permite vincular el desempeño con la empresa de manera satisfactoria.

La capacitación de los supervisores es un aspecto fundamental para entender los procesos de formación implementado desde el área de recursos humanos con el objetivo que los mismos desempeñen sus funciones profesionales de la mejor manera posible. Según Jones y George (2010), los programas de capacitación son considerados como un factor de importancia dentro del desarrollo de la empresa. De la misma manera, los autores referidos mencionan que la capacitación laboral fortalece las habilidades de los empleados con base al cumplimiento de los procedimientos y exigencias laborales por puestos específicos.

Koontz & Weihrich (2008), señalaron por otra parte, la importancia de la satisfacción laboral, entendida como un conjunto de sentimientos positivos y negativos hacia la empresa que se visualizan de manera directa o indirecta respecto a la percepción que tienen los empleados y supervisores respecto a sus funciones en términos de actitudes y comportamientos laborales. Para Chiavenato (2006), la satisfacción laboral se presenta en forma de sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento. Dichas actitudes, son consideradas fundamentales para que a gerencia de la empresa puedan predecir el efecto de las tareas sobre el comportamiento futuro y en relación al desarrollo de la carrera de sus mandos medios y operativos como un elemento crucial para la gestión de los recursos humanos dentro de la organización.

Según Koontz & Weihrich (2008), el factor del desarrollo personal de los trabajadores dentro de una empresa se encuentra relacionados dentro de esfuerzo concertado y coordinado entre individuos y organización. De acuerdo a ello, por una parte, los individuos buscan desarrollarse y avanzar en términos organizacionales a lo largo de su ciclo de vida y por otra parte, la organización requiere seleccionar, evaluar, y promover el desarrollo de sus colaboradores directos con el objetivo de mantener su efectividad frente a los retos del futuro. Desde una perspectiva integradora se afirma que dicho enfoque permite balancear las necesidades del individuo y los fines y objetivos de la empresa, ofreciendo a sus colaboradores directos el mejoramiento de su desempeño organizacional ofreciendo condiciones de seguridad y mejora a nivel personal y colectivo.

Según Coulter y Stephen (2005), la competencia es un factor estructurado y duradero en función de la personalidad que permiten de cierta manera predecir el comportamiento de un empleado dentro de sus funciones dentro de un puesto de trabajo específico dentro de la organización de acuerdo al perfil de sus funciones establecidas de manera específica dentro de manual de organización y funciones de la empresa.

Las organizaciones modernas tienen entre sus características fundamentales e impulso de los procesos de capacitación y control de sus

colaboradores. Por ello, las empresas en la actualidad son conscientes de la importancia del desarrollo de las competencias en sus empleados y trabajadores para mantenerse a la vanguardia dentro del rubro, sobretodo y de manera particular las empresas dedicadas a brindar servicios. En tal sentido, toda organización moderna, las organizaciones requiere que sus mandos gerenciales y operativos cuenten con conocimientos actualizados, desarrollo en sus habilidades blandas y altas competencias comunicacionales, así como la introyección de los valores organizacionales que permitan lograr un buen desempeño profesional y laboral (Alles, 2006).

Jones y George (2010) afirman que las competencias gerenciales son un conjunto de sapiencias, habilidades, conductas y actitudes requeridas con el propósito de desarrollar una amplia gama de habilidades para la gestión organizacional. Al respecto, es relevante señalar que dichas competencias son variadas, y comprenden el comportamiento de los supervisores desde un punto de vista heterogéneo.

Según los autores citados, las competencias gerenciales se expresan en comportamientos que algunas personas tienen más que otras y ello las hace más eficaces en el ejercicio habitual de su carrera, teniendo en cuenta sus aptitudes, fisonomías de su temperamento y los conocimientos obtenidos en su periodo de vida profesional, lo cual se halla vinculado con su desempeño profesional.

A partir de lo expuesto, se puede rotular que el desempeño laboral es la competencia de un empleado para una realización eficiente y eficaz dentro de un determinado puesto de trabajo en función de ello, dicho trabajador debe de contar con una serie de habilidades que lo califiquen para la ejecución de sus responsabilidades en función de sus exigencias laborales de acuerdo a las exigencias y demandas del mismo. Alles (2006) señala las siguientes:

La flexibilidad, referida a la capacidad de adaptación ante diversos cambios generados por el entorno, adaptando la propia visión personal a las diversas características y condiciones generadas por los cambios y demandas

organizacionales y las responsabilidades del puesto. En conclusión, se puede afirmar que la flexibilidad dentro de las organizaciones surge por la necesidad implícita de vincular el factor trabajo a las variaciones y exigencias de un entorno dinámico de acuerdo a las exigencias de la tecnología, la demanda laboral y otras condiciones organizacionales con eficiencia y celeridad.

La habilidad interpersonal referida a una dimensión específica de aprendizaje que supone la adquisición de habilidades de interacción social para la interacción humana, la comunicación efectiva, la adquisición de habilidades referidas a la toma de decisiones, el fortalecimiento de habilidades para influir y motivar a otros trabajadores que determinan la presencia de un adecuado clima organizacional. Para Alles (2006), la comunicación en sus dos dimensiones oral y escrita significa oral y escrita determina la aceptación y promoción de nuevas ideas con la posibilidad de implicar a todos los colaboradores de la organización. La habilidad interpersonal determina la comprensión y el entendimiento, incentivando la comprensión de preocupaciones, motivos y sentimientos de otros, consiguiendo de manera efectiva el establecimiento de acuerdos y a aceptación positiva de planes, actividades y soluciones a través de la comunicación efectiva respetando las diferencias interpersonales.

El sistema de evaluación del desempeño, para Werther y Davis (2008) permite no solo brindar información al empleado sobre su rendimiento en función de sus objetivos organizacionales, sino también brinda un abanico de posibilidades para que los integrantes de los equipos de trabajo aporten sugerencias específicas con el propósito de mejorar y potenciar sus destrezas organizacionales de manera individual y colectiva. Dentro de los requisitos fundamentales para la evaluación de desempeño se encuentran las responsabilidades asignadas a cada integrante y los indicadores cuantitativos y cualitativos destinados a su evaluación de acuerdo a determinados parámetros y estándares empresariales.

III. METODOLOGÍA

3.1 Tipo y diseño de investigación

El tipo de investigación requerida es aplicada por ello Baena (2014) nos refiere que es un tipo de investigación básica porque se explicó la relación gestión de competencia y rendimiento de los supervisores de la modalidad home office en un Call Center, donde se tuvo como propósito poder ejecutar un estudio a un problema, donde se pueda proporcionar nuevas investigaciones, hechos, donde se pueda proponer nuevas investigaciones tecnológicas, programas donde se pueda ayudar a mejorar la problemática o aportes que deán ciertas mejoras al problema. Una manera de exploración orientada al uso próximo y no tanto al contexto de desarrollar teorías.

El diseño de la investigación se dio de manera no experimental de corte transversal por ello Hernández nos indica que esta investigación se dio en un contexto en el cual no se manipularon las variables esto nos quiere decir que se dio de manera que solo se observaron en su estado natural para que seguidamente se puedan analizar, de corte transversal por que se recogieron datos en un periodo único que tuvo como fin describir y analizar, con ello las variables no fueron manipuladas, ni sometidas a pruebas solo se detallaron las relaciones entre ambas en un tiempo y espacio determinado.

El nivel de investigación determinado en la investigación será Descriptivo Correlacional según Hernández, Fernández y Bautista (2014) se desea analizar las diferentes características y carácter de los individuos a los cuales se les sometió a un determinado análisis. Por consiguiente, se requirió analizar cómo fue y cómo se fueron manifestando, en las circunstancias que se dieron en el contexto de la actualidad trajo consigo nuevas modificaciones y contextos de desarrollo que en el marco laboral no se ha dado en este extremo de lo laboral y salud.

El enfoque de la investigación que se presentó es de análisis cuantitativo, para esto Hernández, Fernández & Bautista (2014) nos indicó que se manifestaban en un grupo de ciertos procesos de secuencias y que fueron probatorios, de los

cuales no se deben eludir pasos, ya que se siguió un formato estructurado las cuales contaban con decisiones críticas que se contextualizaron antes de la recolección de datos. Por ello, se necesitó contar con un orden en la investigación donde no se eludieron los pasos ya que la recolección de datos fue procesada para probar la confiabilidad de ello.

3.2 Variables y operacionalización

La presente investigación muestra 2 variables la cuales tuvo un enfoque cuantitativo, Según Bernal (2010) se cimienta en el control de las características de los fenómenos Sociales, lo cual se esperó derivar a un marco conceptual apropiado al problema estudiado. En esa misma línea Colas & Fernández (2001) afirma que es la variable que el investigador calculo, manipulo o escogió para establecer su relación con el fenómeno o fenómenos observados.

3.3 Población, muestra, muestreo, unidad de análisis

La población según nos indica Esteban (2009) es que es un grupo de individuos que dispone relación directa con la problemática presentada o el problema del estudio y que abarcan a la población en su totalidad a investigar. Por consiguiente, el estudio está formado por un total de 200 colaboradores de la empresa Konecta Perú S.A.C., Lima 2020. De tal manera de que la población es de carácter finita, porque se podrá contar a todos los integrantes en el estudio.

La muestra de la investigación según Tamayo (2004) nos infiere que la muestra proviene de un porcentaje de la población o un cierto grupo de individuos de un elemento. En base a esa teoría Hernández (2015) nos indica que una población entera se simboliza de un subconjunto. Por ende; dadas las condiciones se manejó el muestreo censal por la pequeña población que hay en supervisores en la organización, se trabajó con los 28 colaboradores de la empresa.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La técnica de recolección de datos según Esteban (2009) nos indica que se la atribuye como una herramienta de suma importancia para el requerimiento de información o datos, ya es el caso de tipo de investigaciones transversal ya que es

en un tiempo determinado, con un sustento como el cuestionario escrito en el que podemos apoyarnos. Nos aportó el comprender de manera precisa sobre la gestión de competencias y nos ayudara a poder obtener información de datos a través de las respuestas que nos proveerán los colaboradores de la empresa Konecta Perú S.A.C, Lima 2020.

