



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

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

**Gestión del talento humano por competencias para una empresa
de publicidad, Los Olivos, 2021**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
Licenciada en Administración

AUTORA:

Campbell Calero, Priscila Eunice (ORCID: 0000-0003-2392-7485)

ASESOR:

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

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gestión de Organizaciones

LIMA — PERÚ

2021

DEDICATORIA

A Dios por darme fuerza y valor para seguir adelante en mi crecimiento personal y profesional.

A mis padres, por enseñarme que a pesar de los obstáculos es posible vivir con valentía e integridad.

A Julia y Aurora, que siempre vivirán en mi mente y corazón. Pronto nos veremos.

A todo aquel que me brindó su apoyo sincero en situaciones difíciles.

AGRADECIMIENTO

A mis padres, por educarme en amor y valores, sin los cuales no podría tener la entereza para continuar mi andar por la vida.

A mis maestros, todos, que durante cinco años aportaron valiosas enseñanzas que me forjaron como profesional.

A todas mis familias, de sangre y corazón, gracias por su apoyo y amor incondicional.

A la vida, que a pesar de ser dura, hoy puedo verla como un reto a superar.

Índice de contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de gráficos y figuras	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO	6
III. METODOLOGÍA	14
3.1. Tipo y diseño de investigación	14
3.2. Variables y operacionalización	15
3.3. Población (criterios de selección), muestra, muestreo y unidad de análisis	18
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	19
3.5. Procedimientos	21
3.6. Método de análisis de datos	22
3.7. Aspectos éticos	22
IV. RESULTADOS	24
V. DISCUSIÓN	34
VI. CONCLUSIONES	39
VII. RECOMENDACIONES	40
REFERENCIAS	42
ANEXOS	50

Índice de tablas

Tabla 1:	Distribución de la frecuencia de datos sobre la dimensión competencias clave para la organización	20
Tabla 2:	Distribución de la frecuencia de datos sobre la dimensión selección de personal	24
Tabla 3:	Distribución de la frecuencia de datos sobre la dimensión desarrollo de personal	24
Tabla 4:	Distribución de la frecuencia de datos sobre la dimensión evaluación de personal	25
Tabla 5:	Coeficiente de correlación de Spearman entre las dimensiones competencias clave para la organización y selección de personal	25
Tabla 6:	Coeficiente de correlación de Spearman entre las dimensiones desarrollo de personal y evaluación de personal	26
Tabla 7:	Coeficiente de correlación de Spearman entre las dimensiones competencias clave para la organización y desarrollo de personal	27
Tabla 8:	Coeficiente de correlación de Spearman entre las dimensiones selección de personal y evaluación de personal	28
Tabla 9:	Coeficiente de correlación de Spearman entre las dimensiones competencias clave para la organización y evaluación de personal	29

Tabla 10:	Coefficiente de correlación de Spearman entre las dimensiones selección de personal y desarrollo de personal	31
Tabla 11:	Juicio de expertos	32
Tabla 12:	Alfa de Cronbach	60
Tabla 13:	Listado de artículos científicos empleados para la investigación	62
Tabla 14:	Listado de tesis de posgrado empleados para la investigación	66
Tabla 15:	Listado de libros empleados para la investigación	69
Tabla 16:	Conceptos extraídos de artículos científicos empleados para la investigación	70
Tabla 17:	Conceptos extraídos de tesis de posgrado empleados para la investigación	80
Tabla 18:	Conceptos extraídos de libros empleados para la investigación	85

Índice de gráficos y figuras

Figura 1:	Validación de la matriz de operacionalización	50
Figura 2:	Validación de la matriz de consistencia	54
Figura 3	Diferencias entre el modelo tradicionalista y por competencias	55
Figura 4:	Formato de entrevista	56
Figura 5:	Instrumento de recolección de datos	58
Figura 6:	Hallazgos del cuestionario	61

RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo establecer la relación entre las dimensiones de la Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa de publicidad, Los Olivos, 2021. Para ello, la investigación contó con un enfoque cuantitativo de tipo aplicado con diseño no experimental de corte transeccional – correlacional. La población estuvo conformada por 15 personas y se aplicó una muestra censal a través del muestreo no probabilístico – intencional respetando los criterios de inclusión planteados para el estudio. Se utilizó un cuestionario como instrumento de recolección de datos, estructurado en 25 ítems evaluados a través de la escala de Likert. Los hallazgos se procesaron empleando la estadística descriptiva; a través de las frecuencias por cada dimensión, y haciendo uso de la estadística inferencial en función al coeficiente Rho de Spearman. Por lo tanto, se concluyó que existe relación positiva entre las dimensiones competencias clave - selección y desarrollo de personal, lo que determinó una correspondencia directa entre ellas. Por su parte se estableció la presencia de una relación inversa entre desarrollo - evaluación de personal, selección – evaluación de personal, así como en competencias clave - evaluación de personal. Asimismo, se evidenció la carencia de relación positiva entre selección – desarrollo de personal.

Palabras clave: gestión del talento humano, desarrollo organizacional, competencia laboral

ABSTRACT

The objective of this study was to establish the relationship between the dimensions of Human Talent Management by competencies for an advertising company, Los Olivos, 2021. For this purpose, the research had an applied quantitative approach with a non-experimental transectional-correlational design. The population consisted of 15 people and a census sample was applied through non-probabilistic - intentional sampling, respecting the inclusion criteria established for the study. A questionnaire was used as a data collection instrument, structured in 25 items evaluated through the Likert scale. The findings were processed using descriptive statistics; through frequencies for each dimension, and making use of inferential statistics based on Spearman's Rho coefficient. Therefore, it was concluded that there is a positive relationship between the dimensions key competencies - selection and personnel development, which determined a direct correspondence between them. On the other hand, the presence of an inverse relationship was established between development - personnel evaluation, selection - personnel evaluation, as well as in key competencies - personnel evaluation. Likewise, the lack of a positive relationship between selection - personnel development was evidenced.

Keywords: human talent management, organizational development, labor competencies

I. INTRODUCCIÓN

El capital humano es un pilar fundamental para el desarrollo de las organizaciones. A pesar de la automatización y digitalización de las operaciones en las diversas industrias y servicios, producto del avance tecnológico, no existe entidad que pueda prescindir de este recurso y su adecuada gestión es determinante para la consecución de objetivos que permitan un crecimiento sostenido.

La perspectiva de las compañías sobre el factor humano ha evolucionado con el pasar de los años, desde la revolución industrial hasta llegar a la era actual en donde las organizaciones modernas no solo se encargan de gestionar a los colaboradores, sino que generan estrategias que impulsan su conocimiento y potencial como parte del desarrollo organizacional a la vez que son responsables de supervisar el cumplimiento de sus deberes y respeto de sus derechos laborales ante el estado, formado así, un sistema denominado Gestión del Talento Humano (GTH). La ausencia de un modelo para la gestión del capital humano produce un desorden a nivel organizacional difícil de enmendar. Esta falencia puede ser resultado de la no identificación de las competencias requeridas por la organización. De la Calle Durán, et al (2020) consideraron relevante que las compañías indaguen acerca de las competencias laborales y personales necesarias para el óptimo desarrollo de las operaciones empresariales.

De este modo, los puestos determinados por las entidades deben estimar una serie de competencias técnicas, genéricas y transversales que sumado a los conocimientos teóricos propios de una profesión pueden resultar en una ventaja competitiva sostenible. Por su parte, Torres, et al (2020) sopesaron que una inadecuada selección de personal conduce al fracaso organizacional. En ese sentido, las políticas y procedimientos relacionados a este proceso deben estar alineados al plan estratégico de la compañía. Para ello, se requiere contar con un perfil definido por cada puesto identificado en la empresa, en donde se evidencie las funciones, competencias y habilidades que aporten valor a la organización. Esta descripción es clave para la elaboración de un esquema de entrevista para la

evaluación de los candidatos potenciales, en donde se revelará si estos cumplen o no con los requisitos mínimos solicitados para el correcto desempeño del cargo.

Asimismo, se debe incluir la falta de promoción para el desarrollo de personal que permita su adecuado desempeño. Galarza, et al. (2020) sostuvieron que los individuos se mueven, dentro de la organización, en función de satisfacer una ambición personal y alcanzar un fin común. De esta manera, las empresas deben procurar formar y capacitar a sus colaboradores con el fin de explotar su potencial en pro de contribuir y crear valor para la compañía. Maestre y Bracho (2019) consideraron que los modelos tradicionales reducían el desarrollo personal a actividades netamente operativas por lo que era preciso fomentar una visión integral del colaborador enfocado en sus competencias profesionales e individuales que promuevan su autonomía en su puesto de trabajo. De igual modo, se asume la presencia de un deficiente proceso de evaluación de personal que pueda medir su desempeño en función a sus competencias.

Es así que, Trolio (2019) destacó la poca o nula existencia de pequeñas empresas que evalúen el desempeño de sus colaboradores como medio para obtener resultados óptimos de sus operaciones. Por esto, se entiende que la evaluación del trabajador se enfoca en mejorar el rendimiento y explotar el potencial humano (Fajardo, 2020). Para ello se requiere diseñar un esquema de valoración de competencias alineado a la visión estratégica de la compañía de acuerdo al puesto que ocupa cada miembro. Sánchez y Alvear (2021) mencionaron que el propósito de la evaluación de personal es constatar que los trabajadores contribuyan en mayor o menor grado a la consecución de los objetivos organizacionales. En ese sentido, este proceso viene a ser un *feedback* para los procesos realizados por el área de GTH en las empresas.

Por consiguiente se establece que el problema general de la presente investigación es ¿Cuál es la relación entre la GTH por competencias y las dimensiones competencias clave para la organización, selección, desarrollo y evaluación de personal para una empresa de publicidad, Los Olivos, 2021?. Asimismo, se formula como problemas específicos: a) ¿Cuál es la relación entre las

competencias clave para la organización y la selección de personal para una empresa de publicidad, b) ¿Cuál es la relación entre el desarrollo y la evaluación de personal para una empresa de publicidad, c) ¿Cuál es la relación entre las competencias clave para la organización y el desarrollo de personal para una empresa de publicidad, d) ¿Cuál es la relación entre la selección y la evaluación de personal para una empresa de publicidad, e) ¿Cuál es la relación entre las competencias clave para la organización y la evaluación de personal para una empresa de publicidad y f) ¿Cuál es la relación entre la selección y el desarrollo de personal para una empresa de publicidad?.

En cuanto a la justificación del proyecto de investigación se estima que la GTH en las organizaciones ha sufrido transformaciones a lo largo de los años. Remembrando teorías administrativas se encuentran los estudios de F. Taylor, con su visión de un individuo mecanizado movido únicamente por la retribución económica; pasando por E. Mayo, enfocado en la investigación de la conducta humana y asociándola con un incremento de la productividad laboral al existir las condiciones apropiadas para el desarrollo de sus tareas; hasta llegar a la era actual en donde el colaborador no es visto como un ente productor de bienes o servicios, sino que forma parte la unidad organizacional. En ese sentido, las compañías modernas consideran al individuo como un ser integral con conocimientos y habilidades; pero lleno de necesidades, metas y aspiraciones por satisfacer o alcanzar.

En función a este nuevo concepto se debe buscar modelos de gestión del factor humano que permitan responder a estos crecientes requerimientos, identificando al trabajador como socio o colaborador cuya labor promoverá la consecución de objetivos (Mena, et al.,2020). De esta manera, el modelo de GTH por competencias emergió, descartando a sus pares tradicionalistas, estimando la administración de las competencias individuales de los miembros y alineándolo a los objetivos organizacionales (Lora-Guzmán, et al., 2020). Esta gestión individualizada facilitó el control interno de personal y el diseño de estrategias que estuvieran acorde con un puesto específico a fin de optimizar el desempeño de un

determinado colaborador (Vesga, 2020). En ese sentido, la concepción de este modelo inicia en un contexto micro con el propósito de que la sumatoria de estas optimizaciones individuales resulten en una mejora integral que pueda percibirse en réditos para la empresa.

De igual manera, este proyecto proporcionará datos internos relevantes acerca de la realidad de la gestión de los colaboradores en la organización objeto de estudio. Esta información será el fundamento sobre el cual se podrá orientar la desorganización actual, a un ordenamiento y a futuro en la implementación de un modelo de GTH por competencias. Asimismo, se prevé implicaciones metodológicas que propicien la elaboración de nuevas investigaciones en donde pueda emplearse un diseño experimental que cuente con un estudio a profundidad que culmine con el diseño e instauración de un modelo de GTH por competencias en una organización. Por lo demás, el presente estudio aspira ser de utilidad para posteriores estudios universitarios, promoviendo así un espíritu de observación y análisis que sea la principal característica de cada próximo egresado, a la vez de ser un referente para el planteamiento de futuras soluciones a la problemática institucional acarreada por la mala gestión de su capital humano.

El objetivo general de este proyecto de investigación es establecer la relación entre las dimensiones de la GTH por competencias para una empresa de publicidad, Los Olivos, 2021 y se sostiene como objetivos específicos: a) Determinar la relación entre las competencias clave para la organización y la selección de personal para una empresa de publicidad, b) Determinar la relación entre el desarrollo y la evaluación de personal para una empresa de publicidad, c) Determinar la relación entre las competencias clave para la organización y el desarrollo de personal para una empresa de publicidad, d) Determinar la relación entre la selección y la evaluación de personal para una empresa de publicidad, e) Determinar la relación entre las competencias clave para la organización y la evaluación de personal para una empresa de publicidad y f) Determinar la relación entre la selección y el desarrollo de personal para una empresa de publicidad.

Asimismo, se estima las hipótesis específicas: a) Existe relación positiva entre las competencias clave para la organización y la selección de personal para una empresa de publicidad, b) Existe relación positiva entre el desarrollo y la evaluación de personal para una empresa de publicidad, c) Existe relación positiva entre las competencias clave para la organización y el desarrollo de personal para una empresa de publicidad, d) Existe relación positiva entre la selección y la evaluación de personal para una empresa de publicidad, e) Existe relación positiva entre las competencias clave para la organización y la evaluación de personal para una empresa de publicidad y f) Existe relación positiva entre la selección y el desarrollo de personal para una empresa de publicidad.

II. MARCO TEÓRICO

A nivel internacional, Coba, et al. (2020) estimaron que el modelo de GTH por competencias promueve la identificación de colaboradores con atributos laborales y personales capaces de dar solución a las problemáticas del área de trabajo de manera exitosa. Es así que este modelo de gestión se sumerge en el desarrollo del capital humano con el fin de elevarlo a su máxima expresión mediante la explotación de las habilidades que contribuyan al éxito organizacional. Por ello, es preciso aplicar este esquema desde los procesos de reclutamiento y selección a fin de identificar si los candidatos potenciales cuentan con las *hard* y *soft skills* solicitadas de acuerdo al perfil. Además, se revela la importancia de las habilidades blandas requeridas para el personal que realiza los procesos de captación de nuevo personal; así como en la detección de las competencias por área específica (Mcdonnell y Sikander, 2017).

De este modo no es suficiente contar con los conocimientos técnicos si se carece de competencias internas/conductuales que suplan y complementen las funciones de acuerdo al puesto ocupado; incluso las *soft skills* son las más difíciles de desarrollar. Asimismo, Ramírez, et al. (2019) sostuvieron que la GTH debe adaptarse a los nuevos requerimientos del sector con el fin de otorgar valor agregado a los clientes a través de los colaboradores como ventaja competitiva que sea sostenible en el mercado y asegure la rentabilidad de sus operaciones. Por ello, el modelo de gestión por competencias consolida el desarrollo de personal al ser percibido como una forma de realizar aportes colectivos a la empresa en la medida que se definan las funciones de acuerdo al puesto ocupado promoviendo autonomía y liderazgo orientado al incremento de la productividad laboral. Esto debe desarrollarse dentro de un marco de políticas y normativas internas.

Por su parte, Cejas, et al. (2020) consideraron que el área de GTH busca con mayor interés candidatos potenciales con habilidades específicas para desempeñarse en los cargos requeridos por los empresarios. De esta manera, se da término a la concepción de la gestión de personal como un proceso rígido en donde no se mostraba interés por dar cabida a que los colaboradores muestren sus

conocimientos y *expertise*, innoven y se comprometan activamente con la visión y objetivos comunes de la compañía. En ese sentido, las competencias se conceptualizan como los saberes, capacidades y atributos que deben ser identificados por las empresas para mantener su competitividad en el mercado (van den Berg , et al., 2020). Ello implica un mayor enfoque en la reeducación, reciclaje y reemplazo de las habilidades requeridas para afianzar este potencial organizacional a través del uso de herramientas digitales desde el proceso de reclutamiento, lo cual supondrá contar con personal capacitado y candidatos ideales capaces de cumplir a cabalidad con estas exigencias.