El instrumento de recolección de datos, nos refiere Díaz & Luna (2014) que la escala de Likert reside en un sector de ítems de manera de afirmaciones o juicio de los cuales solo se pide una respuesta de los individuos del estudio. La herramienta que nos brindó apoyo a la medición consistió en un cuestionario cerrado ya que se facilitó un rango de respuestas, de tipo Likert que consta de 11 preguntas por la 1 variable y la 2 variable consta de 10 preguntas, dando así un total de 21 preguntas, donde se muestran las variables a investigar, dado así, esta encuesta será respondida de manera anónima.

Tabla 1
Cuestionario cerrado

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia

Validación

Hernández (2014) nos indica que la validación de los cuestionarios apoya en poder medir el nivel de las variables, ya que sus dimensiones se encuentran definidas y con teorías utilizadas.

En la presente tesis se desarrolló una encuesta correspondiente a cada variable que han sido sometidas a juicio de expertos, para lo que se recurrió a la opinión de los docentes de investigación de la carrera de Administración de Empresas como está detallado en la siguiente tabla:

Confiabilidad

Nos deduce Hernández, Fernández y Batista (2014) para deducir la confiabilidad del instrumento de investigación según los resultados obtenidos deben ser tomados en cuenta en un rango de 0 a 1, lo que se aproxime a lo mayor posible a 1 indica una positiva o elevada confiabilidad y todo resultado que se aproxime lo mayor posible a 0 el resultado será menos confiable.

Tabla 2
Evaluación según Alfa de Cronbach

<i>Opinión de expertos</i>	<i>Instrumento Validación</i>
<i>No es confiable</i>	<i>-1 a 0</i>
<i>Baja confiabilidad</i>	<i>0.01 a 0.49</i>
<i>Moderada confiabilidad</i>	<i>0.5 a 0.75</i>
<i>Fuerte confiabilidad</i>	<i>0.76 a 0.89</i>
<i>Alta confiabilidad</i>	<i>0.9 a 1</i>

Fuente: Elaboración propia

Se utilizó en la tesis de investigación el programa spss 25, por medio del Alfa de Cronbach que ayudó a definir el rango de confiabilidad lo cual sirvió para poder procesar la información obtenida.

Tabla 3

Instrumento de validez

N.º	Nombres y Apellidos	Grado	Resultados
1.	Jimenez Calderon, Cesar Eduardo	Doctor	Si cumple
2.	Merino Garces, Jose Luis	Magister	Si cumple
3.	Yarleque Rupay, Mercedes	Magister	Si cumple

Fuente: Elaboración propia

3.5 Procedimientos

Para acreditar la validez del instrumento se realizó la entrevista a 3 personas las cuales cuentan con más de 5 años en el rubro del Call Center en el área operativa. Se conversó con las personas expertas por teléfono y se solicitó su apoyo para la elaboración de la entrevista. Se envió por correo las preguntas a las personas expertas. Los expertos respondieron el mismo correo indicando su autorización para sus respuestas y experiencia puedan ser publicadas en el proyecto de investigación.

Posterior a la entrevista se realizó la técnica de categorización para administrar las respuestas de los expertos entrevistados. Se encontraron las categorías de las respuestas y se coincidió con las variables categóricas de las dimensiones de la matriz de operacionalización con enfoque cuantitativo para ello se elaboró un cuestionario con 21 preguntas, en donde se estableció 4 dimensiones y se consideró las categorías del enfoque cualitativo.

3.6 Método de análisis de datos

Se trabajó con el programa estadístico SPSS versión 25, ya que se procesó la información usando en el análisis descriptivo, y que fue mostrado mediante gráficos y cuadros para efectuar el análisis, de tal modo de que se pudo llegar a las conclusiones sobre lo planteado.

El método descriptivo según Berenson & Levine (1996) afirmó que son los procedimientos que recolectan, exponen y calificar a un conjunto de datos teniendo como fin las diversas características de ese conjunto de datos.

3.7 Aspectos éticos

En el proyecto de investigación se consideraron los aspectos éticos ya que se buscó obtener la veracidad de los resultados obtenidos del instrumento considerando a los autores mencionados, este trabajo de investigación pasó por la prueba de similitud del software Turnitin donde se pudo autenticar la calidad y ética de la investigación realizada.

IV. RESULTADOS

4.1. Estadística descriptiva

Tabla 4

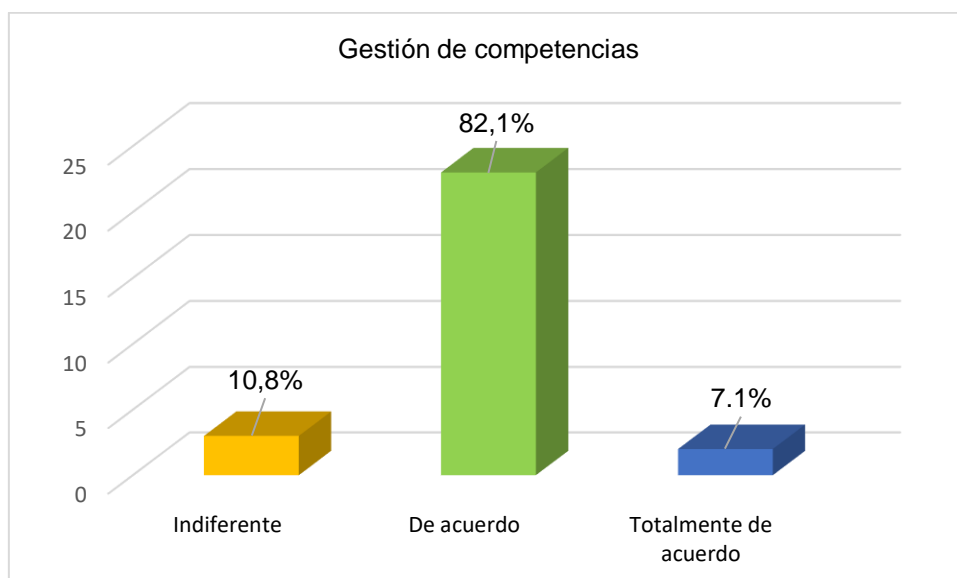
Frecuencia de la variable competencia

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje acumulado
Indiferente	3	10,7	10,8	10,7
De acuerdo	23	82,1	82,1	92,9
Totalmente de acuerdo	2	7,1	7,1	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 1

Diagrama de frecuencias de Gestión de competencias



Interpretación:

Se puede visualizar en la tabla 4 y en la figura 1; de acuerdo a los datos obtenidos que el 82% de las personas encuestadas se encuentran de acuerdo con la importancia de la gestión de competencia, 7.1% se encuentran totalmente de acuerdo en su implementación que permitió el manejo adecuado del sistema operativo. Sin embargo, un 10.8%, considera que su implementación le es indiferente.

Tabla 5

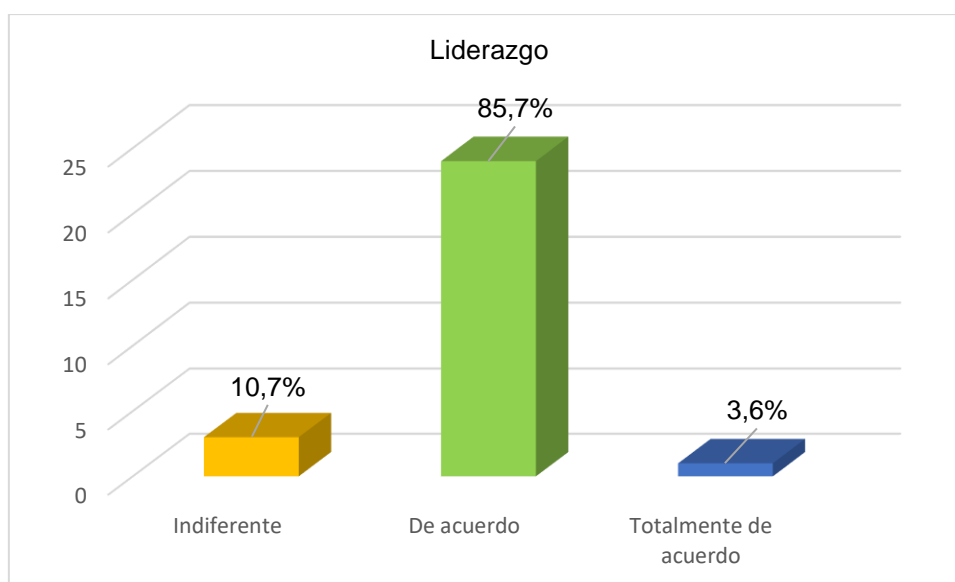
Frecuencia de la dimensión Liderazgo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Indiferente	3	10,7	10,7	10,7
De acuerdo	24	85,7	85,7	96,4
Totalmente de acuerdo	1	3,6	3,6	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 2

Diagrama de frecuencias de la variable Liderazgo



Interpretación:

Se puede verificar en la tabla 5 y en la figura 2; de acuerdo a los datos obtenidos que el 85,7% de las personas encuestadas se encuentran de acuerdo con la importancia del liderazgo dentro de la gestión de competencia, 7.1% se encuentran totalmente de acuerdo que el liderazgo facilita el correcto manejo de sistema operativo. Sin embargo, un 10.7% considera que no es de importancia dicha competencia en el desempeño de sus funciones.

Tabla 6

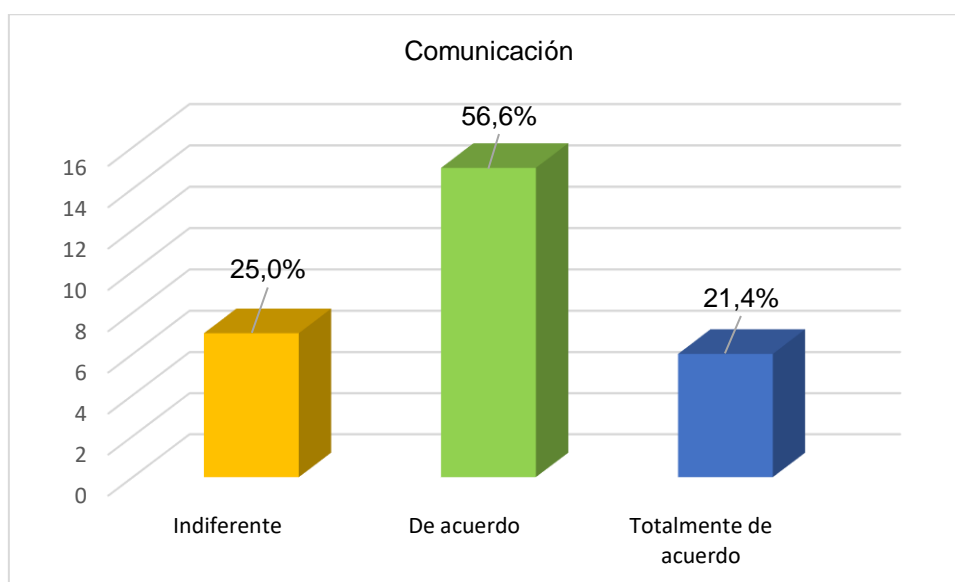
Frecuencia de la dimensión comunicación

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Indiferente	7	25,0	25,0	25,0
De acuerdo	15	53,6	53,6	78,6
Totalmente de acuerdo	6	21,4	21,4	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 3

Diagrama de frecuencias de la variable Comunicación



Interpretación:

Se puede observar en la tabla 6 y en la figura 3; de acuerdo a los datos obtenidos que el 56,6% de las personas encuestadas se encuentran de acuerdo con la importancia de la comunicación dentro de la gestión de competencia, 21.4% se encuentran totalmente de acuerdo que la comunicación facilita el correcto manejo de sistema operativo. Sin embargo 25.0% considera que dicha competencia es indiferente en el desempeño de sus funciones.

Tabla 7

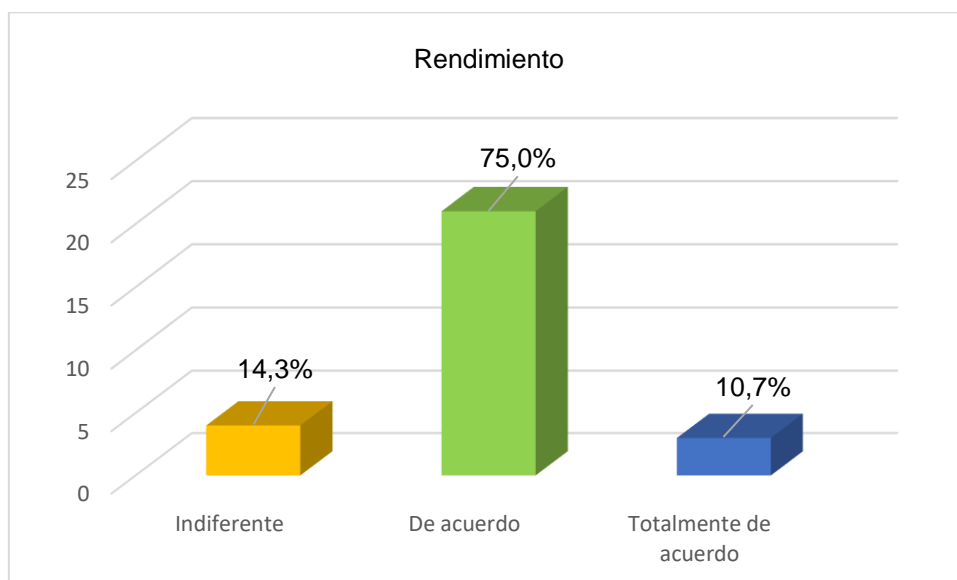
Frecuencia de rendimiento

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Indiferente	4	14,3	14,3	14,3
De acuerdo	21	75,0	75,0	89,3
Totalmente de acuerdo	3	10,7	10,7	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 4

Diagrama de frecuencias de la variable rendimiento



Interpretación:

Se puede revisar en la tabla 7 y en la figura 4; de acuerdo a los datos obtenidos que el 75,0% de las personas encuestadas se encuentran de acuerdo con la importancia del rendimiento dentro de la gestión de competencia, 10.7% se encuentran totalmente de acuerdo que contar con un adecuado rendimiento. Sin embargo 14.3% lo considera indiferente.

Tabla 8

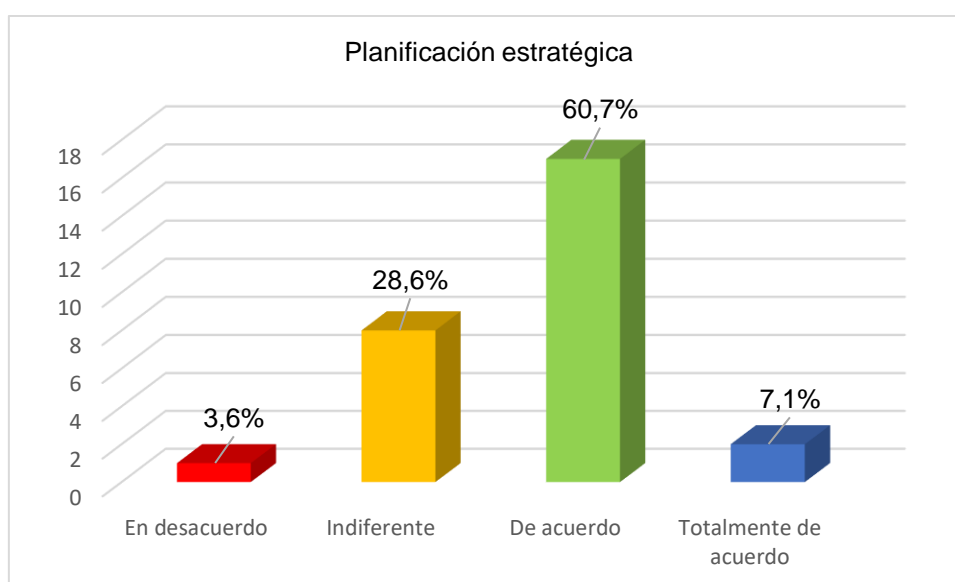
Frecuencia de la dimensión planificación estratégica

Frecuencia	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
En desacuerdo	1	3,6	3,6	3,6
Indiferente	8	28,6	28,6	32,1
De acuerdo	17	60,7	60,7	92,9
Totalmente de acuerdo	2	7,1	7,1	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 5

Diagrama de frecuencias de la variable planificación estratégica



Interpretación:

Se puede verificar en la tabla 8 y en la figura 5; de acuerdo a los datos obtenidos que el 60,7% de las personas encuestadas se encuentran de acuerdo con la importancia de la planificación estratégica dentro de la gestión de competencia, 7,1% se encuentran totalmente de acuerdo que contar con una adecuada planificación estratégica permite mejorar el rendimiento ayudando a mejorar el manejo eficiente de sus tiempos dentro de la organización. Sin embargo 28.6% considera que dicha competencia es indiferente en el desempeño de sus funciones y 3.6% se encontraban en desacuerdo.

Tabla 9

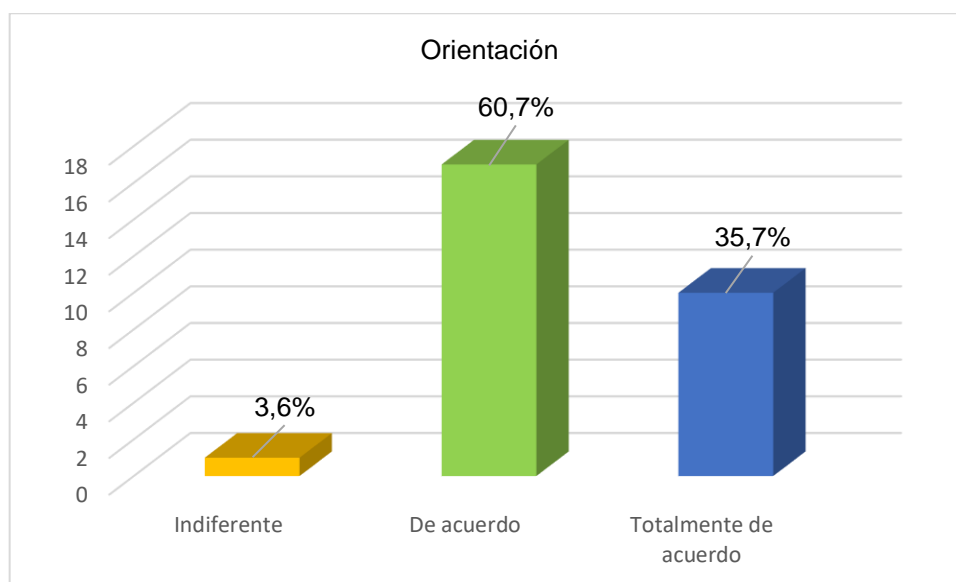
Frecuencia de la dimensión orientación a los resultados

	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	Porcentaje acumulado
Indiferente	1	3,6	3,6	3,6
De acuerdo	17	60,7	60,7	64,3
Totalmente de acuerdo	10	35,7	35,7	100,0
Total	28	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia

Figura 6

Diagrama de frecuencias de la variable orientación



Interpretación:

Se puede analizar en la tabla 9 y en la figura 6; de acuerdo a los datos obtenidos que el 60,7% de las personas encuestadas se encuentran de acuerdo con la importancia de la planificación estratégica dentro de la gestión de competencia, 35,7% se encuentran totalmente de acuerdo con una orientación a los resultados permite alcanzar los objetivos dentro de la organización. Sin embargo, todavía contaban con un 3.6% que es indiferente a esta competencia.

4.2. Estadística inferencial

4.2.1. Contrastación de hipótesis

Prueba de hipótesis general.

Ho: No Existe relación positiva entre gestión de competencias y el rendimiento de los supervisores que laboran en la modalidad de home office en un Call Center de Lima, 2020.