De igual manera, Lather, et al. (2018) sopesaron las competencias como las habilidades básicas necesarias para ejecutar determinadas funciones y actividades de manera exitosa. Estos atributos se detectan mediante la comparación del éxito de los colaboradores en su puesto de trabajo suponiendo que existen individuos con mejor desempeño que otros. Por ello, es preciso identificarlos, evaluar su conducta y aptitudes frente sus labores que conlleven a un rendimiento superior al de sus pares y que contribuyen a la consecución de objetivos organizacionales en la medida que sean alineados al plan estratégico (Belényesi y Dobos, 2019). De esta manera, la GTH por competencias, promueve el liderazgo, el desarrollo de estrategias y el planteamiento de soluciones en los procesos de reclutamiento, selección, contratación, desarrollo y evaluación de personal en el grado en que se hayan definido las competencias clave para la compañía.

Es así que, la gestión del recurso humano debe buscar que los colaboradores estén abiertos a nuevas oportunidades de aprendizaje y desarrollo que pueda crear valor para la empresa, entendiéndose que un desempeño eficiente y eficaz es un cóctel de competencias individuales que poseen o adquieren las personas en su vida o ambiente laboral y que pueden otorgar ventaja competitiva a la compañía. Para ello, se requiere de una estructura organizacional que unifique el entorno interno y externo mediante la colaboración y que promueva la transformación de las habilidades a un nivel superior (Galarza, et al., 2020). Por otro lado, Dorasamy (2021), mencionó que los colaboradores deben contar con competencias propias de

la era digital; ya que, gestionar el talento implica valorar los saberes, atributos y competencias de los individuos más aún las que sobresalen del promedio identificado en la organización.

De este modo, se pueden encontrar nuevas competencias técnicas que incurren en aspectos tecnológicos, manejo de softwares, entre otros, que también pueden ser replicados y aprendidos por el resto de personal a través de capacitaciones específicas, las cuales deben ser estimadas como una inversión en el desarrollo institucional. Los cambios actuales derivados de la globalización exigen a las empresas buscar métodos para alcanzar mejores niveles de eficiencia y eficacia organizacional. Es por ello que el desarrollo de personal se define como la explotación de habilidades duras y blandas a través de la capacitación con el fin de incrementar el rendimiento laboral. Así, se establecen estrategias orientadas a la valoración de competencias de los colaboradores reconociéndose como el punto de partida para el futuro éxito empresarial (Kareem, 2019). De igual manera, la implementación de este modelo constituye un proceso laborioso pero necesario para avalar resultados óptimos para la compañía basado en criterios adecuados para los procesos de captación de personal empleando el modelo de competencias (Goldman y Andrea, 2016).

Estos atributos o habilidades individuales y colectivas deben ser mapeados e incluidos en los planes de sucesión a fin de integrar el reclutamiento interno con el proceso de capacitación y línea de carrera (Ganesh, 2017). Por ello se entiende que la identificación de estas competencias viene a ser un estudio del cargo. De esta manera, una implementación adecuada, del modelo por competencias, será un instrumento poderoso para la toma de decisiones, desarrollo organizacional, políticas de sucesión, mejora en el desempeño y consecución de objetivos estratégicos (Marulanda, 2017). En ese sentido, los procesos se actualizarán y darán continuidad sin considerar quienes ocupen los puestos actualmente; sino que, se establecerán políticas y procedimientos que garanticen su perpetuidad. Por su parte, de la Calle-Durán, et al. (2020) estimaron que el reclutamiento y selección del personal se aplica a la captación de talento externo. Para realizar este proceso de

forma interna, se necesita evaluar y analizar el potencial de los colaboradores, de ello dependerá una posible promoción.

Se reconoce que las empresas son fuentes de competencias, en su mayoría dormidas, que requieren una adecuada orientación a través de capacitaciones y planes de desarrollo que permitan el progreso de los individuos alineado a las necesidades y expectativas de la organización. Para esto, las instituciones deben hallar las áreas de interés de sus colaboradores, evaluar sus capacidades e identificar si estas se asemejan con el perfil establecido, de esta manera, no solo se habrá encontrado a la persona correcta para el puesto correcto, sino que sus competencias clave serán fuentes de ventaja competitiva, las cuales deben aspirar a ser sostenibles dentro de la compañía. Por otro lado, existen atributos que pueden ser desarrollados con una instrucción adecuada, para ello es preciso reconocer las oportunidades de mejora de los colaboradores e implementar estrategias que promuevan su aprendizaje a través de planes de capacitación que a futuro puedan otorgar una línea de carrera (Younas y Muhammad, 2020).

A su vez, las competencias genéricas relacionan los procesos de manejo de personal son complejas de hallar si es que no se cuenta con apoyo del nivel gerencial y una política de sucesión; pero, de ser adecuadamente implementadas pueden ser sumamente útiles en los procesos de reclutamiento y retención de personal (Rutledge, et al. 2016). Estas competencias básicas adicionadas al proceso de evaluación contribuyen al *feedback* personal. En ese sentido, la evaluación del personal debe ser un proceso sistémico dentro de la organización si es que se desea lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos (Sánchez y Alvear, 2021). Por lo tanto, se debe poner énfasis en la planificación y ejecución del sistema de evaluación a modo de contribuir con el control de las habilidades del personal y su grado de compromiso para con la organización.

Es decir, se precisa orientar la GTH al modelo de competencias e invertir en desarrollo del personal que influya positivamente en la institución en medio de un mercado cambiante (Ganaie y Haque, 2017). Por último, Abdallah (2017) mencionó que la importancia de una entidad ya no se determina por sus bienes

intangibles. Por el contrario, las empresas modernas, se enfocan en el valor aportado por su capital humano y las capacidades que poseen y crean valor para la compañía. Es así que, se busca facultades especiales y adecuadas que marquen un diferencial en la ejecución de las actividades según el puesto ocupado.

A nivel nacional, Pacherez (2021) estimó que el modelo de gestión por competencias contribuye con el desarrollo de los colaboradores a fin de incrementar su productividad. Para ello, se deben redactar políticas, normativas y procedimientos que favorezcan su cumplimiento de forma sostenible. En ese sentido, este modelo promueve el rendimiento laboral a través de la identificación de saberes previos, competencias y actitudes en función al puesto de trabajo. Además, Castañeda (2019) sostuvo que existe una relación significativa entre la gestión de los colaboradores con el desempeño organizacional y personal a través de la ejecución de tareas en equipos de trabajo en donde se complementen las competencias individuales. De esta manera, se recalca que las competencias deben estar orientadas al plan estratégico de la organización y capacitar a los colaboradores con el fin de hallar una respuesta positiva que promueva la consecución de objetivos (Bardales, 2019).

Esta determinación de competencias se debe llevar a cabo cada vez que se da una variación en el plan estratégico de la compañía. Para ello se emplea la evaluación 360°, la inducción en el puesto de trabajo que permita visualizar posibles falencias (Flores, 2018). Por otro lado, Intriago (2018) consideró que la adecuada gestión del capital humano orientado a las competencias es fundamental para el crecimiento sostenible de la empresa en el mercado; dado que, estima a los colaboradores como pilar de la compañía. Por esta razón, se requiere tomar acciones enfocadas en identificar y explotar las competencias profesionales y personales que contribuyan al crecimiento institucional; pero que a su vez no dejen de lado la motivación personal y desarrollo profesional (Toledo, 2018). La investigación de López (2021) demostró que la mitad de los colaboradores de la institución, objeto de estudio, encuestados poseían las competencias técnicas requeridas para su cargo.

Por lo tanto, se recomendó llevar a cabo capacitaciones que permitan incrementar este resultado. Similar situación ocurre con el análisis de las competencias corporativas. En ese sentido se determinó que el progreso o desarrollo de la organización depende de contar con niveles óptimos de colaboradores con ambas competencias. Asimismo, Pérez (2019) sostuvo que los candidatos potenciales deben cumplir con el perfil y competencias requeridos para desarrollar eficientemente sus funciones. Esta eficacia individual se replicará en el equipo de trabajo y beneficiará a la organización de manera integral a través de la creación de valor. Del mismo modo, Peche (2019) estableció la existencia de una relación positiva entre la gestión del personal por competencias y la selección de personal, capacitación, desarrollo y productividad en el trabajo. Siendo conscientes de que el proceso inicial es el de reclutamiento y selección se debe contar con herramientas como la descripción del perfil de puesto; ya que, su ausencia obstaculiza la asignación de los puestos solicitados por la compañía.

En ese sentido, se enfatiza la necesidad de redactar un manual de funciones que sirva de guía para los procesos mencionados, además resulta conveniente enfocarse en la aplicación de estrategias que permita a los colaboradores desempeñarse en su puesto con autonomía, incrementando su productividad (Muñoz, 2018)

Respecto a las teorías consultadas para la variable GTH por competencias, Cejas, et al. (2017) estimaron que las competencias emergen como forma de identificar las cualidades ideales que deben tener o adquirir los colaboradores o potenciales candidatos para optar por un determinado puesto y alcanzar las metas productivas requeridas. Las empresas modernas han dejado atrás los modelos tradicionalistas y desean optar por modelos sinérgicos que promuevan el aporte valioso individual cuya sumatoria resulte en un beneficio integral para la organización a través de la innovación, donde este sea resultado del aprendizaje y desarrollo del personal. Es por ello que se estima las competencias laborales como un paliativo para los cambios globales del mercado; dado que, el capital humano, en el marco de la globalización, debe estar preparado para

satisfacer la demanda que esta genere y no solo cumplir con las exigencias del proceso productivo (pp. 63 – 66).

De esta manera, la GTH por competencias surge por la incapacidad de los modelos tradicionales para suplir las exigencias de las compañías modernas, en donde es preciso que los individuos que la conforman cuenten con una serie de atributos y aptitudes para ejecutar eficientemente funciones propias de su puesto de trabajo, las cuales se adquirieron en su vida académica y profesional. A ello se le incorpora destrezas personales que impacten y diferencien su desempeño del promedio. Es así que se valora el impulso de las empresas para el desarrollo de su capital humano, en donde puedan incrementar sus conocimientos y descubrir habilidades que puedan ser aplicadas a su vida laboral como un valor agregado con el propósito de capacitarlos para dar solución a eventos cotidianos y extraordinarios que se presenten en la institución.

Asimismo, este nuevo modelo impacta en los procesos de selección, desarrollo y evaluación de los colaboradores en la organización con miras a contribuir en la mejora continua de los procesos internos empleando el ciclo planear, hacer, verificar y actuar (PHVA). De este modo se cumple con los requerimientos de los estándares de calidad internacionales, en donde se estima relevante que la totalidad de colaboradores conozcan y apliquen las competencias, conocimientos y *expertise* pertinente para el cumplimiento cabal de sus funciones. Para ello, es necesario el apoyo de la alta dirección implementando políticas que favorezcan el desarrollo del personal. Esto partirá de un análisis situacional interno del capital humano iniciando por una matriz FODA, la identificación de las carencias y expectativas de la gerencia frente a las áreas y puestos definidos por la empresa (González, 2017, pp. 32-33).

Es así que la GTH por competencias se considera un modelo estratégico que favorece la orientación de las habilidades individuales a un estándar organizacional posible de dirigir y evaluar con el propósito de forjar mejoras sustanciales en el rendimiento y productividad de los colaboradores; además, de dar claridad para el desarrollo de la línea interna de carrera. Por ello, se entiende que las organizaciones

modernas se encuentran en la búsqueda de captar nuevos y mejores talentos cuyas competencias personales, profesionales o laborales puedan generar una ventaja competitiva para la compañía frente al mercado. De este modo, se estima que en el marco de un contexto exterior cada vez más cambiante, solo se mantendrán las empresas o personas que estén listos para superar con éxito estos retos de manera eficaz, generando valor y rentabilidad para la industria (Chiavenato, 2017, p. 72).

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación:

La investigación es de tipo aplicado. Cazau (2006) sostuvo que el estudio científico aplicado busca transformar el conocimiento teórico en herramientas que puedan ser de utilidad para los eventos analizados (p.17, 18). Es así que, se no se enfoca en la veracidad de los hechos sino que prima su aplicación a fin de dar solución a la problemática establecida.

Además, se determina que a pesar de la naturaleza cualitativa de la variable GTH por competencias se utilizará un enfoque cuantitativo; dado que, recabará información con el propósito de corroborar la hipótesis planteada, empleando una escala numérica y fórmulas estadísticas a fin de analizar los datos encontrados y evaluar, con ello, el comportamiento de la variable (Hernández-Sampieri, et al., 2014, p. 4). De este modo, se podrán comprobar teorías, revisar estudios previos, formar criterios teóricos y establecer conclusiones.

Por otro lado, se puede considerar que el estudio es descriptivo. Bernal (2010) estimó que la investigación descriptiva se enfoca en el análisis de ciertos eventos o características del objeto de estudio y en función a ello, establece modelos o guías. (p.113). Para llevar a cabo este análisis se construirán preguntas e hipótesis haciendo uso de técnicas como la observación, entrevista, encuesta, entre otros.

Diseño de investigación:

El estudio tiene un diseño no experimental, transeccional–correlacional. Hernández–Sampieri, et al. (2014) sostuvieron que este diseño se fundamenta en la observación de los eventos en su contexto, real evitando adulterarlo, con el único propósito de analizarlo (p.152). En ese sentido, la investigación no experimental no crea situaciones particulares, sino que emplea la observación sobre sucesos existentes no intencionales en donde no se ejerce control alguno sobre la variable. Asimismo, se considera que es transeccional; dado que, recaba datos en un espacio y tiempo único (p.154). De esta manera, se analiza el comportamiento de las

variables sin perturbar la investigación por cambios de temporalidad. A su vez, se estima correlacional al intentar establecer un contexto de relación entre las variables, dimensiones y demás planteamientos presentados para el estudio (p.157).

3.2. Variables y operacionalización

El presente trabajo de investigación tiene como variable la gestión del talento humano por competencias.

Definición conceptual:

La GTH por competencias se considera como un complejo conjunto de atributos o cualidades requeridos para la ejecución de actividades o tareas en un contexto específico (Mena, et al. 2020). De este modo viene a ser un modelo integral de gestión del talento humano orientado a fortalecer y desarrollar las competencias o habilidades que aporten un valor adicional a la organización y personas que la conforman, siendo un distintivo que les otorgará una ventaja competitiva (González, 2017).

Definición operacional:

Para la variable GTH por competencias se consideró emplear cuatro dimensiones para su estudio:

a. Competencias claves de la organización

Son las capacidades, conocimientos y *expertise* que la empresa requiere que se lleva a cabo en cada cargo (Flores, 2017). De este modo la competencia son las habilidades que se emplean para ejecutar las actividades o tareas del ámbito laboral de manera exitosa y que han sido plenamente identificadas por la organización (González, 2017).

b. Selección de personal

Es el proceso de tamizaje entre los potenciales candidatos con el fin de elegir a la persona indicada para el puesto requerido a modo de preservar o incrementar

la eficiencia y eficacia en la ejecución de las actividades del área (Pacherrez, 2020). Este proceso debe arrojar una predicción acerca de la capacidad de los postulantes para integrarse a sus labores y a la organización en general (Toledo, 2018). De este modo, la selección de personal permite hallar a los candidatos idóneos para los puestos existentes en la organización (Chiavenato, 2017).

c. Desarrollo de personal

Se considera una labor asumida por la organización, que debe estar estipulada en sus políticas de trabajo, a fin de incrementar el desempeño del colaborador a través de la actualización de sus conocimientos técnicos, habilidades blandas y demás competencias que puedan aportar un valor agregado al área (Castañeda, 2019). En ese sentido, se estima como una oportunidad de crecimiento para los equipos de trabajo como: cursos de actualización, inducción, capacitaciones, promoción, entre otras (Chiavenato, 2017).

d. Evaluación de personal

Es el proceso sistemático y periódico de medición al nivel de eficiencia y eficacia de los colaboradores en su área de trabajo (Sánchez y Alvear, 2021). Además, permite orientar la gestión del talento humano de manera integral, alineado a los objetivos y estrategias de la organización. Los resultados obtenidos de este análisis, son un *feedback* para los procesos de reclutamiento y selección, inducción y capacitación, compensaciones y beneficios (Cejas, et al.,2017).

Indicadores:

Para la dimensión **competencias claves de la organización** se empleó los siguientes indicadores:

a. Competencias técnicas

Son competencias que proporcionan un perfil definido para las actividades a realizar de acuerdo al puesto de trabajo (Cejas, et al.,2017).

b. Competencias genéricas

Son competencias adquiridas antes del ingreso a un determinado puesto de trabajo e influye en las relaciones laborales (Cejas, et al.,2017).

c. Competencias transversales

Son competencias empleadas o identificadas por la compañía para diferenciar el desempeño de los colaboradores de una misma compañía y en un mismo cargo a modo de definir su nivel de desempeño (Lora-Guzmán, et al., 2020).

Para la dimensión **selección de personal** se empleó los siguientes indicadores:

a. Diseño de perfil de puesto

Es el registro o listado de las funciones y requisitos mínimo indispensables para un puesto determinado en la organización. Sirve como guía para los procesos de selección e inducción (González, 2017).

b. Entrevistas de selección

Es el proceso de observación y comunicación directa con los postulantes que tiene como propósito evaluar sus características personales (Cejas, et al.,2017).