Ha: Existe relación positiva entre gestión de competencias y el rendimiento de los supervisores que laboran en la modalidad de home office en un Call Center de Lima, 2020.

Tabla 10

Correlación entre las variables gestión de competencias y rendimiento

Gestión de competencias		
	r	p
Rendimiento	,674**	0,000
N	28	

Nota: **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

En la Tabla 10, se observa la relación entre las dos variables: gestión de competencias y rendimiento de supervisores Dado que el valor de sig = 0,000 y es < 0,05, podemos decir que existe evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis general que afirma que existe relación positiva moderada (0,674) entre gestión de competencias y el rendimiento de los supervisores que laboran en la modalidad de home office en un Call Center de Lima, 2020.

Prueba de hipótesis específica 01. (Ver anexo 6)

Ho: No Existe relación positiva entre gestión de competencias, dimensión liderazgo y el rendimiento de los supervisores que laboran en la modalidad de home office en un Call Center de Lima, 2020.

Ha: Existe relación positiva entre gestión de competencias, dimensión liderazgo y el rendimiento de los supervisores que laboran en la modalidad de home office en un Call Center de Lima, 2020.

Se observa la relación entre las dos variables: gestión de competencias, dimensión liderazgo y rendimiento de supervisores. Dado que el valor de sig = 0,002 y es < 0,05, podemos decir que existe evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis específica que afirma que existe una relación positiva moderada (0,565) entre la gestión de competencias, dimensión liderazgo y el rendimiento de los supervisores en la modalidad home office en un Call Center de Lima, 2020.

Prueba de hipótesis específica 02. (Ver anexo 6)

Ho: No Existe relación positiva entre gestión de competencias, dimensión comunicación y el rendimiento de los supervisores que laboran en la modalidad de home office en un Call Center de Lima, 2020.

Ha: Existe relación positiva entre gestión de competencias, dimensión comunicación y el rendimiento de los supervisores que laboran en la modalidad de home office en un Call Center de Lima, 2020.

Se observa la relación entre las dos variables: gestión de competencias, dimensión comunicación y rendimiento de supervisores. Dado que el valor de sig = 0,004 y es < 0,05, podemos decir que existe evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis específica que afirma que existe una relación positiva moderada (0,522) entre la gestión de competencias, dimensión comunicación y el rendimiento de los supervisores en la modalidad home office en un Call Center de Lima, 2020.

Prueba de hipótesis específica 03. (Ver anexo 6)

Ho: No Existe relación positiva entre gestión de competencias, dimensión planificación y el rendimiento de los supervisores que laboran en la modalidad de home office en un Call Center de Lima, 2020.

Ha: Existe relación positiva entre gestión de competencias, dimensión planificación y el rendimiento de los supervisores que laboran en la modalidad de home office en un Call Center de Lima, 2020.

Se observa la relación entre las dos variables: gestión de competencias, dimensión planificación y rendimiento de supervisores. Dado que el valor de sig = 0,00 y es < 0,05, podemos decir que existe evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis específica que afirma que existe una relación positiva alta (0,743) entre la gestión de competencias, dimensión planificación y el rendimiento de los supervisores en la modalidad home office en un Call Center de Lima, 2020.

Prueba de hipótesis específica 04. (Ver anexo 6)

Ho: No Existe relación positiva entre gestión de competencias, dimensión orientación y el rendimiento de los supervisores que laboran en la modalidad de home office en un Call Center de Lima, 2020.

Ha: Existe relación positiva entre gestión de competencias, dimensión orientación y el rendimiento de los supervisores que laboran en la modalidad de home office en un Call center de Lima, 2020

Se observa la relación entre las dos variables: gestión de competencias, dimensión orientación y rendimiento de supervisores. Dado que el valor de sig = 0,01 y es < 0,05, podemos decir que existe evidencia estadística para rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis específica que afirma que existe una relación positiva moderada (0,575) entre la gestión de competencias, dimensión orientación y el rendimiento de los supervisores en la modalidad home office en un Call Center de Lima, 2020.

V. DISCUSIÓN

La gestión de competencias en las organizaciones se constituye en la actualidad como uno de los factores determinantes para la eficiencia de los procesos y resultados dentro de las organizaciones. La implementación de dicha gestión permite que todos los colaboradores dentro de la empresa interactúen y se encuentren comprometidos en desarrollar altos niveles de eficiencia dentro de la empresa. En relación a ello y después de analizar los resultados obtenidos, se presentan los resultados obtenidos en función a sus objetivos y a la contrastación de las hipótesis correspondientes.

En relación a la hipótesis general, se comprueba que el coeficiente de correlación muestra una significancia bilateral de 0,000 y este valor al ser menor < 0.05 , se rechaza automáticamente la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna que afirma que existe una relación positiva entre gestión de competencias y el rendimiento de los supervisores que laboran en la modalidad de home office en los Call Center de Lima, 2020". Los resultados de la investigación obtenidos mediante el coeficiente de Pearson (0,674) indican que existe una relación directa moderada entre las variables, permitiendo establecer también un coeficiente de determinación (CD) de 45%.

Los resultados obtenidos guardan relación con Gonzales (2018), quien encontró una relación estadísticamente significativa entre las aptitudes laborales y el desempeño organizacional dentro de la empresa Unacem S.A. De la misma manera, Ninatanta (2018), en una muestra de similares características denominada Gestión por competencias y el desempeño laboral de la empresa Cable Video Perú SAC Los Olivos, año 2018, encontró una asociación directa entre las habilidades y el rendimiento de sus trabajadores.

Por otra parte, Fernández (2005), enfatiza la importancia de las competencias en el mundo empresarial como un conjunto de conocimientos y habilidades profesionales indispensables para que el colaborador ejecute con éxito sus actividades. Asimismo, el mismo autor señala con base al fortalecimiento de dichas competencias el incremento del rendimiento en los supervisores dentro de los Call Center, permitiendo además que los problemas relacionados al rendimiento

de los supervisores puedan ser identificados y solucionados trabajando desde las competencias indispensables para el puesto.

En la misma línea, Ricos (2019), manifiesta la importancia dentro de una organización del desarrollo de habilidades y competencias que constituyen un gran aporte para el afinamiento de la calidad de gestión. Por ello, enfatiza la importancia del trabajo en función a la productividad y mejora del rendimiento. Similares conclusiones obtuvieron Ortiz, Caycho y Andia (2016), quienes aseguran que una correcta implementación de una guía de gestión por habilidades conlleva a poder definir las políticas de competencia laboral. Para ello, los autores consideran que para alcanzar los objetivos se debe gestionar primero las competencias para la conformación exitosa de grupos de trabajo

En cuanto a la contrastación de la hipótesis 1, de acuerdo al coeficiente de correlación se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 1 que “existe relación positiva entre liderazgo y el rendimiento de los supervisores ($r=0,565$) con un coeficiente de determinación (CD) de 32%.

Los resultados concuerdan con los resultados de Comstock (2019), que señala la importancia del liderazgo en su capacidad de guiar, orientar y dirigir a los trabajadores hacia la consecución de los fines y objetivos institucionales y la capacidad de asumir nuevos desafíos en calidad de líderes dentro de una organización para superar diversos inconvenientes vinculados al rendimiento de los supervisores con el objetivo de puedan ser localizados y solucionados, mejorando el liderazgo de los líderes de equipos.

En cuanto a la contrastación de la hipótesis 2, de acuerdo al coeficiente de correlación se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 2 que “existe relación positiva entre liderazgo y el rendimiento de los supervisores ($r=0,522$) con un coeficiente de determinación (CD) de 27%.

Los resultados obtenidos concuerdan con los hallazgos de Hernández (2019), que señala la importancia de la comunicación asertiva como una de las aptitudes sociales, las cuales son considerados como fundamental para el incentivo del desarrollo humano y la prevención de problemas sociales.

Por su parte, Molina (2012) afirma que todas las organizaciones que inician un proyecto deben de tener claramente definidos sus objetivos, por ello es importante contar como instrumento principal la comunicación asertiva lo cual permite el empoderamiento de sus líderes. Por tal motivo, las principales deficiencias dentro de las empresas se deben a limitadas habilidades de comunicación asertiva entre los colaboradores de la organización.

En cuanto a la contrastación de la hipótesis 3, de acuerdo al coeficiente de correlación se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 3 que “existe relación positiva entre planificación y el rendimiento de los supervisores ($r=0,743$) con un coeficiente de determinación (CD) de 55%.

Los resultados obtenidos guardan relación con Tavares & Berretta (2008), que señalan que la planificación estratégica es definida como un proceso metodológico que permite identificar los objetivos que tienen mayor prioridad, para poder establecer metas relacionadas en función a procesos concretos como la base fundamental para la formulación de un plan estratégico.

Igualmente, Hitt, Black y Porter (2006), afirma que la planificación estratégica define su desarrollo de la organización en el futuro ya que es de suma importancia en todos los procesos de las organizaciones u en una eficaz toma de decisiones, concluyendo que una buena planificación es base para el éxito de una organización.

De la misma manera, Chiavenato (2008), afirma la importancia de la planificación estratégica para el mantenimiento de los objetivos institucionales en el tiempo. Por otra parte, diferentes problemas que ocurren dentro de las empresas surgen en muchas ocasiones por falta de planificación estratégica que impacta de manera directa sobre la rentabilidad de la empresa, considerando de suma importancia dentro de la planificación la correcta identificación del problema.

En cuanto a la contrastación de la hipótesis 4, de acuerdo al coeficiente de correlación se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis específica 4 que “existe relación positiva entre orientación y el rendimiento de los supervisores ($r=0,575$) con un coeficiente de determinación (CD) de 33%.

Los resultados concuerdan con Maehr y Nicholls (1980) que indican que para poder orientar a los trabajadores es importante poder identificar los triunfos, así como también los fracasos durante la experiencia profesional de los supervisores de la empresa. Para el autor es importante poder conocer a tu equipo de trabajo, ya que la realización de dicho proceso permite identificar aspectos claves dentro del desempeño de sus funciones dentro de sus resultados operativos. De la misma manera los autores aseguraron que los seres humanos muestran diferentes tipos de comportamiento ante los retos laborales incentivando una actitud positiva y una correcta orientación hacia sus objetivos dentro de un grato ambiente laboral.

VI. CONCLUSIONES

1. Sobre la hipótesis general, se demuestra que existe relación directa moderada (0,674) entre gestión de competencias y el rendimiento de los supervisores que laboran en la modalidad de home office en un Call Center de Lima, 2020.
2. Sobre la primera hipótesis específica, se demuestra que existe relación directa moderada (0,595) entre el liderazgo y el rendimiento de los supervisores que laboran en la modalidad de home office en un Call Center de Lima, 2020.
3. Sobre la segunda hipótesis específica, se demuestra que existe relación directa moderada (0,522) entre la comunicación y el rendimiento de los supervisores que laboran en la modalidad de home office en un Call Center de Lima, 2020.
4. Sobre la tercera hipótesis específica, se demuestra que existe relación directa alta (0,743) entre la planificación estratégica y el rendimiento de los supervisores que laboran en la modalidad de home office en un Call Center de Lima, 2020.
5. Sobre la cuarta hipótesis específica, se demuestra que existe relación directa moderada (0,575) entre la planificación estratégica y el rendimiento de los supervisores que laboran en la modalidad de home office en un Call Center de Lima, 2020.

VII. RECOMENDACIONES

1. Se sugiere implementar y desarrollar un plan estratégico con base a resultados obtenidos para la realización de capacitaciones y la promoción de puestos en supervisores.
2. Se sugiere la implementación de un programa de gestión del talento con metodologías ágiles o participativas para el desarrollo del liderazgo de los supervisores del Call Center.
3. Se sugiere que los supervisores tengan las herramientas necesarias para la resolución de conflictos y la mejora de las habilidades de comunicación en el Call Center.
4. Se sugiere reforzar aspectos estratégicos y tácticos en la empresa con el objetivo de mejorar los procesos de la empresa.
5. Se sugiere promover un método participativo entre la tele operadores de servicio escuchar sus dudas, contribuciones y recomendaciones con la finalidad de mejorar el rendimiento de los supervisores para fortalecer las relaciones laborales entre los trabajadores y el compromiso institucional.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos (Gestión por competencia). España. Ediciones Granica.
- Ayala, S., Ramírez, P., y Ulco, L. (2015), Aplicación de herramientas de productividad y mejora en el proceso de ensamblaje de mangueras hidráulicas en la empresa CONTIX S.A. (Tesis de Pregrado), Universidad Ricardo Palma, Lima, Perú: <http://cybertesis.urp.edu.pe/handle/urp/1293>
- Barcelo, J (2017) Dirección de Recursos humanos: <https://blogs.informacion.com/blog/recursos-humanos/evaluacion-desempeno/la-evaluacion-del-desempeno-laboral-y-la-gestion-de-rrhh/>
- Berenson, M. L., & Levine, D. M. (1996). Estadística básica en administración: conceptos y aplicaciones. 6, 3. México: Prentice Hall Inc. <https://books.google.co.ve/books?id=2N09O8-Oe0QC&printsec=frontcover&hl=es>
- Cañas, D Hernández, J (2019). Comunicación asertiva en profesores: diagnóstico y propuesta educativa. *Praxis & Saber*, 10(24), 143–165. [:https://doi.org/10.19053/22160159.v10.n25.2019.8936](https://doi.org/10.19053/22160159.v10.n25.2019.8936)
- Chiavenato, I. (2000). Administración de recursos humanos, 5ta. Ed. McGraw Hill, Colombia.
- Chiavenato, I. (2006). Introducción a la Teoría General de la Administración (Séptima ed.). México D.F: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). Introducción a la Teoría General de la Administración. (7.a ed.): Mc. Graw Hill
- Chiavenato, I. (2008). Gestión del talento humano. McGraw-Hill Interamericana SA. Ciudad de México.
- Chiavenato, I. (2009). Administración de recursos humanos. España. Editorial McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). Gestión del talento humano. (3.ª ed.). Mexico: McGraw-Hill.
- CINTEFOR. (s.f.). Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencias laborales. www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxx/esp.index.html

- Comstock, N. W. (2019). Critical Skills: Leadership. *Salem Press Encyclopedia*.
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=ers&AN=98402056&lang=es&site=eds-live&scope=site>.
- Coulter, M. y Stephen, R. (2005). Management. México. Editorial McGraw-Hill.
- De Saá y Garcia (2000), Enfoque de recursos y capacidades. Revista europea de Dirección de Economía de empresa Vol 9 (2)
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., Schuler, R. (2007). La gestión de recursos humanos (3^a Ed.). España: McGraw-Hill/ Interamericana de España, S.A.U.
- Ernst&Young. (Junio de 2008). Gestión por competencias.
<https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>
- Esteban, E (2009). Metodología de la investigación económica y social: Ed. San Marcos E.I.R.L.
- Evaristo, S. (2018), La planificación estratégica y la productividad en la empresa Remarsa Hidraulica SAC, San Martin de Porres, Lima, 2018.
<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/19901>
- Fernández, J. (2005). Gestión por competencias: un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos.: Prentice Hall.
- Fernández, J. (2009). People Excellence. Coaching, desempeño, competencias y talento.: Prentice Hall
- García, M. (2001) La importancia de la evaluación del desempeño. Revista proyecciones. Año 2 (9)
- Grant, RM. (1996). Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones. Civitas, Madrid.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2010). Metodología de la investigación. México: Ed. Mc Graw Hill.
- Hitt, B. & Porter (2006). Administración. (1^a. ed.) : Pearson
- Hooghlemstra, T. (1996). Las Competencias: Clave para Gestión integrada de Recursos Humanos. Barcelona: Ediciones Deusto
- Jones, G. y George, J. (2010). Administración contemporánea. México. McGraw-Hill.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2008). Administración, una perspectiva global. México. Editorial McGraw-Hill.

- Maehr, M. L., & Nicholls, J. G. (1980). Culture and Achievement Motivation: A Second Look. In N. Warren (Ed.), *Studies in Cross-Cultural Psychology* (Vol. 2, pp. 221-267). New York: Academic Press.
- Martín Pérez CE, Loredó Carballo NA, Álvarez Álvarez NM. Procedimiento para la gestión de competencias / Procedure for Competence Management. *Retos de la Dirección*.2018:40-63. http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=e_dssci&AN=edssci.S2306.91552018000200003&lang=es&site=eds-live&scope=s ite. Accessed May 13, 2020.
- Medina, A. (2019). Diseño y validación de un programa de formación de competencias para la gestión eficaz de la seguridad y salud en el trabajo. *Revista Katharsis*, 28, 42–58. <https://doi.org/10.25057 /2500573 1.1138>.
- Mohamed Ali Hedhili, & Sami Boudabbous (2020). The impact-based organization on competence management practices. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 9(2), 177-191. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.V9i2.637>
- Molina García, M. G. (2012). La Comunicación Fuente de Poder del Líder en las Organizaciones que Aprenden. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 7(2), 56–60.
- Muñoz de Priego, J. (1998). Implantación de un sistema de selección por competencias. *Training and Development*, 10
- Ninatanta Aguirre, P. (2018). Gestión por competencias y el desempeño laboral de la empresa Cable Video Perú SAC Los Olivos, año 2018. <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/20016>
- Cruz, P y Vega, G (2001). La gestión por competencias. *Trabajo de titulación*, 4, 9-12
- Penrose, E (1959) *Enfoque de Recursos y capacidades de la Empresa*. Mexico: Trillas
- Pfeffer, J. (1998). *La ecuación humana: cómo diseñar y dirigir empresas de alto rendimiento*. Gestión.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10ª ed.) México: Pearson Educación, S.A

- Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Administración. (8va ed.): Pearson
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., Sandholtz, K. y Younger, J. (2007).
Competencias de recursos humanos. Bogotá.
- Werther, W. y Davis, K. (2008). Administración de Recursos Humanos. (6ª ed.)
México: McGraw-Hill/ Interamericana, S.A.
- Werther, W. y Keith, D. (2006). Administración de recursos humanos. (6ª ed.):
McGraw-Hill.

ANEXO 1

Matriz de Operacionalización de variable.