Para la dimensión **desarrollo de personal** se empleó los siguientes indicadores:

a. Inducción Laboral

La inducción tiene como propósito otorgar al colaborador la información requerida para su inicio de labores y socialización en la organización para el buen desarrollo de su trabajo (Machuca, et al., 2019).

b. Capacitación Laboral

Son medidas de desarrollo planificado y continuo, apreciado como inversión y asumido por la organización, que permite perfeccionar las habilidades y competencias de los colaboradores para garantizar el rendimiento y mayor productividad de sus operaciones (Peche, 2019).

Para la dimensión **evaluación de personal** se empleó el siguiente indicador:

a. Evaluación de desempeño por competencias

Es un sistema que emplea como base la evaluación tradicional y adiciona conductas o competencias de trabajo imprescindibles para la ejecución de las tareas específicas de acuerdo al puesto de trabajo (Castañeda, 2019).

Escala de medición:

La investigación empleó una escala de medición tipo Likert. Hernández-Sampieri, et al. (2014) mencionaron que este método emplea una agrupación de ítems elaborados como afirmaciones y sobre los que se desea conocer el punto de vista de los participantes (p.238). En ese sentido, se requiere que el sujeto evalúe las aseveraciones y opte por uno de los cinco valores de la escala.

3.3.Población, muestra y muestreo

Población:

La población estuvo conformada por quince (15) personas, respetando los criterios de inclusión.

➤ **Criterios de inclusión:**

1. Relación con la empresa objeto de estudio.
2. Años de antigüedad laborados en la empresa objeto de estudio igual o mayor a un año.
3. Puesto ocupado en la empresa objeto de estudio. Requerido plana jerárquica.

➤ **Criterios de exclusión:**

1. No tener relación con la empresa objeto de estudio.
2. No laborar el tiempo mínimo requerido para esta investigación.
3. No ocupar un puesto actual en la empresa objeto de estudio.

Muestra:

La investigación aplicará una muestra censal; dado que, abarca la totalidad de la población estudiada la cual está conformada por quince (15) personas.

Muestreo:

El muestreo es no probabilístico-intencional. Sabino (1992) estimó que este tipo de muestreo se enfoca en seleccionar a los participantes de manera arbitraria de acuerdo a los criterios que resulten relevantes para el investigador (p.101). En ese sentido, la muestra censal se rige bajo los criterios de inclusión estipulados para el estudio.

Unidad de análisis:

- Junta de accionistas y directivos de la empresa de publicidad en Los Olivos.
- Colaboradores de áreas operativas con antigüedad igual o mayor a un año en la organización.

3.4.Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Técnica:

a. Entrevista (Anexo 4):

Sabino (1992) sostuvo que esta técnica radica en la interacción entre el investigador y participante, al cual se le formulan preguntas relacionadas al tema de estudio con el propósito de recabar información relevante (p.116). En ese sentido, el diálogo empleado es irregular porque la parte investigadora intentará recoger datos directamente de la fuente (p.122). Por ello, la importancia de esta técnica recae en los integrantes quienes deberán ser veraces e imparciales en sus respuestas con el propósito de no contaminar la investigación. Asimismo, Bernal (2010) considera que la entrevista puede hacer uso de un esquema flexible que establezca puntos de interés, así como, opiniones abiertas con el fin de ahondar en el tema (p.194).

b. Encuesta:

Bernal (2010) estableció que esta técnica es la de mayor uso y está basado en un cuestionario elaborado con el fin de recabar información relevante para la investigación (p.194). De esta manera, se estima que los participantes que intervienen en esta técnica tienen datos significativos sobre la problemática

estudiada (Sabino, 1992, p.85,86). Los resultados obtenidos se analizarán cuantitativamente para establecer las conclusiones pertinentes.

Instrumento:

a. Cuestionario (Anexo 5):

Cazau (2006) consideró que este instrumento de recolección de información está construido por un esquema de preguntas destinadas a la obtención de datos relevantes (p.131). Por su parte, Bernal (2010) lo estimó como un plan o guía formal con el cual se extraerá respuestas de la unidad de análisis y problemática investigada (p.250). De este modo, las consultas realizadas a los participantes se rigen por un proceso estandarizado evitando perjuicios en la confiabilidad de los hechos narrados.

Validez del instrumento:

- Juicio de expertos
- Alfa de Cronbach

Sabino (1992) precisó que es el grado de idoneidad de la escala para cuantificar las características de la variable propuesta (p.110). Por su parte, Hernández-Sampieri y Mendoza (2019) indicaron que la medición se da a través de los indicadores y esta debe ser exacta (p.229).

Confiabilidad:

Hernández-Sampieri y Mendoza (2019) estimaron que la confiabilidad es el grado en que se obtienen los mismo resultados cuando se aplica el instrumento de recolección de datos repetidamente a los mismo participantes (p.228). Es decir, se espera que los datos arrojados sean coherentes.

Por su parte, Del Carpio, et al. (2021) consideraron que el análisis de confiabilidad se emplea para determinar la validez del instrumento de recolección de datos. Es decir, estima la consistencia interna del cuestionario a través del coeficiente Alfa de Cronbach, el cual establece el grado en que los ítems se encuentran correlacionados entre sí a fin de conocer su homogeneidad (p. 114,

115). De esta manera, aplicado la fórmula para fiabilidad se obtuvo como resultado 0.864 demostrando que los hallazgos alcanzados guardan similitud con el supuesto general.

3.5.Procedimientos

El presente estudio se desarrolló de la siguiente manera:

- a. Se inició con el análisis de la empresa objeto de estudio para determinar las falencias internas que sean posibles de estudiar y realizar algún aporte, para ello se realizó una entrevista previa en donde se destacó el deficiente ordenamiento para las operaciones internas y a profundidad se reconoció que esto iniciaba con una mala organización de los colaboradores y la falta de criterio para cubrir los puesto laborales.
- b. Se elaboró el árbol del problema tomando como referencia los puntos tratados con anterioridad, se planteó la variable de investigación considerando los criterios de: presencia/ausencia, frecuencia y tipos. Asimismo, se desarrolló el título de la investigación.
- c. Luego se procedió a recabar *papers* en las fuentes de base de datos EBSCO Host y Proquest, así como, se consultaron tesis de posgrado para conocer los antecedentes de la variable y determinar las dimensiones e indicadores.
- d. Con la identificación plena de las dimensiones e indicadores de la variable se procede a elaborar las matrices de operacionalización y consistencia contando con el sustento pertinente para su presentación y validación (Anexos 1 y 2).
- e. Por lo demás, se completa la guía de elaboración de acuerdo a los hallazgos encontrados sobre el tema de investigación y se elabora el instrumento de recolección de datos; ya que, se cuenta con la validación pertinente.
- f. Aplicado el cuestionario se recopilan los hallazgos y se organiza la información para su análisis.
- g. La investigación utilizó la estadística descriptiva a través de las frecuencias y la estadística inferencial empleando el coeficiente Rho de Spearman. En ambos casos, los datos se procesaron con el programa SPSS.

- h. Con el desarrollo del análisis se desarrolló la discusión a fin de determinar las posturas de los autores consultados y contrastarlos con los resultados obtenidos.
- i. Finalmente, se elaboraron las conclusiones y recomendaciones que complementarán el estudio.

3.6.Método de análisis de datos

La investigación aplicó la estadística descriptiva para analizar los datos recabados. Diaz (2009) sostuvo que este método es una agrupación de diversas técnicas y fórmulas estadísticas orientadas al procesamiento primario de la información con referencia al problema científico planteado (p.202). En ese sentido, se calcularán las frecuencias de los datos agrupados por dimensión.

Asimismo, se empleó la estadística inferencial. Cazau (2006) estimó que este método de análisis se apoya en el uso de herramientas para el estudio de variables y dimensiones, así como en el análisis de correlación, regresión y en las pruebas de significación, utilizadas frecuentemente por los investigadores (p. 16). Siendo que el estudio tiene un diseño descriptivo correlacional en donde se hará uso de pruebas no paramétricas, es preciso emplear el coeficiente Rho de Spearman.

3.7.Aspectos éticos

La presente investigación se ciñó bajo el Código Nacional de la Integridad Científica estipulado por Concytec y el Código de Ética en Investigación desarrollado por el Vicerrectorado de Investigación de la Universidad César Vallejo. En ese sentido, toda información otorgada por la empresa objeto de estudio se manejó bajo los principios de no maleficencia, respeto a la propiedad intelectual, responsabilidad y transparencia.

IV. RESULTADOS

Se aplicó el cuestionario elaborado en función a las investigaciones con validez científica recopiladas. De esta manera, se obtuvieron los hallazgos sobre los cuales se analizó la confiabilidad del instrumento, para ello se empleó el alfa de Cronbach alcanzando un 0.864 de fiabilidad. Es decir, los ítems se encuentran interrelacionados por lo que se puede indicar que existe consistencia interna.

Respecto a la estadística descriptiva, procesados los hallazgos se obtuvieron los siguiente resultados:

Tabla 1: *Distribución de la frecuencia de datos sobre la dimensión competencias clave para la organización*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	5	33.3	33.3	33.3
	Indiferente	2	13.3	13.3	46.7
	De acuerdo	8	53.3	53.3	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Interpretación: La brecha de la dimensión competencias clave para la organización es igual a 46.7% en la percepción de los colaboradores encuestados. Dicha brecha se encuentra constituida por 33.3% de personal en desacuerdo y un 13.3% con apreciación indiferente. Sin embargo, el 53.3% de los trabajadores sostienen estar de acuerdo en la relevancia del enfoque en las competencias clave por parte de la empresa de publicidad.

Tabla 2: *Distribución de la frecuencia de datos sobre la dimensión selección de personal*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	8	53.3	53.3	53.3
	De acuerdo	7	46.7	46.7	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Interpretación: La brecha de la dimensión selección de personal es igual a 53.3% en la percepción de los trabajadores encuestados. Dicha brecha se encuentra

constituida por colaboradores con percepción indiferente. Por otra parte, solo el 46.7% de los trabajadores sostienen estar de acuerdo en la importancia que la empresa de publicidad otorga a la selección de personal.

Tabla 3: Distribución de la frecuencia de datos sobre la dimensión desarrollo de personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Indiferente	6	40.0	40.0	40.0
	De acuerdo	7	46.7	46.7	86.7
	Total acuerdo	2	13.3	13.3	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Interpretación: La brecha de la dimensión desarrollo de personal es igual a 40.0% en la percepción del personal encuestado. Dicha brecha se encuentra constituida por trabajadores con percepción indiferente. Por el contrario, el 60.0% de los colaboradores sostienen estar de acuerdo (46.7%) y totalmente de acuerdo (13.3%) en la trascendencia que la empresa de publicidad concede al desarrollo de personal.

Tabla 4: Distribución de la frecuencia de datos sobre la dimensión evaluación de personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Desacuerdo	4	26.7	26.7	26.7
	Indiferente	3	20.0	20.0	46.7
	De acuerdo	8	53.3	53.3	100.0
	Total	15	100.0	100.0	

Interpretación: La brecha de la dimensión evaluación de personal es igual a 46.7% en la percepción de los colaboradores encuestados. Dicha brecha se encuentra constituida por 26.7% de personal en desacuerdo y un 20.0% con apreciación indiferente. En cambio, el 53.3% de los trabajadores sostienen estar de acuerdo en la significancia que la empresa de publicidad cede a la evaluación de personal.

Respecto a la estadística inferencial, procesados los hallazgos se obtuvieron los siguiente resultados:

Tabla 5: Coeficiente de correlación de Spearman entre las dimensiones competencias clave para la organización y selección de personal

		Competencias _clave	Selección_de _personal	
Rho de Spearman	Competencias _clave	Coeficiente de correlación	1.000	
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	15	
	Selección_de_ personal	Coeficiente de correlación	.841**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	15	15

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

a. Prueba de hipótesis

H₀: No existe relación positiva entre las dimensiones competencias clave para la organización y selección de personal.

H₁: Existe relación positiva entre las dimensiones competencias clave para la organización y selección de personal.

b. Valores críticos

p-valor < 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula.

p-valor > 0.05, entonces se rechaza la hipótesis alterna.

c. p-valor = 0.000

d. Conclusión: Con un nivel de confianza al 99% se acepta la hipótesis alterna. En ese sentido, existe relación positiva entre las dimensiones competencias clave para la organización y selección de personal.

e. Cálculo del coeficiente de determinación (CD)

$$R = 0.841$$

$$CD = R^2 = 0.841^2$$

$$CD = 0.7073$$

f. Cálculo del grado de asociación entre variables

$$CD * 100 = 0.7073 * 100 = 70.73\%$$

Las dimensiones competencias clave para la organización y selección de personal se asocian en un **70.73** por ciento.

Tabla 6: Coeficiente de correlación de Spearman entre las dimensiones desarrollo de personal y evaluación de personal

			Desarrollo_de_ personal	Evaluación_de_ personal
Rho de Spearman	Desarrollo_ de_personal	Coeficiente de correlación	1.000	-0.452
		Sig. (bilateral)		0.091
		N	15	15
	Evaluación_ de_personal	Coeficiente de correlación	-0.452	1.000
		Sig. (bilateral)	0.091	
		N	15	15

a. Prueba de hipótesis

H₀: No existe relación positiva entre las dimensiones desarrollo de personal y evaluación de personal.

H₁: Existe relación positiva entre las dimensiones desarrollo de personal y evaluación de personal.

b. Valores críticos

p-valor < 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula.

p-valor > 0.05, entonces se rechaza la hipótesis alterna.

c. **p-valor = 0.091**

d. **Conclusión:** Con un nivel de confianza menor al 95% se acepta la hipótesis nula. En ese sentido, no existe relación positiva entre las dimensiones desarrollo de personal y evaluación de personal.

e. **Cálculo del coeficiente de determinación (CD)**

$$R = -0.452$$

$$CD = R^2 = -0.452^2$$

$$CD = 0.2040$$

f. **Cálculo del grado de asociación entre variables**

$$CD * 100 = 0.2040 * 100 = 20.40\%$$

Las dimensiones desarrollo de personal y evaluación de personal se asocian en un **20.40** por ciento.

Tabla 7: Coeficiente de correlación de Spearman entre las dimensiones competencias clave para la organización y desarrollo de personal

		Competencias _clave	Desarrollo_de _personal	
Rho de Spearman	Competencias_ clave	Coeficiente de correlación	1.000	.547*
		Sig. (bilateral)		0.035
		N	15	15
	Desarrollo_de_ personal	Coeficiente de correlación	.547*	1.000
		Sig. (bilateral)	0.035	
		N	15	15

* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

a. **Prueba de hipótesis**

H₀: No existe relación positiva entre las dimensiones competencias clave para la organización y desarrollo de personal.

H₁: Existe relación positiva entre las dimensiones competencias clave para la organización y desarrollo de personal.

b. Valores críticos

p-valor < 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula.

p-valor > 0.05, entonces se rechaza la hipótesis alterna.

c. p-valor = 0.035

d. Conclusión: Con un nivel de confianza al 95% se acepta la hipótesis alterna. En ese sentido, existe relación positiva entre las dimensiones competencias clave para la organización y desarrollo de personal.

e. Cálculo del coeficiente de determinación (CD)

$$R = 0.547$$

$$CD = R^2 = 0.547^2$$

$$CD = 0.2992$$

f. Cálculo del grado de asociación entre variables

$$CD * 100 = 0.2992 * 100 = 29.92\%$$

Las dimensiones competencias clave para la organización y desarrollo de personal se asocian en un **29.92** por ciento.

Tabla 8: Coeficiente de correlación de Spearman entre las dimensiones selección de personal y evaluación de personal

		Selección_de_ personal	Evaluación_de _personal
Rho de Spearman	Selección_de_ personal	Coeficiente de correlación	1.000
		Sig. (bilateral)	-0.953**
		N	15
	Evaluación_de _personal	Coeficiente de correlación	-0.953**
			1.000

	Sig. (bilateral)	0.000	
	N	15	15

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

a. Prueba de hipótesis

H₀: No existe relación positiva entre las dimensiones selección de personal y evaluación de personal.

H₁: Existe relación positiva entre las dimensiones selección de personal y evaluación de personal.

b. Valores críticos

p-valor < 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula.

p-valor > 0.05, entonces se rechaza la hipótesis alterna.

c. p-valor = 0.000

d. Conclusión: Con un nivel de confianza al 99% se acepta la hipótesis alterna.

En ese sentido, existe relación positiva entre las dimensiones selección de personal y evaluación de personal.

e. Cálculo del coeficiente de determinación (CD)

$$R = -0.953$$

$$CD = R^2 = -0.953^2$$

$$CD = 0.9082$$

f. Cálculo del grado de asociación entre variables

$$CD * 100 = 0.9082 * 100 = 90.82\%$$

Las dimensiones selección de personal y evaluación de personal se asocian en un **90.82** por ciento.

Tabla 9: Coeficiente de correlación de Spearman entre las dimensiones competencias clave para la organización y evaluación de personal

			Competencias _clave	Evaluación_de _personal
Rho de Spearman	Competencias _clave	Coeficiente de correlación	1.000	-0.802**
		Sig. (bilateral)		0.000
		N	15	15
	Evaluación_de _personal	Coeficiente de correlación	-0.802**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	
		N	15	15

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

a. Prueba de hipótesis

H₀: No existe relación positiva entre las dimensiones competencias clave para la organización y evaluación de personal.

H₁: Existe relación positiva entre las dimensiones competencias clave para la organización y evaluación de personal.

b. Valores críticos

p-valor < 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula.

p-valor > 0.05, entonces se rechaza la hipótesis alterna.

c. p-valor = 0.000

d. Conclusión:

Con un nivel de confianza al 99% se acepta la hipótesis alterna.

En ese sentido, existe relación positiva entre las dimensiones competencias clave para la organización y evaluación de personal.

e. Cálculo del coeficiente de determinación (CD)

$$R = -0.802$$

$$CD = R^2 = -0.802^2$$

$$CD = 0.6432$$

f. Cálculo del grado de asociación entre variables

$$CD * 100 = 0.6432 * 100 = 64.32\%$$

Las dimensiones competencias clave para la organización y evaluación de personal se asocian en un **64.32** por ciento.

Tabla 10: Coeficiente de correlación de Spearman entre las dimensiones selección de personal y desarrollo de personal

		Selección_de_ personal	Desarrollo_de _personal	
Rho de Spearman	Selección_de_ personal	Coeficiente de correlación	1.000	
		Sig. (bilateral)	0.074	
		N	15	
	Desarrollo_de _personal	Coeficiente de correlación	0.474	1.000
		Sig. (bilateral)	0.074	
		N	15	15

a. Prueba de hipótesis

H₀: No existe relación positiva entre las dimensiones selección de personal y desarrollo de personal.

H₁: Existe relación positiva entre las dimensiones selección de personal y desarrollo de personal.

b. Valores críticos

p-valor < 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula.

p-valor > 0.05, entonces se rechaza la hipótesis alterna.

c. **p-valor = 0.074**

d. **Conclusión:** Con un nivel de confianza menor al 95% se acepta la hipótesis nula. En ese sentido, no existe relación positiva entre las dimensiones selección de personal y desarrollo de personal.

e. **Cálculo del coeficiente de determinación (CD)**

$$R = 0.474$$

$$CD = R^2 = 0.474^2$$

$$CD = 0.2244$$

f. **Cálculo del grado de asociación entre variables**

$$CD * 100 = 0.2244 * 100 = 22.44\%$$

Las dimensiones selección de personal y desarrollo de personal se asocian en un **22.44** por ciento.

V. DISCUSIÓN

El presente estudio se enfocó en establecer la relación entre las dimensiones de la GTH por competencias para una empresa de publicidad. Chiavenato (2017) sostuvo que el factor humano comprende al individuo, su talento y habilidades que lo facultan para desenvolverse exitosamente en diferentes situaciones personales y profesionales. En ese sentido, la GTH por competencias se estima como un conjunto de cualidades necesarias para la ejecución de actividades en determinado contexto (Mena, et al. 2020). Por ello es considerado un modelo integral de gestión del capital humano orientado a fortalecer y desarrollar las competencias o habilidades que aporten un valor agregado a la organización e individuos que la conforman, siendo un distintivo que otorga ventaja competitiva (González, 2017).

Respecto a la dimensión competencias clave para la organización a través de la estadística descriptiva se estableció un 46.7% de no aliados y el 53.3% de colaboradores aliados, los cuales sostienen estar de acuerdo en que la empresa emplea un enfoque por competencias. Es así que, no se vislumbra una concepción dominante; por el contrario se considera imprescindible analizar si las competencias elegidas son adecuadas en función de los puestos y objetivos planteados por la organización. En ese sentido, Flores (2017) estimó que estas competencias son las habilidades, conocimientos y experiencia que la compañía requiere para cada puesto en la empresa. Estos atributos se emplean para ejecutar las actividades o tareas del ámbito laboral de manera exitosa, deben estar plenamente identificadas y ser difundidas por la institución (González, 2017).

Además, para la dimensión selección de personal se identificó un 53.3% de trabajadores no aliados y el 46.7% de aliados, los cuales sostienen estar de acuerdo en que la empresa de publicidad pone énfasis en la selección de personal. De esta manera, al igual que la dimensión anterior, no se observa que el capital humano tenga claridad acerca del proceso de selección. Es así que, Chiavenato (2017) estimó que esta dimensión es el fundamento por el cual es posible encontrar candidatos idóneos para las posiciones demandadas por las organizaciones; dado que, es el proceso de tamizaje entre los potenciales ingresantes a fin de elegir a la

persona indicada para el puesto con el propósito de ejecutar las actividades del área eficientemente (Pacherrez, 2020). Por ello, este proceso debe arrojar una predicción acerca de la capacidad de los postulantes para integrarse a sus labores y a la organización en general (Toledo, 2018).

De igual importancia, en la dimensión desarrollo de personal se encontró un 40.0% de no aliados y el 60.0% colaboradores aliados, los cuales estiman la relevancia que la empresa de publicidad concede al desarrollo de personal. De tal manera, se debería continuar promoviendo actividades de inducción y capacitación que permita al personal integrarse exitosamente a sus funciones y continuar con su crecimiento profesional. Por tal motivo, Castañeda (2019) sostuvo que el desarrollo de personal debe ser una labor asumida por la compañía. Por ende, debe estar integrado en sus políticas de trabajo a modo de fortalecer el desempeño del colaborador a través de la actualización de sus conocimientos técnicos, habilidades blandas y demás competencias que puedan aportar valor al área. Es así que, se consideró como una oportunidad de crecimiento para los equipos de trabajo (Chiavenato, 2017).

Por otro lado, en referencia a la dimensión evaluación de personal se observó un 46.7% de personal no aliado y el 53.3% de aliados consideran estar de acuerdo en la significancia que la empresa de publicidad cede a la evaluación de personal. En ese sentido, Sánchez y Alvear (2021) conceptualizan esta dimensión como un proceso sistemático y con periodicidad que permite medir el adecuado desempeño de los trabajadores. De igual forma, favoreció orientar la gestión integral del capital humano alineándose a los objetivos y estrategias de la empresa. Por ello, los resultados obtenidos se estiman como un *feedback* para otros procesos a cargo de la gerencia de talento humano (Cejas, et al.,2017).

Asimismo, se planteó determinar la relación entre las competencias clave para la organización y la selección de personal para una empresa de publicidad. Para ello, se empleó la prueba Rho de Spearman con la que se constató una correlación bilateral de 0.841. Por lo tanto, con un nivel de confianza al 99% se aceptó la hipótesis alterna, entendiendo que, existe relación positiva entre las

dimensiones y un grado de asociación del 70.73%. Es así que, la investigación abarca la existencia de competencias técnicas, genéricas y transversales; las cuales se definen como aquellas que aportan valor acorde al perfil de puesto o que son adquiridas durante el proceso de formación y otras que pueden marcar la diferencia al medir el nivel de desempeño; respectivamente (Cejas, et al.,2017) y (Lora-Guzmán, et al., 2020). Estas se unen a la selección de personal a través del diseño de perfil de puesto que funge de guía para la elección de candidatos aptos para la organización (González, 2017), los cuales atraviesan un proceso de evaluación acerca de conocimientos técnicos, psicológicos y entrevistas a fin de evaluar sus características personales (Cejas, et al.,2017).

De igual manera, se propuso determinar la relación entre el desarrollo y la evaluación de personal para una empresa de publicidad. Para ello, se utilizó la prueba Rho de Spearman con la que se comprobó una correlación bilateral de -0.452. Por lo que, con un nivel de confianza menor al 95% se aceptó la hipótesis nula, estimando que, no existe relación positiva entre las dimensiones al encontrarse mínimamente asociadas en un 20.40%. En ese sentido, el estudio se enfocó en la inducción y capacitación de los colaboradores; el primero, con el propósito de que los seleccionados cuenten con la información necesaria para el inicio de actividades laborales (Machuca, et al., 2019) y el segundo, para perfeccionar sus capacidades a fin de garantizar el óptimo rendimiento e incrementar su productividad (Peche, 2019). Si bien esto puede entenderse como parte fundamental para un resultado favorable durante la evaluación de desempeño por competencias, que emplea como base la evaluación tradicional y las conductas o competencias de trabajo imprescindibles para la ejecución de tareas específicas (Castañeda, 2019); los hallazgos obtenidos por la aplicación del cuestionario revelan la existencia de una relación inversa entre las dimensiones. Esto puede indicar que la aplicación de un modelo de GTH por competencias permite captar candidatos idóneos y por ende, con habilidades que permiten su adecuado desenvolvimiento en las funciones que ostenta su cargo. Por ello, se entiende que el individuo debería atravesar un proceso de inducción, capacitación y evaluación de desempeño diferenciado acorde a su perfil.

A su vez, se proyectó determinar la relación entre las competencias clave para la organización y el desarrollo de personal para una empresa de publicidad. Para ello, se aplicó la prueba Rho de Spearman con la que se certificó una correlación bilateral de 0.547. Tanto que, con un nivel de confianza al 95% se aceptó la hipótesis alterna, considerando que, existe relación positiva entre las dimensiones y un grado de asociación del 29.92%. De esta manera, el contar con la identificación de las competencias técnicas, genéricas y transversales permitirá integrar colaboradores con un mejor perfil de trabajo. Es así que, la mínima asociación entre las dimensiones implica que elaborar un programa para el desarrollo de este tipo de personal puede resultar redundante; ya que, el candidato cuenta con los atributos más relevantes solicitados por la compañía en función al puesto de trabajo. Por ello, será posible diferenciar y valorar a estos colaboradores (Lora-Guzmán, et al., 2020) replanteando otras recompensas o métodos para escalar y promover su satisfacción personal y autorrealización (Peche, 2019).

Además, se estimó determinar la relación entre la selección y la evaluación de personal para una empresa de publicidad. Para ello, se hizo uso de la prueba Rho de Spearman con la que se corroboró una relación bilateral de -0.953. Por ello, con un nivel de confianza al 99% se aceptó la hipótesis alterna, sosteniendo que, existe relación positiva entre las dimensiones y un grado de asociación del 90.82%. Por tal motivo, se reveló la importancia de contar con un registro de los requisitos y competencias solicitadas por la organización que a través de una evaluación y entrevista de como resultado la selección del colaborador apropiado para el área de trabajo (González, 2017). Con ello, periódicamente se estimará el nivel de desempeño del individuo en sus funciones (Castañeda, 2019); dicha evaluación debería ser favorable en la medida que durante el proceso de reclutamiento y selección se contará y eligiera al candidato que se ajuste al perfil buscado. Aún así los hallazgos revelan la existencia de una relación inversa entre las dimensiones. Es decir, de establecerse un proceso de selección adecuado que resulte en la contratación de colaboradores idóneos para los puestos vacantes, será necesario establecer métodos o periodos personalizados para la aplicación de la evaluación

de desempeño que se ajusten a la realidad del personal elegido considerando sus *hard y soft skills*.

De la misma forma, se consideró determinar la relación entre las competencias clave para la organización y la evaluación de personal para una empresa de publicidad. Para ello, se empleó la prueba Rho de Spearman con la que se comprobó una relación bilateral de -0.802. Por ende, con un nivel de confianza al 99% se acepta la hipótesis alterna, entendiendo que, existe relación positiva entre las dimensiones y un grado de asociación del 64.32%. Es así que, el establecer las competencias fundamentales para la compañía al ser técnicas proporcionan un perfil definido para las actividades a realizar de acuerdo al puesto de trabajo, siendo genéricas aparecen durante nuestra formación e influye en las relaciones laborales (Cejas, et al.,2017) y al ser transversales otorgan un diferenciador (Lora-Guzmán, et al., 2020) el cual es será favorable para el proceso de evaluación de desempeño. A pesar de ello, los hallazgos resultantes arrojan la presencia de relación inversa entre las dimensiones. En ese sentido, resalta la necesidad de contar con colaboradores que se ajusten a las competencias técnicas, genéricas y transversales requeridas por la organización a fin de plantear el esquema adecuado para la evaluación de desempeño; entendiendo que este deberá adaptarse a la necesidad de cada puesto e individuo que lo ocupa.

Finalmente, se contempló determinar la relación entre la selección y el desarrollo de personal para una empresa de publicidad. Para ello, se aplicó la prueba Rho de Spearman con la que se constató una correlación bilateral de 0.474. De esta manera, con un nivel de confianza menor al 95% se acepta la hipótesis nula, sosteniendo que, no existe relación positiva entre las dimensiones al encontrarse mínimamente asociadas en un 22.44%. En ese sentido, la selección parte del diseño de perfil de puesto, en donde se registra los requisitos mínimos indispensables y, según el autor, sirve como guía para el proceso de inducción (González, 2017), el cual viene a ser parte del desarrollo de personal; dado que, se debe otorgar al colaborador la información requerida para su inicio de labores en un área determinada (Machuca, et al., 2019). Respecto a la capacitación de personal,

si el proceso de selección fue adecuado, los planes de desarrollo deben orientarse a la necesidad del colaborador entendiendo que no todos requieren del mismo conocimiento; por lo tanto, es preciso que la organización pueda adaptarse a estos nuevos requerimientos a fin de captar y fidelizar a sus talentos.

VI. CONCLUSIONES

1. La correlación entre las dimensiones competencias clave para la organización y selección de personal es de 0.841 a un nivel de confianza del 99 por ciento. Por ello, se acepta la hipótesis alterna, entendiendo que existe relación positiva entre las dimensiones y que estas poseen un grado de asociación del 70.73 por ciento.
2. La correlación entre las dimensiones desarrollo y evaluación de personal es de -0.452 a un nivel de confianza menor al 95 por ciento. Por ello, se acepta la hipótesis nula, entendiendo que existe relación inversa entre las dimensiones por ello, estas poseen un grado de asociación del 20.40 por ciento.
3. La correlación entre las dimensiones competencias clave para la organización y desarrollo de personal es de 0.547 a un nivel de confianza del 95 por ciento. Por ello, se acepta la hipótesis alterna, entendiendo que existe relación positiva entre las dimensiones y que estas poseen un grado de asociación del 29.92 por ciento.
4. La correlación entre las dimensiones selección y evaluación de personal es de -0.953 a un nivel de confianza del 99 por ciento. Por ello, se acepta la hipótesis alterna, entendiendo que existe relación inversa entre las dimensiones y que estas poseen un grado de asociación del 90.82 por ciento.
5. La correlación entre las dimensiones competencias clave para la organización y evaluación de personal es de -0.802 a un nivel de confianza del 99 por ciento. Por ello, se acepta la hipótesis alterna, entendiendo que existe relación inversa entre las dimensiones y que estas poseen un grado de asociación del 64.32 por ciento.
6. La correlación entre las dimensiones selección y desarrollo de personal es de 0.474 a un nivel de confianza menor al 95 por ciento. Por ello, se acepta la hipótesis nula, entendiendo que no existe relación positiva entre las dimensiones por ello, estas poseen un grado de asociación del 22.44 por ciento.

V. RECOMENDACIONES

1. Al existir relación positiva y un grado de asociación significativo entre la determinación de las competencias clave y la selección de personal, es preciso que la organización cuente con un listado de las *hard* y *soft skills* que deben poseer los candidatos para cada puesto en la organización a fin de cruzar esta información con el perfil de puesto para que durante el proceso de selección y entrevistas, estas puedan fungir de guía al momento de valorar a los postulantes.
2. Al presentarse una relación inversa entre las dimensiones desarrollo y evaluación de personal, es preciso considerar que el modelo de GTH por competencias promueve la integración de candidatos ideales a las posiciones requeridas por la empresa. Todo ello, parte del reclutamiento y selección a fin de que la inclusión de estos talentos permita reconsiderar los planes de desarrollo estándares por otros que identifiquen la necesidad de autorrealización y reconocimiento de estos individuos. De esta manera, los criterios para su evaluación se regirán en función a metas procurando su continuo crecimiento que resulte en mayores beneficios para la compañía.
3. Al determinar la presencia de relación y asociación significativa entre las competencias clave y el desarrollo de personal, se entiende que los planes de inducción y capacitación deben personalizarse en función a los puestos constituidos para la empresa haciendo uso de las habilidades mapeadas para estas posiciones. En ese sentido, no es posible exigir que todos los colaboradores ingresen a los mismos planes de desarrollo; ya que, no se aplicaría los criterios principales de este modelo de gestión que apelan a la explotación de las habilidades individuales cuya sumatoria genere mayor valor para la institución.
4. Al establecerse suma relación entre la selección y evaluación de personal se entiende que el uso del modelo GTH por competencias partiendo desde el proceso de reclutamiento y selección, que permite el ingreso de personal adecuado y capaz de responder a sus actividades con entereza y eficacia, promueve que el desarrollo de la evaluación para los colaboradores sea

elaborada con base en las capacidades y criterios con los cuales fue recibido este candidato para medir el incremento o estancamiento de estas competencias y por ende de las tareas que forman parte de su labor de acuerdo a la posición que ostenta en la compañía a través de la evaluación de desempeño..