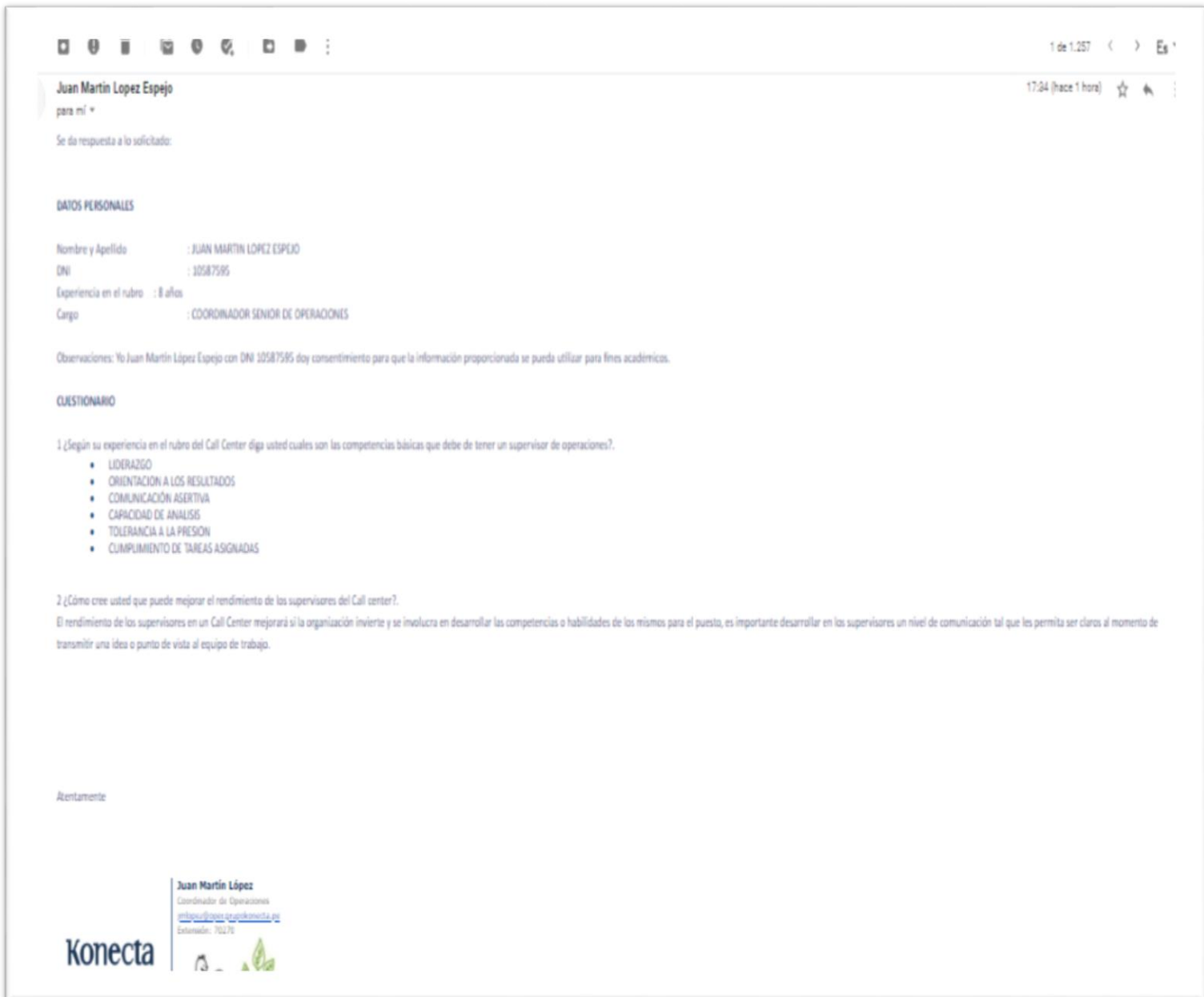
Variable (concepto)	Definición operacional (de la variable)	Dimensiones (de la variable)	Definición operacional (de cada dimensión)	Indicadores (de las dimensiones)	Ítems	Instrumento	Atributo	Niveles y Rangos (por dimensión)
GESTION DE COMPETENCIA Fernández (2005) quien expresa que las competencias se precisan en el mundo empresarial como el conjunto de conocimientos y habilidades profesionales indispensable para que al colaborador le permita ejecutar un conjunto y/o actividades que integran su ocupación	La variable Gestión de competencia se medirá mediante las dimensiones Liderazgo y Comunicación asertiva mediante un cuestionario.	LIDERAZGO Comstock (2019), El liderazgo es la capacidad de poder dirigir, orientar e incentivar a otros como jefe de un equipo o una organización.	El liderazgo se medirá mediante los indicadores: Trabajo en equipo, Empoderamiento, clima laboral, línea de carrera y nivel de rotación; aplicadas mediante un cuestionario de 05 ítems.	Trabajo en equipo	Realizo las reuniones de trabajo para conseguir que los demás participen de una manera eficaz.	Cuestionario con escala tipo Likert	Nunca (N) Casi Nunca (CN) A Veces (AV) Casi Siempre (CS) Siempre (S)	Alta (19-25)
				Empoderamiento	Superviso de cerca lo que hace mi equipo para asegurarme de que todo se haga de acuerdo a lo indicado por mi persona			Media (12-18)
				Clima laboral	Conozco bien a mis colaboradores y tengo un vínculo muy fuerte con ellos.			Baja (05-11)
				Línea de carrera	Identifico los intereses de mis compañeros e intento orientarlos hacia una meta en común.			
					Soy una persona minuciosa en mi labor de enseñar a mis compañeros y de formar a otras personas.			
		Nivel de rotación	Se me complica reaccionar ante el fracaso personal y puedo llegar a culpar a los demás por mis fallos.					
		COMUNICACIÓN ASERTIVA Cañas & Hernández (2019), afirma que la comunicación asertiva se ha considerado como una de las habilidades sociales y para la vida que son claves para la promoción del desarrollo humano y la prevención de problemas sociales.	La comunicación asertiva se medirá mediante los indicadores: solución de conflictos, relaciones interpersonales, herramientas tecnológicas, desarrollo profesional y nivel de autismo; aplicadas	Solución de conflictos	Se me hace fácil poder solucionar situaciones conflictivas con mi equipo de trabajo	Cuestionario con escala tipo Likert	Nunca (N) Casi Nunca (CN) A Veces (AV) Casi Siempre (CS) Siempre (S)	Alta (41-55)
				Relaciones interpersonales	Existe comunicación entre mis compañeros de trabajo que permite el desarrollo de buenas relaciones interpersonales.			Media (26-40) Baja (11-25)

			mediante un cuestionario de 5 ítems.	Herramientas tecnológicas	Tengo conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de mi equipo de trabajo			
				Desarrollo profesional	Existen oportunidades para dar a conocer mis ideas y compartir mejores prácticas de conocimientos dentro de mi equipo de trabajo.			
				Nivel de ausentismo	Me parece que la forma de comunicación a través de mail es efectiva.			
<p align="center">RENDIMIENTO</p> <p>Chiavenato (2011), informa que el desempeño laboral consiste en el comportamiento del colaborador evaluado; el cual se encuentra encauzado a lograr los objetivos. Los más importante habita en ese punto. Cabe recalcar que el desempeño forma la estrategia individual para cumplir con los objetivos establecidos</p>	<p>La variable rendimiento se medirá mediante las dimensiones planificación y organización estratégica y orientación a los resultados mediante un cuestionario.</p>	<p align="center">PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN ESTRATEGICA Tavares & Berretta (2008), define la planificación estratégica como un proceso metodológico que admite localizar los objetivos prioritarios. Las metas en etapas de tiempo concretas, y sobre lo cual permitirá ser la columna vertebral del plan estratégico, se precisarán las diligencias de acuerdo a las prioridades</p>	<p>La planificación y organización estratégicas medirá mediante los indicadores: Eficiencia, eficaz, priorización de tareas y gestión de tiempos, mediante un cuestionario de 04 ítems.</p>	Eficiente	El tiempo me alcanza para poder cumplir con todas mis funciones en el día	<p align="center">Cuestionario con escala tipo Likert</p>	<p align="center">Nunca (N) Casi Nunca (CN) A Veces (AV) Casi Siempre (CS) Siempre (S)</p>	<p align="center">Alta (19-25) Media (12-18) Baja (05-11)</p>
				Eficaz	No suelo quedarme más tiempo de lo que debería en mi trabajo.			
				Priorización de tareas	Siempre doy prioridad a las tareas urgentes que a las tareas importantes.			
				Gestión de tiempos	Tengo el tiempo suficiente para supervisar a todo mi equipo de trabajo.			
		Cuando inicio mi jornada se lo primero con que lo debo empezar.						
		<p align="center">ORIENTACION A LOS RESULTADOS Maehr & Nicholls (1980) plantean que los seres humanos presentan diferentes definiciones de triunfo o derrota cuando se hallan en ambientes de ganancia en los que es clave poder demostrar aptitud y en los que deben obtener alguna determinada meta.</p>	<p>La orientación a los resultados se medirá mediante los indicadores: motivación, nivel de compromiso y expectativas personales, aplicadas mediante un cuestionario de 05 ítems.</p>	Motivación	Siento que estoy influyendo positivamente en la vida de otras personas a través de mi trabajo.	<p align="center">Cuestionario con escala tipo Likert</p>	<p align="center">Nunca (N) Casi Nunca (CN) A Veces (AV) Casi Siempre (CS) Siempre (S)</p>	<p align="center">Alta (27-35) Media (17-26) Baja (07-16)</p>
				Nivel de compromiso	Estoy identificado con las Misión y visión de la organización.			
				Expectativas personales	Todos los colaboradores de mi equipo conocen los objetivos de la organización			
Iniciativa laboral	Los objetivos establecidos acompañan mis objetivos personales.							
				Expectativas empresariales	Estoy de acuerdo con los objetivos que la organización establece			

ANEXO 2

Instrumento de recolección de datos.

Se realizó una entrevista a 3 expertos en el rubro del Call Center, los cuales cuentan con una experiencia de más de 5 años, se deja evidencia de los correos.



1 de 1.257 < > Es

Juan Martín López Espejo
para mí *

17:34 (hace 1 hora) ☆ ↵

Se da respuesta a lo solicitado:

DATOS PERSONALES

Nombre y Apellido : JUAN MARTIN LOPEZ ESPEJO
DNI : 10587595
Experiencia en el rubro : 8 años
Cargo : COORDINADOR SENIOR DE OPERACIONES

Observaciones: Yo Juan Martín López Espejo con DNI 10587595 doy consentimiento para que la información proporcionada se pueda utilizar para fines académicos.

QUESTIONARIO

1 ¿Según su experiencia en el rubro del Call Center diga usted cuales son las competencias básicas que debe de tener un supervisor de operaciones?

- LIDERAZGO
- ORIENTACION A LOS RESULTADOS
- COMUNICACIÓN ASERTIVA
- CAPACIDAD DE ANALISIS
- TOLERANCIA A LA PRESION
- CUMPLIMIENTO DE TAREAS ASIGNADAS



2 ¿Cómo cree usted que puede mejorar el rendimiento de los supervisores del Call center?

El rendimiento de los supervisores en un Call Center mejorará si la organización invierte y se involucra en desarrollar las competencias o habilidades de los mismos para el puesto, es importante desarrollar en los supervisores un nivel de comunicación tal que les permita ser claros al momento de transmitir una idea o punto de vista al equipo de trabajo.

Atentamente

Konecta

Juan Martín López
Coordinador de Operaciones
juanlopez@konecta.com.ec
Extensión: 70270



Usted es el destinatario de este correo electrónico.