5. Al contar con una asociación significativa entre las dimensiones competencias clave y evaluación de personal, se establece que la identificación, selección, organización y estandarización de estas habilidades como fundamento o base de datos que alimente los diferentes procesos de la organización relacionados a la captación de candidatos potenciales, contribuye al posterior desarrollo de una evaluación del desempeño por competencias claro, consciente y medible por parte de la empresa. De esta manera, el personal integrado por este modelo de gestión del talento responderá exitosamente a este proceso.
6. La correlación entre las dimensiones selección y desarrollo de personal; así como su mínimo grado de asociación, revelan que contar con un apropiado proceso de reclutamiento y selección de personal enfocado en las competencias relevantes de acuerdo a la posición solicitada por la institución acarreará la necesidad de contar con un plan de desarrollo de personal. De esta manera, debe estar orientado al reconocimiento y alcance de la autorrealización, entendiendo que los colaboradores capaces no requieren redundar en información básicas de sus funciones; por el contrario, buscarán medios para incrementar su conocimiento y escalar en su vida profesional.

REFERENCIAS

- Abdallah, R. A. (2017). Measuring the talent of the employees. *FAIMA Business & Management Journal*, 5(2), 52-62. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/measuring-talent-employees/docview/1927464341/se-2?accountid=37408>
- Bardales, S. (2019). *La gestión por competencias y su influencia en el desempeño del profesional docente de una Institución Educativa del nivel secundaria del sector público de la ciudad de Cajamarca*. [Tesis de maestría, Universidad Privada del Norte]. Repositorio institucional de la Universidad Privada del Norte <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/22249/Bardales%20Torres%20Saira%20Eli%20Yhina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Belényesi, E., y Dobos, Á. (2019). Competency-based public human resource management (PHRM) from a comparative perspective. *Pro Publico Bono - Magyar Kozigazgatas*, (1), 114-129. doi:<http://dx.doi.org/10.32575/ppb.2019.1.6>
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la investigación*. (Tercera Edición ed.). Bogotá, Colombia: Pearson Education.
- Castañeda, B. (2019). *Gestión de talento humano y el desempeño de los equipos de trabajo en el sector empresarial privado*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Federico Villarreal]. Repositorio institucional de la Universidad Nacional Federico Villarreal <http://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/UNFV/3724/CASTA%20C3%91E%20GIRON%20BERTHA%20DEL%20ROSARIO%20-%20MAESTRIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cazau, P. (2006). *Introducción a la investigación en ciencias sociales*.
- Cejas, M., Liccioni, E., Urrego, A., & Rojas, M. (2020). Human Talent the Key to Recognition Pedagogy. *Revista Orbis*, 15(46), 5–18.

Cejas, M., Vásquez, G., Chirinos, N. (2017). *La Gestión de Recursos Humanos. La Arquitectura Estratégica de las Organizaciones*. Primera Edición. Quito: Ecuador. Primera Edición. Recuperado en <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/13757/1/978-9942-765-04-8%20ADMINISTRACI%C3%93N%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS%200LA%20ARQUITECTURA%20ESTRAT%C3%89GICA%20DE%20LAS%20ORGANIZACIONES.pdf>

Chiavenato, I (2017). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Décima edición. México: Editorial Mc Graw Hill "

Coba, P., Carrión, J., Pérez, M., & Ibarra, F. (2020). Reclutamiento y selección de talento humano basado en competencias para proyectos tecnológicos, caso práctico proyecto CIV. *Revista Ibérica De Sistemas e Tecnologias De Informação*, , 31-46. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/reclutamiento-y-selección-de-talento-humano/docview/2350123209/se-2?accountid=37408>

Concytec. (2019). *Código Nacional de la Integridad Científica*. Recuperado de https://portal.concytec.gob.pe/images/publicaciones/codigo_integr/codigo_nacional_integridad_cientifica.pdf

de la Calle-Durán, M. del C., García Muiña, F. E., & Alonso Osuna, A. (2020). Análisis de la gestión del talento en función de sus dimensiones y procesos. Un estudio de casos. *Cuadernos de Administración (01203592)*, 33, 1–23. <https://doi.org/10.11144/Javeriana.cao33.agtfdp>

Del Carpio, H., Del Carpio Ramos, P., García-Peñalvo, F. y Del Carpio, S. (2021). Validez de instrumento: percepción del aprendizaje virtual durante la COVID-19. *Campus Virtuales*, 10(2), 111–125.

Díaz, P. (2009). *Metodología de la investigación científica y bioestadística*. Chile: RIL editores

Dorasamy, N. (2021). The search for talent management competence: incorporating digitization. *International Journal of Entrepreneurship*, 25(3), 1-21. Retrieved

from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/search-talent-management-competence-incorporating/docview/2515189858/se-2?accountid=37408>

Fajardo, T., Fajardo, H., & Pinto, L. (2020). Gestión Estratégica Del Talento Humano en El Sector Salud De Ecuador. *Revista Orbis*, 16(47), 107–117.

Flores, S. (2018). *La gestión de recursos humanos por competencias y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del proyecto Quellaveco Consorcio Cosapi Mas Errázuriz, Moquegua, 2017*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa]. Repositorio institucional de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/8802/UPMflisesl.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Galarza Cachiguango, I. S., Aguinaga, C., López, P., Molina, R., & Rosero Ortega, G. (2020). Competencias Laborales en El Sector De La Restauración: Un Marco De Competencias Clave Para Su Gestión. *Anuario Turismo y Sociedad*, 27, 161–181. <https://doi.org/10.18601/01207555.n27.09>

Ganaie, M. U., y Haque, M. I. (2017). Talent management and value creation: A conceptual framework. *Academy of Strategic Management Journal*, 16(2), 1-9. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/talent-management-value-creation-conceptual/docview/1987371226/se-2?accountid=37408>

Ganesh, A. (2017). Exploring to map competencias with specific application of 7S model. *International Journal on Leadership*, 5(1), 31-41. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/exploring-map-competencias-with-specific/docview/2024116227/se-2?accountid=37408>

Goldman, E., y Andrea, R. S. (2016). Competency models for assessing strategic thinking. *Journal of Strategy and Management*, 9(3), 258-280. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/JSMA-07-2015-0059>

González Ariza, A. L. (2017). *Métodos de compensación basados en competencias*. Tercera edición. Universidad del Norte.

- Hernández-Sampieri, R. Fernández, C y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación Científica*. (Sexta Edición). México: McGraw Hill Education.
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2019). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw Hill Education.
- Intriago, D. (2018). *Gestión del talento humano y el desarrollo de competencias profesionales en las Instituciones De Educación Superior, Zona 4 – Ecuador, periodo 2014- 2016*. [Tesis doctoral, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio institucional de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos
http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/9611/Intriago_md.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Kareem, M. A. (2019). The impact of human resource development on organizational effectiveness: An empirical study. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 7(1), 29-50. doi:<http://dx.doi.org/10.25019/MDKE/7.1.02>
- Lather, A. S., Jain, S., y Khurana, N. (2018). Developing and standardizing a scale to measure competency development practices. *Delhi Business Review*, 19(2), 31-50. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/developing-standardizing-scale-measure-competency/docview/2247501496/se-2?accountid=37408>
- López, M. (2021). *Gestión por competencias y motivación laboral del personal de enfermería en áreas críticas de un Hospital Nacional de Lima, 2021*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional de la Universidad César Vallejo
https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/58007/Lopez_JMY-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Lora-Guzmán, H. S., Castilla-Paternina, S., y Góez-Flórez, M. C. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Saber, Ciencia y Libertas*, 15(1), 83–94. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>

- Maestre Villazon, B. E., y Bracho Pérez, K. J. (2019). Control Sistémico de Gestión y Competencias Gerenciales del Directivo Docente en el Manejo del Talento Humano. *Bistua: Revista de La Facultad de Ciencias Básicas*, 17(3), 133–142.
- Marulanda, M. (2017). *Diseño de un Modelo por Competencias para la gestión del talento humano en la Empresa de Energía de Pereira S.A ESP*. [Tesis de maestría, Universidad Tecnológica de Pereira]. Repositorio institucional de la Universidad Tecnológica de Pereira <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/8269/658306M389.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Mcdonnell, L., y Sikander, A. (2017). Skills and Competencies for the Contemporary Human Resource Practitioner: A Synthesis of the Academic, Industry and Employers' Perspectives. *Journal of Developing Areas*, 51(1), 83–101. <https://doi.org/10.1353/jda.2017.0005>
- Mena, A., Freire, J., Sinaluisa, M. y Santillán, D. (2020). Modelo de gestión del talento humano por competencias en la planta de pintura de vehículos CIAUTO, ubicada en Ambato, Ecuador. *Industrial Data*, 22(2). <https://doi.org/10.15381/idata.v22i2.14636>
- Muñoz, D. (2018). *Gestión de talento humano y su incidencia en el desempeño laboral del personal de la supervisión de la empresa Quicksa – 2017*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional del Altiplano]. Repositorio institucional de la Universidad Nacional del Altiplano http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/8970/Daniela_Mu%c3%b1oz_Hualla.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pacherrez, J. (2021). *Modelo de gestión por competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad provincial de Rioja, 2020*. [Tesis doctoral, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional de la Universidad César Vallejo https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/56802/Pacherrez_RJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Peche, S. (2019). *Gestión por Competencias y su influencia en la productividad laboral de los colaboradores del Hospital de Alta Complejidad Virgen de la Puerta, La Esperanza – 2019*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional de la Universidad César Vallejo https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37709/peche_chs.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pérez, M. (2019). *Gestión del Talento Humano y su relación con el cumplimiento de metas de los Comités de Gestión del Programa Nacional Cuna Más, periodo 2018*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional de la Universidad César Vallejo https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/35361/P%C3%A9rez_DMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Ramírez, R. I., Espindola, C. A., Ruíz, G. I., y Hugueth, A. M. (2019). Gestión del Talento Humano: Análisis desde el Enfoque Estratégico. *Información Tecnológica*, 30(6), 167–175. <https://doi.org/10.4067/S0718-07642019000600167>
- Rutledge, L., LeMire, S., Hawks, M., y Mowdood, A. (2016). Competency-Based Talent Management: Three Perspectives in an Academic Library. *Journal of Library Administration*, 56(3), 235–250. <https://doi.org/10.1080/01930826.2015.1105051>
- Sabino, C. (1992). *El proceso de investigación*. Venezuela: Panapo.
- Sánchez Henríquez, J., y Alvear Vega, S. (2021). Implementación de sistemas de evaluación de personal en empresas chilenas, etapa inicial para medir su impacto en la gestión de la empresa. *Contaduría y Administración*, 66(1), 1–24. <https://doi.org/10.22201/fca.24488410e.2021.1966>
- Sarkar, A. V., y Goyal, C. B. (2019). Talent management and employee performance: Journal of management & research. *Sankalpa*, 9(2), 72-78. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/talent->

management-employee-performance/docview/2462686393/se-
2?accountid=37408

- Toledo, E. (2018). *Gestión del talento humano y competencias laborales en el personal de salud de la Micro Red San Mateo, Huarochirí-2018*. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. Repositorio institucional de la Universidad César Vallejo https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/29420/Toledo_CE.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Torres-Flórez, D., Cedano-Parrado, L., y María Paula Pérez-Sánchez. (2020). El perfil de los responsables del área de gestión humana en perfil de los responsables del área de gestión humana en las PYMES: Caso villavicencio, Colombia. *Clio America*, 14(27), 430-440. doi:<http://dx.doi.org/10.21676/23897848.3706>
- Trolio, G. D. (2019). Gestión del talento y liderazgo ideas para la mejora en pymes argentinas. *Palermo Business Review*, (19), 139-158. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/gestión-del-talento-y-liderazgo-ideas-para-la/docview/2331234773/se-2?accountid=37408>
- Universidad César Vallejo. (2020). *Código de Ética en Investigación*. Recuperado de <https://www.ucv.edu.pe/wp-content/uploads/2020/11/RCUN%C2%B00262-2020-UCV-Aprueba-Actualizaci%C3%B3n-del-C%C3%B3digo-%C3%89tica-en-Investigaci%C3%B3n-1-1.pdf>
- van den Berg, Michiel J., Stander, M. W., y van der Vaart, L. (2020). An exploration of key human resource practitioner competencies in a digitally transformed organisation. *SA Journal of Human Resource Management*, 18 doi:<http://dx.doi.org/10.4102/sajhrm.v18i0.1404>
- Vesga, J. (2020). La gestión de recursos humanos en contextos de individualización. *Diversitas*, 16(1), 201-213. Retrieved from

<https://www.proquest.com/scholarly-journals/la-gesti3n-de-recursos-humanos-en-contextos/docview/2439176911/se-2?accountid=37408>

Younas, M., y Muhammad, W. B. (2020). The relationship between talent management practices and retention of generation 'Y' employees: Mediating role of competency development: Znanstveno-strucni casopis. *Ekonomska Istrazivanja*, 33(1), 1330-1353.
doi:<http://dx.doi.org/10.1080/1331677X.2020.1748510>

ANEXOS

ANEXO 1 – OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE

Título de la investigación: Gestión del talento humano por competencias para una empresa de publicidad, Los Olivos, 2021								
Apellidos y nombres del investigador: Campbell Calero, Priscila Eunice								
Apellidos y nombres del experto: Dr. Jiménez Calderón, César Eduardo								
ASPECTOS POR EVALUAR						OPINIÓN DEL EXPERTO		
VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEM	ESCALA	SI CUMPLE	NO CUMPLE	OBSERVACIONES / SUGERENCIAS	
<p>Gestión del talento humano por competencias</p> <p>Se considera como un complejo conjunto de atributos o cualidades requeridos para la ejecución de actividades o tareas en un contexto específico (Mena, et al. 2020). De este modo viene a ser un modelo integral de gestión del talento humano orientado a fortalecer y desarrollar las competencias o habilidades que aporten un valor adicional a la organización y personas que la conforman, siendo un distintivo que les otorgará una ventaja competitiva (González, 2017).</p>	<p>Competencias claves de la organización Son las capacidades, conocimientos y <i>expertise</i> que la empresa requiere que se lleva a cabo en cada cargo (Flores, 2017). De este modo la competencia son las habilidades que se emplean para ejecutar las actividades o tareas del ámbito laboral de manera exitosa y que han sido plenamente identificadas por la organización (González, 2017).</p>	<p>Competencias técnicas Son competencias que proporcionan un perfil definido para las actividades a realizar de acuerdo al puesto de trabajo (Cejas, et al.,2017).</p>	La empresa, a través del área de GTH cuenta con la descripción de las competencias técnicas requeridas por puesto laboral en un documento formal y socializado en la organización.	<p>1 = Total desacuerdo 2 = Desacuerdo 3 = Indiferente 4 = De Acuerdo 5 = Total acuerdo</p>	X			
			La empresa, a través del área de GTH, ha identificado las competencias técnicas, roles y ocupaciones requeridas de acuerdo a los cargos perfilados en la organización. Por ejemplo: para empresas de publicidad se requiere colaboradores con capacidad para diseñar, programar y distribuir contenidos comunicativos y aplicaciones en el entorno digital o uso y conocimiento de diferentes tecnologías de la información y la comunicación.		X			
			Los colaboradores/candidatos cuentan con las competencias técnicas requeridas para su puesto. Por ejemplo: para empresas de publicidad se requiere colaboradores con capacidad para diseñar, programar y distribuir contenidos comunicativos y aplicaciones en el entorno digital o uso y conocimiento de diferentes tecnologías de la información y la comunicación.		X			
		<p>Competencias genéricas Son competencias adquiridas antes del ingreso a un determinado puesto de trabajo e influye en las relaciones laborales (Cejas, et al.,2017).</p>	La empresa, a través del área de GTH cuenta con la descripción de las competencias genéricas requeridas por puesto laboral en un documento formal y socializado en la organización.		X			
			La empresa, a través del área de GTH, ha identificado las competencias genéricas de acuerdo a los cargos perfilados en la organización. Por ejemplo: disposición al aprendizaje, capacidad de trabajar en equipo, compromiso ético o comunicación efectiva.		X			
			Los colaboradores/candidatos cuentan con las competencias genéricas ideales para desempeñar las funciones de su puesto. Por ejemplo: disposición al aprendizaje, capacidad de trabajar en equipo, compromiso ético o comunicación efectiva.		X			
		<p>Competencias transversales Son competencias empleadas o identificadas por la compañía para diferenciar el desempeño de los colaboradores de una misma compañía y en un mismo cargo a modo de definir su nivel de desempeño (Lora-Guzmán, et al., 2020).</p>	La empresa, a través del área de GTH cuenta con la descripción de las competencias transversales deseadas por puesto laboral en un documento formal y socializado en la organización.		X			
			La empresa, a través del área de GTH, ha identificado las competencias transversales de acuerdo a los cargos perfilados en la organización. Por ejemplo: capacidad de diagnóstico, toma de decisiones, gestión del tiempo, control emocional, o facilidad de adaptación.		X			
			Los colaboradores/candidatos cuentan con competencias transversales que puedan incrementar su rendimiento en la organización. Por ejemplo: capacidad de diagnóstico, toma de decisiones, gestión del tiempo, control emocional, o facilidad de adaptación.		X			
		<p>Selección de personal Es el proceso de tamizaje entre los potenciales candidatos con el fin de elegir a la persona indicada para el puesto requerido a modo de preservar o incrementar la eficiencia y eficacia en la ejecución de las actividades del área (Pacherez, 2020). Este</p>	<p>Diseño de perfil de puesto Es el registro o listado de las funciones y requisitos mínimo indispensables para un puesto determinado en la organización. Sirve como guía para los procesos de selección e inducción (González, 2017).</p>		Los colaboradores/candidatos consideran que las competencias transversales les permitirán acceder a una mejora oferta laboral que les proporcione estabilidad y continuidad en el puesto de trabajo.	X		
					La empresa, a través del área de GTH emplea instrumentos para levantamiento de información acerca de los puestos laborales.	X		
					La empresa, a través del área de GTH, ha identificado las funciones a realizar por cada puesto determinado en la organización.	X		
		La empresa, a través del área de GTH, ha diseñado los perfiles por cada puesto determinado en la organización integrando las competencias, conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y comportamientos de los colaboradores.	X					