Para: trodriguez@grupokonecta.pe

Asunto: Entrevista - Experto

Buenos días señorita Rodríguez,

Por fines académicos se solicita pueda responder las siguientes interrogantes.

DATOS PERSONALES

Nombre y Apellido: Tatiana Asunción Rodríguez Quispe

DNI: 10428370

Experiencia en el rubro: 13 años

Cargo: coordinador de operaciones

Observaciones: Yo Tatiana Asunción Rodríguez Quispe con DNI: 10428370 doy consentimientos en que la información proporcionada se pueda utilizar para fines académicos.

QUESTIONARIO:

1_¿Segun su experiencia en el rubro del Call center diga usted cuales son las competencias básicas que debe de tener un supervisor de operaciones?

Dentro de las competencias básicas que debe tener:

- Comunicación Eficaz
- Conducción de personas
- Orientación a los resultados
- Pensamiento analítico
- Capacidad autocrítica.

2_¿como cree usted que puede mejorar el rendimiento de los supervisores del Call center?.

Con un plan de formación continuo, orientado a fortalecer las competencias mencionadas anteriormente. Acompañado de evaluaciones periódicas que nos permita reforzar donde tienen oportunidades de mejora a destacar.

Lo más importante retroalimentado al equipo constantemente con feedback y coaching (conocerlo en el ámbito familiar y laboral y cuales sus expectativas a corto o largo plazo).Con la premisa Trabajamos con Personas y que sin ellos no podríamos estar donde estamos.

Tatiana Rodríguez

Peru, Operaciones

Konecta



Noe Francisco Ordoñez Rojas

para mí ▾

Buenos días señor Ordoñez,

Por fines académicos se solicita pueda responder las siguientes interrogantes.

DATOS PERSONALES

Nombre y Apellido: Noe Francisco Ordoñez Rojas

DNI: 76779353

Experiencia en el rubro: 5 años

Cargo: Gestor de Operaciones Movistar Argentina – Call Center

Observaciones: Yo Noe Francisco Ordoñez Rojas con DNI: 76779353 doy consentimientos en que la información proporcionada se pueda utilizar para fines académicos.

CUESTIONARIO:

1_¿Segun su experiencia en el rubro del Call center diga usted cuales son las competencias básicas que debe de tener un supervisor de operaciones?

Las competencias básicas que debe tener un Supervisor son las siguientes:

- 1.-Uderezgo
- 2.-Comunicacion
- 3.-Orientacion a los resultados
- 4.-Trabajo bajo presión

2_¿Cómo cree usted que puede mejorar el rendimiento de los supervisores del Call center?.

Realizando seguimiento/feedback/coaching a corto y largo plazo de las competencias marcadas.

Saludos cordiales.

| Noe Ordoñez Rojas

ENCUESTA A LOS TRABAJADORES DE KONECTA

Objetivo: Demostrar la relación que tienen la GESTIÓN DE COMPETENCIAS Y RENDIMIENTO DE LOS SUPERVISORES DE LA MODALIDAD HOME OFFICE EN CALL CENTER, LIMA, 2020

INSTRUCCIONES:

o Marcar con una (x) la opción elegida o Responder las preguntas con total sinceridad

ALTERNATIVA	ESCALA VALORATIVA
Totalmente en desacuerdo	1
En desacuerdo	2
Indiferente	3
De acuerdo	4
Totalmente de acuerdo	5

PREGUNTAS		Valoración				
Variable 1: Gestión de competencias		1	2	3	4	5
Dimensión 1: Liderazgo						
1	Realizo las reuniones de trabajo para conseguir que los demás participen de una manera eficaz.					
2	Superviso de cerca lo que hace mi equipo para asegurarme de que todo se haga de acuerdo a lo indicado por mi persona					
3	Conozco bien a mis colaboradores y tengo un vínculo muy fuerte con ellos.					
4	Identifico los intereses de mis compañeros e intento orientarlos hacia una meta en común.					
5	Soy una persona minuciosa en mi labor de enseñar a mis compañeros y de formar a otras personas.					
6	Se me complica reaccionar ante el fracaso personal y puedo llegar a culpar a los demás por mis fallos.					
Dimensión 2: Comunicación asertiva						
7	Se me hace fácil poder solucionar situaciones conflictivas con mi equipo de trabajo					
8	Existe comunicación entre mis compañeros de trabajo que permite el desarrollo de buenas relaciones interpersonales.					
9	Tengo conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de mi equipo de trabajo					
10	Existen oportunidades para dar a conocer mis ideas y compartir mejores prácticas de conocimientos dentro de mi equipo de trabajo.					
11	Me parece que la forma de comunicación a través de mail es efectiva.					
Variable 2: Rendimiento laboral						
Dimensión 1: Planificación y organización estratégica						
12	El tiempo me alcanza para poder cumplir con todas mis funciones en el día					

13	No suelo quedarme más tiempo de lo que debería en mi trabajo.					
14	Siempre doy prioridad a las tareas urgentes que a las tareas importantes.					
15	Tengo el tiempo suficiente para supervisar a todo mi equipo de trabajo.					
16	Cuando inicio mi jornada se lo primero con que lo debo empezar.					
Dimensión 2: Orientación a los resultados						
17	Siento que estoy influyendo positivamente en la vida de otras personas a través de mi trabajo.					
18	Estoy identificado con las Misión y visión de la organización.					
19	Todos los colaboradores de mi equipo conocen los objetivos de la organización					
20	Los objetivos establecidos acompañan mis objetivos personales.					
21	Estoy de acuerdo con los objetivos que la organización establece					

ANEXO 3

Estadística de fiabilidad prueba piloto

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	12	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	12	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,912	21

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Reunion_de_trabajo_eficaz	73,5000	171,364	,524	,909
Superviso_equipo	74,0833	160,629	,637	,906
Conozco_colaboradores	73,9167	171,538	,578	,908
Identifico_intereses_compañeros	74,4167	161,356	,557	,909
Soy_persona_minuciosa_en_señar	74,0000	156,182	,743	,903
Complicado_reaccionar_fracasos	75,1667	182,333	-,023	,926
Soluciono_situaciones_conflictivas	73,7500	172,205	,444	,910
Existe_comunicación_compañeros	73,7500	168,205	,503	,909
Conocimiento_herramienta_tecnologica	73,8333	162,697	,594	,907
Oportunidades_conocer_compartir_ideas	73,9167	164,811	,807	,903
Comunicación_efectiva_mail	73,8333	168,515	,438	,911
Tiempo_alcanza_funciones	74,0833	159,356	,678	,905
No_me_quedo_mas_tempo_trabajo	74,5000	164,818	,564	,908
Prioridad_tarea_urgente	74,4167	163,174	,655	,905
Tiempo_suficiente_supervisar	73,7500	171,114	,567	,908
Inicio_jornada_primero_empesar	73,6667	164,788	,822	,903
Influyo_positivamente	73,5000	173,364	,646	,908
Identificado_mision_visión	73,8333	164,515	,679	,905
Equipo_conoce_objetivo	73,8333	163,061	,737	,904
Objetivos_personales	73,9167	170,265	,645	,907
Acepto_obejtivo_empresa	73,6667	176,606	,324	,912

ANEXO 4

Estadística de fiabilidad

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	28	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	28	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,834	21

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
Reunion_de_trabajo_eficaz	79,5357	63,813	,592	,816
Superviso_equipo	79,2500	74,343	,139	,835
Conozco_colaboradores	79,3214	73,411	,250	,832
Identifico_intereses_compañeros	79,4286	65,143	,713	,812
Soy_persona_minuciosa_en_señar	79,2857	68,582	,589	,820
Complicado_reaccionar_frascos	82,0357	82,999	-,488	,865
Soluciono_situaciones_conflictivas	79,8571	69,757	,232	,838
Existe_comunicación_compañeros	79,5000	62,259	,760	,807
Conocimiento_herramienta_tecnologica	79,4286	63,143	,689	,811
Oportunidades_conocer_compartir_ideas	79,3929	71,062	,343	,829
Comunicación_efectiva_mail	80,4643	70,258	,267	,834
Tiempo_alcanza_funciones	80,3929	64,544	,532	,820
No_me_quedo_mas_tempo_trabajo	80,6429	70,757	,208	,838
Prioridad_tarea_urgente	79,7500	69,528	,413	,826
Tiempo_suficiente_supervisar	80,1786	65,560	,601	,816
Inicio_jornada_primero_empezar	79,4286	67,439	,574	,819
Influyo_positivamente	79,3214	71,115	,524	,825
Identificado_mision_visión	79,4286	67,735	,693	,817
Equipo_conoce_objetivo	79,4286	74,032	,158	,835
Objetivos_personales	79,4286	71,884	,392	,828
Acepto_obejivo_empresa	79,5000	68,926	,551	,821

ANEXO 5

Matriz de validación del instrumento de obtención de datos.