 Dr. César Eduardo Jiménez Calderón

 COLEGIO REGISTRAL DE LICENCIADOS

 EN ADMINISTRACIÓN

 CORLAD - LIMA

	<p>proceso debe arrojar un predicción acerca de la capacidad de los postulantes para integrarse a sus labores y a la organización en general (Toledo, 2018). De este modo, la selección de personal permite hallar a los candidatos idóneos para los puestos existentes en la organización (Chiavenato, 2017).</p>	<p>Entrevistas de selección Es el proceso de observación y comunicación directa con los postulantes que tiene como propósito evaluar sus características personales (Cejas, et al., 2017).</p>	La empresa, a través del área de GTH cuenta con un plan de actividades para la selección de candidatos.	X		
			La empresa, a través del área de GTH, verifica las referencias laborales y antecedentes de los candidatos.	X		
			La empresa, a través del área de GTH, cuenta con un esquema para las entrevistas de selección que le permite conocer los detalles más resaltantes de los candidatos.	X		
			La empresa, a través del área de GTH, cuenta con una base de datos de los candidatos clasificados.	X		
	<p>Desarrollo de personal Se considera una labor asumida por la organización, que debe estar estipulada en sus políticas de trabajo, a fin de incrementar el desempeño del colaborador a través de la actualización de sus conocimientos técnicos, habilidades blandas y demás competencias que puedan aportar un valor agregado al área (Castañeda, 2019). En ese sentido, se estima como una oportunidad de crecimiento para los equipos de trabajo como: cursos de actualización, inducción, capacitaciones, promoción, entre otras (Chiavenato, 2017).</p>	<p>Inducción Laboral La inducción tiene como propósito otorgar al colaborador la información requerida para su inicio de labores y socialización en la organización para el buen desarrollo de su trabajo (Machuca, et al., 2019).</p>	La organización identifica las habilidades y formación que los colaboradores/candidatos requieren para desempeñarse en un determinado puesto de trabajo.	X		
			Los colaboradores reciben la inducción oportuna para realizar las actividades asignadas.	X		
			La empresa, a través del área de GTH cuenta con alguna herramienta de medición para constatar la efectividad de la inducción.	X		
			La empresa, a través del área de GTH cuenta con un plan de capacitación periódica para los colaboradores en función a sus competencias individuales.	X		
	<p>Evaluación de personal Es el proceso sistemático y periódico de medición al nivel de eficiencia y eficacia de los colaboradores en su área de trabajo (Sánchez y Alvear, 2021). Además, permite orientar la gestión del talento humano de manera integral, alineado a los objetivos y estrategias de la organización. Los resultados obtenidos de este análisis, son un feedback para los procesos de: reclutamiento y selección, inducción y capacitación, compensaciones y beneficios (Cejas, et al., 2017).</p>	<p>Capacitación Laboral Son medidas de desarrollo planificado y continuo, apreciado como inversión y asumido por la organización, que permite perfeccionar las habilidades y competencias de los colaboradores para garantizar el rendimiento y mayor productividad de sus operaciones (Peche, 2019).</p>	La empresa, a través del área de GTH promueve la formación y desarrollo integral de los colaboradores poniendo a prueba sus <i>hard and soft skills</i> .	X		
			La organización emplea un esquema de evaluación de desempeño por competencias que facilita la verificación de revisión de las actividades ejecutadas por los colaboradores.	X		
			El esquema empleado para la evaluación de desempeño por competencias toma en cuenta el cargo ejercido por el colaborador.	X		
			La evaluación de desempeño por competencias permite crear programas de mejoramiento posteriores a la valoración de las actividades ejecutadas por el colaborador.	X		
<p>Firma del experto:</p>  <p>Dr. César Eduardo Jiménez Calderón COLEGIO REGIONAL DE LICENCIADOS EN ADMINISTRACIÓN CORLAD - LMA 028255</p>		<p>Fecha: 15 / 09 / 21</p>				

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

ANEXO 2 – MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título de la investigación: Gestión del talento humano por competencias para una empresa de publicidad, Los Olivos, 2021		
Apellidos y nombres del investigador: Campbell Calero, Priscila Eunice		
Apellidos y nombres del experto: Dr. Jiménez Calderón, César Eduardo		
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS
Problema general:	Objetivo general:	-
¿Cuál es la relación entre las dimensiones de la gestión del talento humano por competencias para una empresa de publicidad, Los Olivos, 2021?	Establecer la relación entre las dimensiones de la gestión del talento humano por competencias para una empresa de publicidad, Los Olivos, 2021	
Problemas específicos:	Objetivos específicos:	Hipótesis específicas:
¿Cuál es la relación entre las competencias clave para la organización y la selección de personal para una empresa de publicidad, Los Olivos, 2021?	Determinar la relación entre las competencias clave para la organización y la selección de personal para una empresa de publicidad, Los Olivos, 2021	Existe relación positiva entre las competencias clave para la organización y la selección de personal para una empresa de publicidad, Los Olivos, 2021
¿Cuál es la relación entre el desarrollo y la evaluación de personal para una empresa de publicidad, Los Olivos, 2021?	Determinar la relación entre el desarrollo y la evaluación de personal para una empresa de publicidad, Los Olivos, 2021	Existe relación positiva entre el desarrollo y la evaluación de personal para una empresa de publicidad, Los Olivos, 2021
¿Cuál es la relación entre las competencias clave para la organización y el desarrollo de personal para una empresa de publicidad, Los Olivos, 2021?	Determinar la relación entre las competencias clave para la organización y el desarrollo de personal para una empresa de publicidad, Los Olivos, 2021	Existe relación positiva entre las competencias clave para la organización y el desarrollo de personal para una empresa de publicidad, Los Olivos, 2021
¿Cuál es la relación entre la selección y la evaluación de personal para una empresa de publicidad, Los Olivos, 2021?	Determinar la relación entre la selección y la evaluación de personal para una empresa de publicidad, Los Olivos, 2021	Existe relación positiva entre la selección y la evaluación de personal para una empresa de publicidad, Los Olivos, 2021
¿Cuál es la relación entre las competencias clave para la organización y la evaluación de personal para una empresa de publicidad, Los Olivos, 2021?	Determinar la relación entre las competencias clave para la organización y la evaluación de personal para una empresa de publicidad, Los Olivos, 2021	Existe relación positiva entre las competencias clave para la organización y la evaluación de personal para una empresa de publicidad, Los Olivos, 2021
¿Cuál es la relación entre la selección y el desarrollo de personal para una empresa de publicidad, Los Olivos, 2021?	Determinar la relación entre la selección y el desarrollo de personal para una empresa de publicidad, Los Olivos, 2021	Existe relación positiva entre la selección y el desarrollo de personal para una empresa de publicidad, Los Olivos, 2021

ANEXO 3 - DIFERENCIAS ENTRE EL MODELO TRADICIONALISTA Y POR COMPETENCIAS

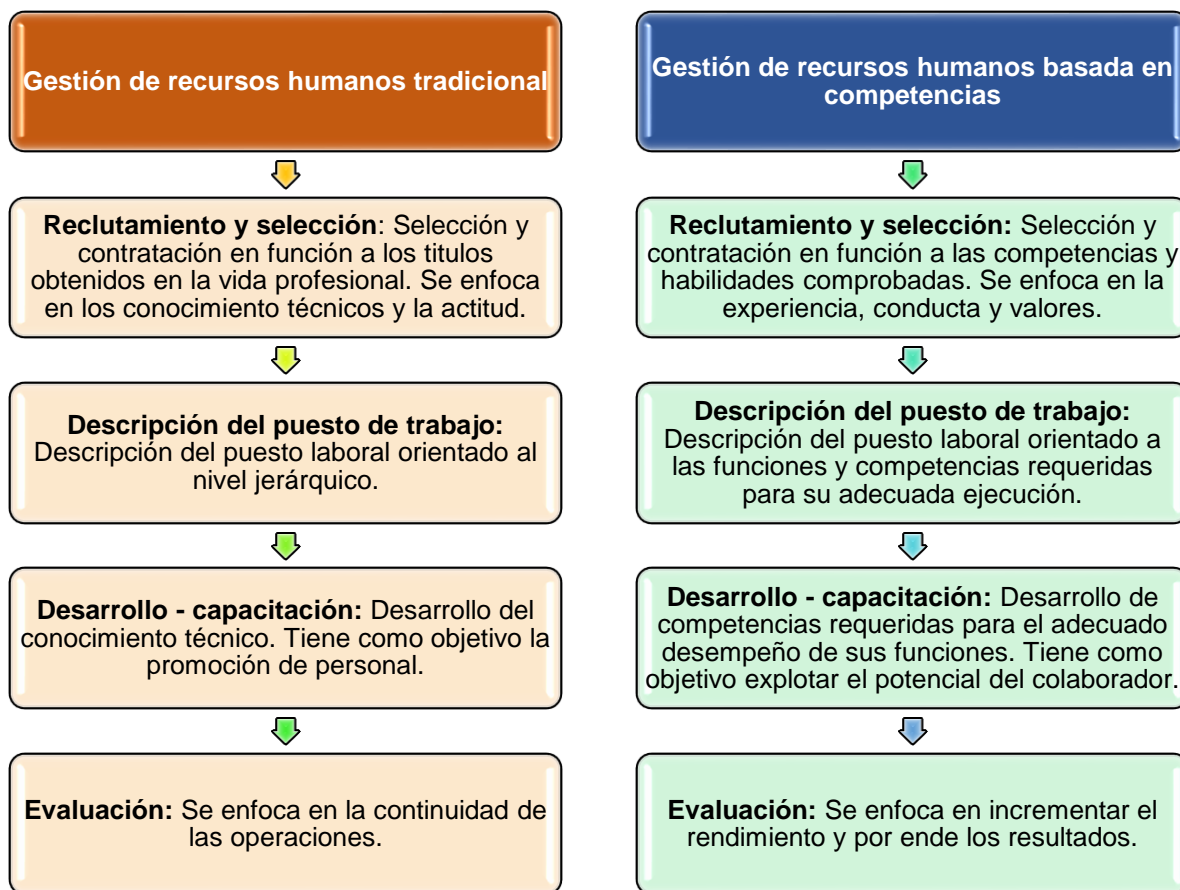


Figura 1: Adaptado de la investigación de Belényesi y Dobos (2019)

ANEXO 4 - FORMATO DE ENTREVISTA



ENTREVISTA

Estimado participante:
Sírvese completar la información siguiente de manera veraz.

Se registrarán la foto y el nombre asociados con tu Cuenta de Google cuando subas archivos y envíes este formulario.

¿No eres [priscampbell26@gmail.com](#)? [Cambiar de cuenta](#)

***Obligatorio**

Apellidos y nombres *

Tu respuesta

Edad *

Tu respuesta

Correo electrónico *

Tu respuesta

Cargo *

Tu respuesta

[Siguiente](#)

Esquema de preguntas

Estimado participante:
Formule su respuesta de manera concisa.

1. ¿Qué situación específica quisiera mejorar en su empresa? *

Tu respuesta _____

2. ¿Por qué cree usted que se produce este evento? *

Tu respuesta _____

3. ¿Qué entiende por el término "competencias"? *

Tu respuesta _____

4. ¿Qué entiende por el término "gestión del talento humano por competencias"? *

Tu respuesta _____

5. ¿Qué habilidades valora usted de sus colaboradores o quisiera que tuviera los postulantes a su empresa? *

Tu respuesta _____

FIRMA *

[📎 Agregar archivo](#)

Atrás

Enviar

ANEXO 5 – INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

CUESTIONARIO

Estimado colaborador(a): El presente cuestionario tiene como propósito recabar información sobre su conocimiento y experiencia en la organización acerca del modelo de gestión del talento humano por competencias. Se agradece su participación honesta marcando con aspa (X) la alternativa que considere conveniente.

N°	Ítem	Total desacuerdo	Desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Total acuerdo
1	La empresa, a través del área de GTH cuenta con la descripción de las competencias técnicas requeridas por puesto laboral en un documento formal y socializado en la organización.					
2	La empresa, a través del área de GTH, ha identificado las competencias técnicas, roles y ocupaciones requeridas de acuerdo a los cargos perfilados en la organización. Por ejemplo: para empresas de publicidad se requiere colaboradores con capacidad para diseñar, programar y distribuir contenidos comunicativos y aplicaciones en el entorno digital o uso y conocimiento de diferentes tecnologías de la información y la comunicación.					
3	Los colaboradores/candidatos cuentan con las competencias técnicas requeridas para su puesto. Por ejemplo: para empresas de publicidad se requiere colaboradores con capacidad para diseñar, programar y distribuir contenidos comunicativos y aplicaciones en el entorno digital o uso y conocimiento de diferentes tecnologías de la información y la comunicación.					
4	La empresa, a través del área de GTH cuenta con la descripción de las competencias genéricas requeridas por puesto laboral en un documento formal y socializado en la organización.					
5	La empresa, a través del área de GTH, ha identificado las competencias genéricas de acuerdo a los cargos perfilados en la organización. Por ejemplo: disposición al aprendizaje, capacidad de trabajar en equipo, compromiso ético o comunicación efectiva.					
6	Los colaboradores/candidatos cuentan con las competencias genéricas ideales para desempeñar las funciones de su puesto. Por ejemplo: disposición al aprendizaje, capacidad de trabajar en equipo, compromiso ético o comunicación efectiva.					
7	La empresa, a través del área de GTH cuenta con la descripción de las competencias transversales deseadas por puesto laboral en un documento formal y socializado en la organización.					
8	La empresa, a través del área de GTH, ha identificado las competencias transversales de acuerdo a los cargos perfilados en la organización. Por ejemplo: capacidad de diagnóstico, toma de decisiones, gestión del tiempo, control emocional, o facilidad de adaptación.					
9	Los colaboradores/candidatos cuentan con competencias transversales que puedan incrementar su rendimiento en la organización. Por ejemplo: capacidad de diagnóstico, toma de decisiones, gestión del tiempo, control emocional, o facilidad de adaptación.					

10	Los colaboradores/candidatos consideran que las competencias transversales les permitirán acceder a una mejor oferta laboral que les proporcione estabilidad y continuidad en el puesto de trabajo.					
11	La empresa, a través del área de GTH emplea instrumentos para levantamiento de información acerca de los puestos laborales.					
12	La empresa, a través del área de GTH, ha identificado las funciones a realizar por cada puesto determinado en la organización.					
13	La empresa, a través del área de GTH, ha diseñado los perfiles por cada puesto determinado en la organización integrando las competencias, conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y comportamientos de los colaboradores.					
14	La empresa, a través del área de GTH cuenta con un plan de actividades para la selección de candidatos.					
15	La empresa, a través del área de GTH, verifica las referencias laborales y antecedentes de los candidatos.					
16	La empresa, a través del área de GTH, cuenta con un esquema para las entrevistas de selección que le permite conocer los detalles más resaltantes de los candidatos.					
17	La empresa, a través del área de GTH, cuenta con una base de datos de los candidatos clasificados.					
18	La organización identifica las habilidades y formación que los colaboradores/candidatos requieren para desempeñarse en un determinado puesto de trabajo.					
19	Los colaboradores reciben la inducción oportuna para realizar las actividades asignadas.					
20	La empresa, a través del área de GTH cuenta con alguna herramienta de medición para constatar la efectividad de la inducción.					
21	La empresa, a través del área de GTH cuenta con un plan de capacitación periódica para los colaboradores en función a sus competencias individuales.					
22	La empresa, a través del área de GTH promueve la formación y desarrollo integral de los colaboradores poniendo a prueba sus <i>hard and soft skills</i> .					
23	La organización emplea un esquema de evaluación de desempeño por competencias que facilita la verificación de revisión de las actividades ejecutadas por los colaboradores.					
24	El esquema empleado para la evaluación de desempeño por competencias toma en cuenta el cargo ejercido por el colaborador.					
25	La evaluación de desempeño por competencias permite crear programas de mejoramiento posteriores a la valoración de las actividades ejecutadas por el colaborador.					

ANEXO 6 – ANÁLISIS DE FIABILIDAD

Tabla 11: *Juicio de expertos*

Variable	Validador	Aplicabilidad
Gestión del talento humano por competencias	Dr. César Eduardo Jiménez Calderón	Aplicable

Elaboración propia

Tabla 12: *Alfa de Cronbach*

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.864	25

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	15	100.0
	Excluido^a	0	0.0
	Total	15	100.0

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

ANEXO 7 – ARTÍCULOS CIENTÍFICOS EMPLEADOS EN LA INVESTIGACIÓN

Tabla 13: Listado de artículos científicos empleados para la investigación

Ítem	Idioma	Autores	Año	País	Base de datos	Título
1	E	Sánchez Henríquez, Jorge y Alvear Vega, Sandra	2021	CHILE	E	Implementación de sistemas de evaluación de personal en empresas chilenas, etapa inicial para medir su impacto en la gestión de la empresa.
2	I	Dorasamy, N	2021	SUDÁFRICA	P	The search for talent management competence: incorporating digitalization.
3	E	De La Calle-Durán, María del Carmen; García Muiña, Fernando Enrique y Alonso Osuna, Álvaro	2020	ESPAÑA	E	Análisis de la gestión del talento en función de sus dimensiones y procesos. Un estudio de casos.
4	I	Van Den Berg, Michiel J ; Stander, Marius W ; Van Der Vaart, Leoni .	2020	SUDÁFRICA	P	An exploration of key human resource practitioner competencies in a digitally transformed organisation.
5	E	Galarza Cachiguango, Iván Santiago; Aguinaga, Carlos; López, Pablo; Molina, Roberto y Rosero Ortega, Guadalupe	2020	ECUADOR	E	Competencias laborales en el sector de la restauración: Un marco de competencias clave para su gestión.

6	E	Torres-Flórez, Dagoberto; Cedano-Parrado, Luisa Fernanda y María Paula Pérez-Sánchez	2020	COLOMBIA	P	El perfil de los responsables del área de gestión humana en perfil de los responsables del área de gestión humana en las PYMES: Caso Villavicencio, Colombia.
7	E	Fajardo, Teresa; Fajardo, Hilda y Pinto, Leonel.	2020	ECUADOR	E	Gestión estratégica del talento humano en el sector salud de Ecuador.
8	E	Cejas, Magda; Liccioni, Edith; Urrego, Ana y Rojas, Martha	2020	ECUADOR	E	Human talent the key to recognition pedagogy.
9	E	Lora-Guzmán, Harold Steven; Castilla-Paternina, Sandra y Góez-Flórez, María Camila	2020	COLOMBIA	E	La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional.
10	E	Rodríguez, Juan y Javier, Vesga	2020	COLOMBIA	P	La gestión de recursos humanos en contextos de individualización.
11	E	Ángel Patricio Mena Reinoso; Jorge Freire Miranda; Marco Sinaluisa Lozano y Diego Santillán Espinoza	2020	ECUADOR	E	Modelo de gestión del talento humano por competencias en la planta de pintura de vehículos CIAUTO, ubicada en Ambato, Ecuador.
12	E	Coba, Patricio; Carrión, Joe; Pérez, Mario e Ibarra, Fausto.	2020	ECUADOR	P	Reclutamiento y selección de talento humano basado en competencias para proyectos tecnológicos, caso práctico proyecto CIV.

13	I	Younas, Minha y Muhammad, Waseem Bari	2020	PAKISTAN	P	The relationship between talent management practices and retention of generation 'Y' employees: Mediating role of competency development: Znanstveno-strucni casopis.
14	E	Maestre Villazon, B. E. y Bracho Pérez, K. J	2019	VENEZUELA	E	Control sistémico de gestión y competencias gerenciales del directivo docente en el manejo del talento humano.
15	I	Belényesi, Emese y Dobos, Ágota	2019	EE.UU	P	Competency-based public human resource management (PHRM) from a comparative perspective.
16	E	Ramírez, Reynier I.; Espindola, Cesar A.; Ruíz, Gladis I. y Hugueth, Alfredo M	2019	VENEZUELA COLOMBIA CHILE	E	Gestión del talento humano: Análisis desde el enfoque estratégico.
17	E	Trolio, Germán Di	2019	ARGENTINA	P	Gestión del talento y liderazgo ideas para la mejora en pymes argentinas.
18	I	Sarkar, Archana Vipulkumar y Goyal, Charu Bhavesh	2019	INDIA	P	Talent management and employee performance: Journal of management & research.
19	I	Kareem, Mohanad Ali	2019	HUNGRÍA	P	The impact of human resource development on organizational effectiveness: An empirical study.
20	I	Lather, Anu Singh; Jain, Shilpa y Khurana, Nitya	2018	INDIA	P	Developing and standardizing a scale to measure competency development practices.

21	I	Ganesh, Anjali	2017	INDIA	P	Exploring to map competencies with specific application of 7S model.
22	I	Abdallah, Reem Abi	2017	OMÁN	P	Measuring the talent of the employees.
23	I	Mcdonnell, Leanne y Sikander, Arif.	2017	AUSTRALIA	E	Skills and Competencies for the Contemporary Human Resource Practitioner: A Synthesis of the Academic, Industry and Employers' Perspectives.
24	I	Ganaie, Mehraj Udin y Haque, Mohammad Israrul	2017	INDIA	P	Talent management and value creation: A conceptual framework.
25	I	Rutledge, Lorelei; LeMire, Sarah; Hawks, Melanie y Mowdood, Alfred	2016	EE.UU	E	Competency-Based Talent Management: Three Perspectives in an Academic Library.
26	I	Goldman, Ellen y Andrea Richards Scott	2016	EE.UU	P	Competency models for assessing strategic thinking.

Elaboración propia

ANEXO 8 – TESIS DE POSGRADO EMPLEADOS EN LA INVESTIGACIÓN

Tabla 14: Listado de tesis de posgrado empleados para la investigación

Ítem	Autores	Año	País	Grado	Universidad	Título	URL
1	López Jibaja, Maritza Ysabe	2021	PERÚ	Maestría	UCV	Gestión por competencias y motivación laboral del personal de enfermería en áreas críticas de un Hospital Nacional de Lima, 2021	https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/58007/Lopez_JMY-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
2	Pacherrez Riva, Jimmy	2021	PERÚ	Doctorado	UCV	Modelo de gestión por competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad provincial de Rioja, 2020	https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/56802/Pacherrez_RJ-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
3	Castañeda Girón, Bertha Del Rosario	2019	PERÚ	Maestría	UNFV	Gestión de talento humano y el desempeño de los equipos de trabajo en el sector empresarial privado.	http://repositorio.unfv.edu.pe/bitstream/handle/UNFV/3724/CASTA%C3%91EDA%20GIRON%20BERTHA%20DEL%20ROSARIO%20-%20MAESTRIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y
4	Pérez Delgado, Milly Ady	2019	PERÚ	Maestría	UCV	Gestión del Talento Humano y su relación con el cumplimiento de metas de los Comités de Gestión del Programa Nacional Cuna Más, periodo 2018	https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/35361/P%C3%A9rez_DMA.pdf?sequence=1&isAllowed=y

5	Peche Chiguala, Silvia Yudith	2019	PERÚ	Maestría	UCV	Gestión por Competencias y su influencia en la productividad laboral de los colaboradores del Hospital de Alta Complejidad Virgen de la Puerta, La Esperanza – 2019 La gestión por competencias y su influencia en el desempeño del profesional docente de una Institución Educativa del nivel secundaria del sector público de la ciudad de Cajamarca	https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37709/peche_chs.pdf?sequence=1&isAllowed=y
6	Bardales Torres, Saira Eli Yhina	2019	PERÚ	Maestría	UPN	Gestión del talento humano y competencias laborales en el personal de salud de la Micro Red San Mateo, Huarochiri-2018	https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/22249/Bardales%20Torres%20Saira%20Eli%20Yhina.pdf?sequence=1&isAllowed=y
7	Toledo Cuba, Elba Isabel	2018	PERÚ	Maestría	UCV	Gestión del talento humano y el desarrollo de competencias profesionales en las Instituciones De Educación Superior, Zona 4 – Ecuador, periodo 2014- 2016	https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/29420/Toledo_CE.pdf?sequence=1&isAllowed=y
8	Intriago Manzaba, Dolores María	2018	PERÚ	Doctorado	UNMSM	Gestión de talento humano y su incidencia en el desempeño laboral del personal de la supervisión de la empresa Quicksa – 2017	http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/9611/Intriago_md.pdf?sequence=1&isAllowed=y
9	Muñoz Hualla, Daniela	2018	PERÚ	Maestría	UNAP		http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/8970/Daniela_Mu%c3%b1oz_Hualla.pdf?sequence=1&isAllowed=y

10	Flores Senga, Silvia Lena	2018	PERÚ	Maestría	UNSA	La gestión de recursos humanos por competencias y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del proyecto Quellaveco Consorcio Cosapi Mas Errázuriz, Moquegua, 2017	http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/8802/UPMfisesl.pdf?sequence=1&isAllowed=y
11	Marulanda Ramírez, María Juliana	2017	COLOMBIA	Maestría	UTP	Diseño de un Modelo por Competencias para la gestión del talento humano en la Empresa de Energía de Pereira S.A ESP	http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/8269/658306M389.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Elaboración propia

ANEXO 9 – LIBROS EMPLEADOS EN LA INVESTIGACIÓN

Tabla 15: Listado de libros empleados para la investigación

Ítem	Autores	Año	Título
1	Chiavenato, Idalberto	2017	Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones
2	Cejas, Magda; Vásquez, Galo; Chirinos, Nilda; Hernández, Gladys; Sandoval, Liseth; Lozada, Brenda y Anzola, Ana	2017	La Gestión de Recursos Humanos. La Arquitectura Estratégica de las Organizaciones
3	González Ariza, Ángel León	2017	Métodos de compensación basados en competencias

Elaboración propia

ANEXO 10 – CONCEPTOS EXTRAÍDOS DE ARTÍCULOS CIENTÍFICOS

Tabla 16: Conceptos extraídos de artículos científicos empleados para la investigación

Ítem	Idioma	Autores	Año	País	Base de datos	Título	Concepto
1	E	Sánchez Henríquez, Jorge y Alvear Vega, Sandra	2021	CHILE	E	Implementación de sistemas de evaluación de personal en empresas chilenas, etapa inicial para medir su impacto en la gestión de la empresa.	La evaluación del personal debe ser un proceso sistémico dentro de la organización si es que se desea lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Por lo tanto, se debe poner énfasis en la planificación y ejecución del sistema de evaluación a modo de contribuir con el control de las habilidades del personal y su grado de relación con la consecución de los objetivos comunes organizacionales.
2	I	Dorasamy, N	2021	SUDÁFRICA	P	The search for talent management competence: incorporating digitilization.	Se considera que los colaboradores deben contar con competencias propias de la era digital. Dado que gestionar el talento implica valorar los saberes, atributos y competencias de los individuos más aun las que sobresalen del promedio identificado en la organización. De este modo, se pueden encontrar nuevas competencias técnicas que incurren en aspectos tecnológicos, manejo de softwares, entre otros, que también pueden ser replicados y aprendidos por el resto de personal a través de capacitaciones específicas, las cuales deben ser estimadas como una inversión en el desarrollo institucional.

3	E	De La Calle-Durán, María del Carmen; García Muiña, Fernando Enrique y Alonso Osuna, Álvaro	2020	ESPAÑA	E	Análisis de la gestión del talento en función de sus dimensiones y procesos. Un estudio de casos.	Se estima que el reclutamiento y selección del talento se aplica a la captación de talento externo. Para realizar este proceso de forma interna, se necesita evaluar y analizar el potencial de los colaboradores, de ello dependerá una posible promoción. Se reconoce que las empresas son fuentes de competencias, en su mayoría dormidas, que requieren una adecuada orientación a través de capacitaciones y planes de desarrollo que permita el progreso de los individuos alineado a las necesidades y expectativas de la organización. Para esto, las empresas deben hallar las áreas de interés de sus colaboradores, evaluar sus competencias e identificar si estas se asemejan con el perfil establecido, de esta manera, no solo se habrá hallado a la persona correcta para el puesto correcto, sino que sus competencias clave serán fuentes de ventaja competitiva, las cuales deben aspirar a ser sostenibles dentro de la compañía.
4	I	Van Den Berg, Michiel J ; Stander , Marius W ; Van Der Vaart, Leoni .	2020	SUDÁFRICA	P	An exploration of key human resource practitioner competencies in a digitally transformed organisation.	Sostiene que las competencias son los saberes, capacidades y atributos que deben ser identificados por las empresas para mantener su competitividad en el mercado. Esto implica mayor enfoque en la reeducación, reciclaje y reemplazo de las habilidades requeridas para afianzar este potencial organizacional a través del uso de herramientas digitales desde el proceso de

5	E	Galarza Cachiguan go, Iván Santiago; Aguinaga, Carlos; López, Pablo; Molina, Roberto y Rosero Ortega, Guadalupe	2020	ECUADOR	E	Competencias laborales en el sector de la restauración: Un marco de competencias clave para su gestión.	<p>reclutamiento, esto supondrá contar con personal capacitado y candidatos potenciales capaces de cumplir a cabalidad con estas exigencias.</p> <p>La gestión de competencias ocupacionales supone una variación de la conducta y mejoras internas y externas al área de trabajo. En ese sentido, el capital humano asimila estos atributos a través de las capacitaciones y actividades de desarrollo para labores específicas con el propósito de incrementar su eficiencia y eficacia empleando sus competencias técnicas y básicas. Para ello, se requiere de una estructura organizacional que unifique el entorno interno y externo mediante la colaboración que promueva la transformación de la habilidades a un nivel superior. Los resultados del estudio estiman de mayor importancia las competencias personales sobre las laborales como la ética, compromiso, innovación, integridad, entre otros.</p>
6	E	Torres-Flórez, Dagoberto; Cedano-Parrado, Luisa Fernanda y María Paula Pérez-Sánchez	2020	COLOMBIA	P	El perfil de los responsables del área de gestión humana en las PYMES: Caso villavicencio, Colombia.	<p>Una inadecuada selección de personal conduce al fracaso organizacional. En ese sentido, las políticas y procedimientos relacionados a este proceso deben estar alineados al plan estratégico de la compañía.</p>

7	E	Fajardo, Teresa; Fajardo, Hilda y Pinto, Leonel.	2020	ECUADOR	E	Gestión estratégica del talento humano en el sector salud de Ecuador.	Se entiende que la evaluación de desempeño del trabajador se enfoca en mejorar el rendimiento y explotar el potencial humano para alinearlo y contribuir al desarrollo organizacional.
8	E	Cejas, Magda; Liccioni, Edith; Urrego, Ana y Rojas, Martha	2020	ECUADOR	E	Human talent the key to recognition pedagogy.	Se determina que el área de gestión del talento humano busca con mayor interés candidatos potenciales con habilidades específicas para desempeñarse en los cargos requeridos por la empresa. De esta manera, se da término a la concepción de la gestión del personal como un proceso rígido en donde no se mostraba interés por dar cabida a que los colaboradores muestren sus conocimientos y expertise, innoven y se comprometan activamente con la visión y objetivos comunes de la compañías
9	E	Lora-Guzmán, Harold Steven; Castilla-Paternina, Sandra y Góez-Flórez, María Camila	2020	COLOMBIA	E	La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional.	El modelo de gestión del talento humano por competencias emerge, descartando a sus pares tradicionalistas, estimando la administración de las competencias individuales de los miembros y alineándolo a los objetivos organizacionales
10	E	Vesga Rodríguez, Juan	2020	COLOMBIA	P	La gestión de recursos humanos en contextos de individualización.	La gestión individualizada facilitará el control interno de personal y el diseño de estrategias que vayan acorde a un puesto específico a fin de optimizar el desempeño de un determinado colaborador

11	E	Mena Reinoso, Ángel Patricio; Freire Miranda, Jorge; Sinaluisa Lozano, Marco y Santillán Espinoza, Diego	2020	ECUADOR	E	Modelo de gestión del talento humano por competencias en la planta de pintura de vehículos CIAUTO, ubicada en Ambato, Ecuador.	Hoy en día se debe buscar modelos de gestión del factor humano que permitan responder a estos crecientes requerimientos, identificando al trabajador como socio o colaborador cuya labor promoverá la obtención de resultados positivos para la empresa
12	E	Coba, Patricio; Carrión, Joe; Pérez, Mario e Ibarra, Fausto.	2020	ECUADOR	P	Reclutamiento y selección de talento humano basado en competencias para proyectos tecnológicos, caso práctico proyecto CIV.	El modelo de gestión del talento humano por competencias promueve la identificación de colaboradores con atributos laborales y personales con capacidad de dar solución a las problemáticas de área de trabajo de manera exitosa. De esta manera, este modelo de gestión se sumerge en el desarrollo del capital humano con el fin de elevarlo a su máxima expresión mediante la explotación de las habilidades que contribuyan al éxito organizacional. Por ello, es preciso aplicar este modelo desde los procesos de reclutamiento y selección a modo de identificar si los candidatos potenciales cuentan con las hard y soft skills solicitadas de acuerdo al perfil.