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE OBTENCIÓN DE DATOS

Título de la investigación: GESTIÓN DE COMPETENCIAS Y RENDIMIENTO DE LOS SUPERVISORES DE LA MODALIDAD HOME OFFICE EN CALL CENTER, LIMA, 2020							
Apellidos y nombres del investigador: Medina Juscamayta Jairo Jesus							
Apellidos y nombres del experto:							
ASPECTO POR EVALUAR				OPINIÓN DEL EXPERTO			
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM /PREGUNTA	ESCALA	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERACIONES / SUGERENCIAS
Gestión de competencia	Liderazgo	Trabajo en equipo	Realizo las reuniones de trabajo para conseguir que los demás participen de una manera eficaz.	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo	SI		
		Empoderamiento	Superviso de cerca lo que hace mi equipo para asegurarme de que todo se haga de acuerdo a lo indicado por mi persona		SI		
		Clima laboral	Conozco bien a mis colaboradores y tengo un vínculo muy fuerte con ellos.		SI		
		Línea de carrera	Identifico los intereses de mis compañeros e intento orientarlos hacia una meta en común.		SI		
			Soy una persona minuciosa en mi labor de enseñar a mis compañeros y de formar a otras personas.		SI		
	Nivel de rotación	Se me complica reaccionar ante el fracaso personal y puedo llegar a culpar a los demás por mis fallos.	SI				
	Comunicación asertiva	Solución de conflictos	Se me hace fácil poder solucionar situaciones conflictivas con mi equipo de trabajo		SI		
		Relaciones interpersonales	Existe comunicación entre mis compañeros de trabajo que permite el desarrollo de buenas relaciones interpersonales.		SI		
		Herramientas tecnológicas	Tengo conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de mi equipo de trabajo		SI		
		Desarrollo profesional	Existen oportunidades para dar a conocer mis ideas y compartir mejores prácticas de conocimientos dentro de mi equipo de trabajo.		SI		
Nivel de asertivismo		Me parece que la forma de comunicación a través de mail es efectiva.	SI				
Rendimiento	Planificación y Organización estratégica	Eficiente	El tiempo me alcanza para poder cumplir con todas mis funciones en el día	SI			
		Eficaz	No suelo quedarme más tiempo de lo que debería en mi trabajo.	SI			
		Priorización de tareas	Siempre doy prioridad a las tareas urgentes que a las tareas importantes.	SI			
		Gestión de tiempos	Tengo el tiempo suficiente para supervisar a todo mi equipo de trabajo.	SI			
			Cuando inicio mi jornada se lo primero con que lo debo empezar.	SI			
	Orientación a los resultados	Motivación	Siento que estoy influyendo positivamente en la vida de otras personas a través de mi trabajo.	SI			
		Nivel de compromiso	Estoy identificado con las Misión y visión de la organización.	SI			
		Expectativas personales	Todos los colaboradores de mi equipo conocen los objetivos de la organización	SI			
		Iniciativa laboral	Los objetivos establecidos acompañan mis objetivos personales.	SI			
		Expectativas empresariales	Estoy de acuerdo con los objetivos que la organización establece	SI			
Firma del experto			Fecha <u>28/06/20</u>				

Nota: Las DIMENSIONES e INDICADORES, solo si proceden, en dependencia de la naturaleza de la investigación y de las variables.



JOSE LUIS MERINO GARCÉS
MAESTRO EN CIENCIAS EMPRESARIALES

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE OBTENCIÓN DE DATOS

Título de la investigación: GESTIÓN DE COMPETENCIAS Y RENDIMIENTO DE LOS SUPERVISORES DE LA MODALIDAD HOME OFFICE EN CALL CENTER, LIMA, 2020

Apellidos y nombres del investigador: Medina Juscamayta Jairo Jesus

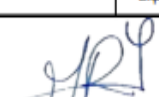
Apellidos y nombres del experto: Dr. Jimenez Calderón César Eduardo

ASPECTO POR EVALUAR				OPINIÓN DEL EXPERTO			
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM / PREGUNTA	ESCALA	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES / SUGERENCIAS
Gestión de competencia	Liderazgo	Trabajo en equipo	Realizo las reuniones de trabajo para conseguir que los demás participen de una manera eficaz.	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo	X		
		Empoderamiento	Superviso de cerca lo que hace mi equipo para asegurarme de que todo se haga de acuerdo a lo indicado por mi persona		X		
		Clima laboral	Conozco bien a mis colaboradores y tengo un vínculo muy fuerte con ellos.		X		
		Línea de carrera	Identifico los intereses de mis compañeros e intento orientarlos hacia una meta en común.		X		
			Soy una persona minuciosa en mi labor de enseñar a mis compañeros y de formar a otras personas.		X		
	Nivel de rotación	Se me complica reaccionar ante el fracaso personal y puedo llegar a culpar a los demás por mis fallos.	X				
	Comunicación asertiva	Solución de conflictos	Se me hace fácil poder solucionar situaciones conflictivas con mi equipo de trabajo		X		
		Relaciones interpersonales	Existe comunicación entre mis compañeros de trabajo que permite el desarrollo de buenas relaciones interpersonales.		X		
		Herramientas tecnológicas	Tengo conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de mi equipo de trabajo		X		
		Desarrollo profesional	Existen oportunidades para dar a conocer mis ideas y compartir mejores prácticas de conocimientos dentro de mi equipo de trabajo		X		
Nivel de ausentismo		Me parece que la forma de comunicación a través de mail es efectiva.	X				
Rendimiento	Planificación y Organización estratégica	Eficiente	El tiempo me alcanza para poder cumplir con todas mis funciones en el día	X			
		Eficaz	No suelo quedarme más tiempo de lo que debería en mi trabajo.	X			
		Priorización de tareas	Siempre doy prioridad a las tareas urgentes que a las tareas importantes.	X			
		Gestión de tiempos	Tengo el tiempo suficiente para supervisar a todo mi equipo de trabajo.	X			
			Cuando inicio mi jornada se lo primero con que lo debo empezar.	X			
	Orientación a los resultados	Motivación	Siento que estoy influyendo positivamente en la vida de otras personas a través de mi trabajo.	X			
		Nivel de compromiso	Estoy identificado con las Misión y visión de la organización.	X			
		Expectativas personales	Todos los colaboradores de mi equipo conocen los objetivos de la organización	X			
		Iniciativa laboral	Los objetivos establecidos acompañan mis objetivos personales.	X			
		Expectativas empresariales	Estoy de acuerdo con los objetivos que la organización establece	X			
			Fecha 26 / junio / 2020				

César Eduardo Jimenez Calderón
 Experto en Competencias e Indicadores
 CIP: 42355
 CORUPO LIMA 028255

Nota: Las DIMENSIONES e INDICADORES solo si proceden, en dependencia de la naturaleza de la Investigación y de las variables.

MATRIZ DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE OBTENCIÓN DE DATOS

Título de la investigación: GESTIÓN DE COMPETENCIAS Y RENDIMIENTO DE LOS SUPERVISORES DE LA MODALIDAD HOME OFFICE EN CALL CENTER, LIMA, 2020							
Apellidos y nombres del investigador: Medina Juscamayta Jairo Jesus							
Apellidos y nombres del experto: MBA Yarlequé Rupay Mercedes							
ASPECTO POR EVALUAR					OPINIÓN DEL EXPERTO		
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM /PREGUNTA	ESCALA	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERACIONES / SUGERENCIAS
Gestion de competencia	Liderazgo	Trabajo en equipo	Realizo las reuniones de trabajo para conseguir que los demás participen de una manera eficaz.	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Indiferente 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo	X		
		Empoderamiento	Superviso de cerca lo que hace mi equipo para asegurarme de que todo se haga de acuerdo a lo indicado por mi persona		X		
		Clima laboral	Conozco bien a mis colaboradores y tengo un vínculo muy fuerte con ellos.		X		
		Línea de carrera	Identifico los intereses de mis compañeros e intento orientarlos hacia una meta en común.		X		
			Soy una persona minuciosa en mi labor de enseñar a mis compañeros y de formar a otras personas.		X		
	Nivel de rotación	Se me complica reaccionar ante el fracaso personal y puedo llegar a culpar a los demás por mis fallos.	X				
	Comunicación asertiva	Solución de conflictos	Se me hace fácil poder solucionar situaciones conflictivas con mi equipo de trabajo		X		
		Relaciones interpersonales	Existe comunicación entre mis compañeros de trabajo que permite el desarrollo de buenas relaciones interpersonales.		X		
		Herramientas tecnológicas	Tengo conocimiento sobre el uso de herramientas tecnológicas que permiten la comunicación fluida dentro de mi equipo de trabajo		X		
		Desarrollo profesional	Existen oportunidades para dar a conocer mis ideas y compartir mejores prácticas de conocimientos dentro de mi equipo de trabajo.		X		
Nivel de ausentismo		Me parece que la forma de comunicación a través de mail es efectiva.	X				
Rendimiento	Planificación y Organización estratégica	Eficiente	El tiempo me alcanza para poder cumplir con todas mis funciones en el día	X			
		Eficaz	No suelo quedarme más tiempo de lo que debería en mi trabajo.	X			
		Priorización de tareas	Siempre doy prioridad a las tareas urgentes que a las tareas importantes.	X			
		Gestión de tiempos	Tengo el tiempo suficiente para supervisar a todo mi equipo de trabajo.	X			
			Cuando inicio mi jornada se lo primero con que lo debo empezar.	X			
	Orientación a los resultados	Motivación	Siento que estoy influyendo positivamente en la vida de otras personas a través de mi trabajo.	X			
		Nivel de compromiso	Estoy identificado con las Misión y visión de la organización.	X			
		Expectativas personales	Todos los colaboradores de mi equipo conocen los objetivos de la organización	X			
		Iniciativa laboral	Los objetivos establecidos acompañan mis objetivos personales.	X			
		Expectativas empresariales	Estoy de acuerdo con los objetivos que la organización establece	X			
Firma del experto 			Fecha 26/ 06 /2020				

Nota: Las DIMENSIONES e INDICADORES, solo si proceden, en dependencia de la naturaleza de la investigación y de las variables.

ANEXO 6

Frecuencia de las dimensiones liderazgo, comunicación, planificación organización estratégica y orientación y rendimiento

		LIDERAZGO	COMUNICACION	PLANIFICACION	ORIENTACION	RENDIMIENTO
LIDERAZGO	Correlación de Pearson	1	,414*	,361	,294	,565**
	Sig. (bilateral)		,028	,059	,129	,002
	N	28	28	28	28	28
COMUNICACIÓN	Correlación de Pearson	,414*	1	,464*	,519**	,522**
	Sig. (bilateral)	,028		,013	,005	,004
	N	28	28	28	28	28
PLANIFICACIÓN	Correlación de Pearson	,361	,464*	1	,469*	,743**
	Sig. (bilateral)	,059	,013		,012	,000
	N	28	28	28	28	28
ORIENTACIÓN	Correlación de Pearson	,294	,519**	,469*	1	,575**
	Sig. (bilateral)	,129	,005	,012		,001
	N	28	28	28	28	28
RENDIMIENTO	Correlación de Pearson	,565**	,522**	,743**	,575**	1
	Sig. (bilateral)	,002	,004	,000	,001	
	N	28	28	28	28	28

Fuente: Elaboración propia