13	I	Younas, Minha y M uhammad, Waseem Bari	2020	PAKISTAN	P	The relationship between talent management practices and retention of generation 'Y' employees: Mediating role of competency development: Znanstveno-strucni casopis.	La gestión de los colaboradores se encarga de captar, identificar, impulsar el desarrollo y retener el talento en la organización. De acuerdo al autor, estos talentos cuentan con habilidades naturales que pueden generar valor a la compañía de manera sostenible. Por otro lado, existen competencias que pueden ser desarrolladas con la instrucción adecuada, para ello es preciso reconocer las oportunidades de mejora de los colaboradores e implementar estrategias que promuevan su aprendizaje a través de planes de capacitación que a futuro puedan otorgar una línea de carrera.
14	E	Maestre Villazon, B. E. y Bracho Pérez, K. J	2019	VENEZUELA	E	Control sistémico de gestión y competencias gerenciales del directivo docente en el manejo del talento humano.	Los modelos tradicionales para la gestión del recurso humano, limitan el desarrollo personal a actividades netamente operativas por lo que es preciso fomentar una visión integral del colaborador enfocado en sus competencias profesionales e individuales que promuevan su autonomía en su puesto de trabajo.

15	I	Belényesi, Emese y Dobos, Ágota	2019	EE.UU	P	Competency-based public human resource management (PHRM) from a comparative perspective.	<p>Considera la existencia de tres tipos de competencias clave: cognitivas, emocionales y sociales; las cuales permiten diferenciar el rendimiento de los colaboradores en sus áreas de trabajo. En ese sentido, de acuerdo al autor las competencias son habilidades inherentes planteadas en un esquema de acuerdo al puesto ocupado, que es posible de definir, medir a través de la evaluación y que contribuyen a la consecución de objetivos organizacionales en la medida que sean alineados al plan estratégico. De esta manera, la gestión por del talento humano por competencias, promueve el liderazgo, el desarrollo de estrategias y el planteamiento de soluciones en los procesos de reclutamientos, selección, contratación, desarrollo y evaluación de personal en el grado en que se hallan definido las competencias clave para la compañía.</p>
----	---	---------------------------------	------	-------	---	--	--

16	E	Ramírez, Reynier I.; Espindola, Cesar A.; Ruíz, Gladis I. y Hugueth, Alfredo M	2019	VENEZUELA COLOMBIA CHILE	E	Gestión del talento humano: Análisis desde el enfoque estratégico.	<p>La gestión del talento humano debe adaptarse a los nuevos requerimientos del sector con el fin de otorgar valor agregado a los clientes a través de los colaboradores como ventaja competitiva que sea sostenible en el mercado y asegure la rentabilidad de sus operaciones.</p> <p>El modelo de gestión por competencias consolida el desarrollo de personal al ser percibido como una forma de realizar aportes colectivos a la empresa en la medida que se definan las funciones de acuerdo al puesto ocupado que promuevan la autonomía y liderazgo orientado al incremento de la productividad laboral. Esto debe desarrollarse dentro de un marco de políticas y normativas internas .</p>
17	E	Trolio, Germán Di	2019	ARGENTINA	P	Gestión del talento y liderazgo ideas para la mejora en pymes argentinas.	<p>Hay poca o nula existencia de pequeñas empresas que evalúen el desempeño de sus colaboradores como medio para obtener resultados óptimos de sus operaciones. En ellos recae la importancia de la evaluación de desempeño que resultará en un feedback para otros procesos del área de talento humano.</p>

18	I	Sarkar, Archana Vipulkumar y Goyal, Charu Bhavesh	2019	INDIA	P	Talent management and employee performance: Journal of management & research.	La gestión del talento humano se fundamenta en el reconocimiento de las competencias personales y profesionales que conllevan a que el personal pueda ocupar un determinado puesto en la organización. Esta eficacia para cubrir los puestos será clave para el rendimiento organizacional. Por ello gestionar el talento abarca captar, desarrollar y retener a los colaboradores y atraer a candidatos potenciales sumamente calificados para integrarlos a la empresa, esto es indispensable para el desarrollo sostenible de la institución.
19	I	Kareem, Mohanad Ali	2019	HUNGRÍA	P	The impact of human resource development on organizational effectiveness: An empirical study.	Los cambios actuales derivados de la globalización exigen a las empresas buscar métodos para alcanzar mejores niveles de eficiencia y eficacia organizacional. Es por ello que el desarrollo de personal se define como la explotación de habilidades duras y blandas a través de la capacitación con el fin de incrementar el rendimiento laboral. De esta manera, se establecen estrategias orientadas a la valoración de competencias de los colaboradores reconociendo que es el punto de partida para el futuro éxito empresarial.

20	I	Lather, Anu Singh; Jain , Shilpa y K hurana, Nitya	2018	INDIA	P	<p>Developing and standardizing a scale to measure competency development practices.</p> <p>Las competencias son habilidades básicas necesarias para ejecutar determinadas funciones y actividades de manera exitosa. Estos atributos se detectan mediante la comparación del éxito de los colaboradores en su puesto de trabajo suponiendo que existen individuos con mejor desempeño que otros. De esta manera, se identifica a la persona y se evalúa su conducta frente al trabajo que conlleva a un rendimiento superior al de sus pares; a esto se le denominan competencias. En ese sentido, la gestión del recurso humano debe buscar que los colaboradores estén abiertos a nuevas oportunidades de aprendizaje y desarrollo que pueda crear valor para la empresa. Es así que el desempeño eficiente y eficaz es un coctel de las competencias individuales que poseen o adquieren las personas en su vida o ambiente laboral y que pueden otorgar ventaja competitiva a la compañía.</p>
----	---	--	------	-------	---	---

21	I	Ganesh, Anjali	2017	INDIA	P	Exploring to map competencies with specific application of 7S model.	<p>Las competencias se estiman como el cúmulo de saberes, atributos y actitudes que los colaboradores de cualquier nivel organizacional requieren para tener un rendimiento eficiente en la empresa. Estas habilidades deben estar orientadas a los objetivos estratégicos de la compañía. El modelo de gestión del talento humano por competencias se enfoca en el personal activo, sus funciones, tareas y oportunidades de crecimiento. El investigador sostiene la existencia de competencias individuales y colectivas que deben ser mapeadas e incluidas en los planes de sucesión a fin de integrar la sucesión a través del reclutamiento interno con el proceso de capacitación y línea de carrera. Para ello, la definición de competencias consiste en el estudio del cargo, capacidades y conductas requeridas para puestos específicos. Una implementación adecuada será un instrumento poderoso para la toma de decisiones.</p> <p>Antiguamente la importancia de una organización se determinaba por sus bienes intangibles. Las empresas modernas, se enfocan en el valor aportado por su capital humano y las capacidades que poseen y crean valor para la organización. En ese sentido, se busca facultades especiales y adecuada que marquen un diferencial en la ejecución de</p>
22	I	Abdallah, Reem Abi	2017	OMÁN	P	Measuring the talent of the employees.	

23	I	Mcdonnell, Leanne y Sikander, Arif.	2017	AUSTRALIA	E	Skills and Competencies for the Contemporary Human Resource Practitioner: A Synthesis of the Academic, Industry and Employers' Perspectives.	<p>las actividades según el puesto ocupado.</p> <p>Se visualiza la importancia de las soft skills en los colaboradores encargados del reclutamiento y selección de personal; así como en la detección de las competencias por área específica. De este modo no es suficiente contar con las hard skills si se carece de competencias internas/conductuales que suplan y complementen las funciones de acuerdo al puesto ocupado; estas son las más difíciles de desarrollar.</p> <p>Los colaboradores de mayor rendimiento general valor para la compañía. En ese sentido, las empresas deben evaluar las competencias y conductas de estos individuos para cruzarlos con las estrategias y visión organizacional para replicarlo y establecer una ventaja competitiva para la empresa frente al mercado. Para ello se requiere considerar los puestos clave cuyos resultados sean vitales para el éxito empresarial, contar con equipos de trabajo competitivos, invertir en capacitaciones que promuevan el desarrollo de competencias específicas; a modo de atraer y retener nuevos valores para la compañía. Es decir, se precisa, orientar la gestión del talento humano a las competencias e inversión en desarrollo personal que influyan positivamente en la institución en medio de un mercado cambiante.</p>
24	I	Ganaie, Mehraj Udin y Haque, Mohammad Israrul	2017	INDIA	P	Talent management and value creation: A conceptual framework.	

25	I	Rutledge, Lorelei; LeMire, Sarah; Hawks, Melanie y Mowdood, Alfred	2016	EE.UU	E	Competency-Based Talent Management: Three Perspectives in an Academic Library.	<p>En la gestión del talento humano, las competencias genéricas relacionan los procesos de manejo de personal. Las mismas son complejas de hallar si es que no se cuenta con apoyo del nivel gerencial y una política de sustitución; pero, de ser adecuadamente implementadas pueden ser sumamente útiles en los procesos de reclutamiento y retención de personal, dado que, permite la consecución de objetivos por parte de los colaboradores. Estas competencias básicas adicionadas al proceso de evaluación contribuyen al feedback personal.</p> <p>El modelo de competencias implementado de manera adecuada emplea como fundamento las competencias requeridas para alcanzar las metas organizacionales, las cuales pueden derivarse de habilidades específicas o generales . La implementación de este modelo constituye un proceso laborioso pero necesario para avalar resultados óptimos para la compañía basado en criterios adecuados para los procesos de reclutamiento, selección y evaluación de personal a través de la detección de competencias.</p>
26	I	Goldman, Ellen y Andrea Richards Scott	2016	EE.UU	P	Competency models for assessing strategic thinking.	

Elaboración propia

ANEXO 11 – CONCEPTOS EXTRAÍDOS DE TESIS DE POSGRADO

Tabla 17: Conceptos extraídos de tesis de posgrado empleados para la investigación

Ítem	Autores	Año	País	Grado	Universidad	Título	Concepto
1	López Jibaja, Maritza Ysabe	2021	PERÚ	Maestría	UCV	Gestión por competencias y motivación laboral del personal de enfermería en áreas críticas de un Hospital Nacional de Lima, 2021	tipo de estudio básico - cuantitativo, de diseño no experimental transversal y empleando cuestionarios como instrumento de recolección de datos. La investigación mostró que el 50% de los colaboradores de la institución encuestados poseían las competencias técnicas requeridas para su cargo. Por lo que se recomendó llevar a cabo capacitaciones que permitan incrementar este resultado. Además, poco más del 60% del total de consultados contaba con las competencias corporativas requeridas. En ese sentido se determinó que el progreso o desarrollo de la organización dependerá de contar con niveles óptimos de personal con ambas competencias.
2	Pacherrez Riva, Jimmy	2021	PERÚ	Doctorado	UCV	Modelo de gestión por competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad provincial de Rioja, 2020	Estudio no experimental - descriptivo, empleando la técnica de encuesta y el cuestionario como instrumento de recolección de información. Como resultado se propuso implementar un modelo de gestión por competencias para el desarrollo de los colaboradores a fin de incrementar su productividad. Para ello, el estudio indica, que

						se deben redactar políticas, normativas y procedimientos que favorezcan su cumplimiento de forma sostenible. Este modelo, promueve el rendimiento laboral a través de la identificación de saberes previos, competencias y actitudes en función al puesto de trabajo.
3	Castañeda Girón, Bertha Del Rosario	2019	PERÚ	Maestría	UNFV	<p>Gestión de talento humano y el desempeño de los equipos de trabajo en el sector empresarial privado.</p> <p>Estudio descriptivo, correlacional y transversal de diseño no experimental. Se empleó la técnica de la observación directa y se recabó información mediante una encuesta. Los datos recabados estimaron la existencia de una relación entre la gestión de los colaboradores con el desempeño organizacional y personal a través de la ejecución de tareas en equipos de trabajo en donde se complementen las competencias individuales.</p>
4	Pérez Delgado, Milly Ady	2019	PERÚ	Maestría	UCV	<p>Gestión del Talento Humano y su relación con el cumplimiento de metas de los Comités de Gestión del Programa Nacional Cuna Más, periodo 2018</p> <p>Investigación básica de diseño correlacional - transversal e hizo uso de cuestionarios y lista de cotejo. El estudio se enfocó en la selección de personal que cumpla con el perfil y competencias requeridos para desarrollar eficientemente sus funciones. Esta eficacia individual se replicará en el equipo de trabajo y beneficiará a la organización de manera integral a través de la creación de valor.</p>

5	Peche Chiguala, Silvia Yudith	2019	PERÚ	Maestría	UCV	<p>Gestión por Competencias y su influencia en la productividad laboral de los colaboradores del Hospital de Alta Complejidad Virgen de la Puerta, La Esperanza – 2019</p>	<p>Estudio de diseño no experimental, correlacional, transeccional y causal. Se empleó el cuestionario como instrumento de recolección de datos. Esta investigación obtuvo como resultado la existencia de una relación positiva entre la gestión del personal por competencias y la selección de personal, capacitación, desarrollo y productividad en el trabajo.</p>
6	Bardales Torres, Saira Eli Yhina	2019	PERÚ	Maestría	UPN	<p>La gestión por competencias y su influencia en el desempeño del profesional docente de una Institución Educativa del nivel secundaria del sector público de la ciudad de Cajamarca</p>	<p>Se empleó el diseño de contrastación, no experimental, transversal y la técnica de la encuesta con una escala tipo Likert. En dicho estudio se comprobó que la gestión por competencias influye significativamente en el desempeño profesional. Por tal motivo, se consideró necesario identificar competencias orientadas al plan estratégico de la organización y capacitar a los colaboradores con el fin de hallar una respuesta positiva que promueva la consecución de objetivos. Esta determinación de competencias se debe llevar a cabo cada vez que se da una variación en el plan estratégico de la compañía.</p>
7	Toledo Cuba, Elba Isabel	2018	PERÚ	Maestría	UCV	<p>Gestión del talento humano y competencias laborales en el personal de salud de la Micro Red San Mateo, Huarochirí- 2018</p>	<p>Estudio de tipo básico, correlacional, y no experimental - transversal. Esta investigación estableció la existencia de una relación significativa entre la gestión de los colaboradores y las competencias laborales; así como, con la motivación y desempeño en el centro de trabajo. Por ello, se requiere tomar acciones enfocadas en</p>

						identificar y explotar las competencias profesionales y personales que contribuyan al crecimiento institucional; pero que a su vez no dejen de lado la motivación personal y desarrollo profesional.
8	Intriago Manzaba, Dolores María	2018	PERÚ	Doctorado	UNMSM	<p>Gestión del talento humano y el desarrollo de competencias profesionales en las Instituciones De Educación Superior, Zona 4 – Ecuador, periodo 2014-2016</p> <p>Investigación de tipo correlacional - causal, de diseño transaccional en donde se utilizó dos cuestionarios para la recaudación de información. Este estudio consideró que la adecuada gestión del capital humano orientado a las competencias es fundamental para el crecimiento sostenible de la empresa en el mercado; dado que, estima a los colaboradores como pilar de la compañía.</p> <p>Estudio de tipo explicativo-causal con método hipotético-deductivo. Como resultado se estima que la empresa objeto de estudio no contaba con la descripción del puesto. Lo cual obstaculiza el reclutamiento y selección de personal apropiado para cubrir los puestos solicitados por la compañía. Se enfatiza la necesidad de redactar un manual de funciones que sirva de guía para los procesos mencionados, además cree conveniente que enfocarse en la aplicación de estrategias que permita a los colaboradores desempeñarse en su puesto con autonomía, incrementando su productividad.</p>
9	Muñoz Hualla, Daniela	2018	PERÚ	Maestría	UNAP	<p>Gestión de talento humano y su incidencia en el desempeño laboral del personal de la supervisión de la empresa Quicksa – 2017</p> <p>Estudio de tipo explicativo-causal con método hipotético-deductivo. Como resultado se estima que la empresa objeto de estudio no contaba con la descripción del puesto. Lo cual obstaculiza el reclutamiento y selección de personal apropiado para cubrir los puestos solicitados por la compañía. Se enfatiza la necesidad de redactar un manual de funciones que sirva de guía para los procesos mencionados, además cree conveniente que enfocarse en la aplicación de estrategias que permita a los colaboradores desempeñarse en su puesto con autonomía, incrementando su productividad.</p>

10	Flores Senga, Silvia Lena	2018	PERÚ	Maestría	UNSA	<p>La gestión de recursos humanos por competencias y su influencia en el desempeño laboral de los colaboradores del proyecto Quellaveco Consorcio Cosapi Mas Errázuriz, Moquegua, 2017</p> <p>Investigación cuantitativa, diseño no experimental, relacional y transversal. El investigador considera que la gestión del talento humano por competencias se relaciona significativamente con el desempeño laboral, la determinación de las competencias requeridas por la empresa, el diseño del perfil de competencias y la evaluación del personal. De este modo, es preciso orientar las competencias personales y técnicas a los objetivos organizacionales; además, se debe emplear la evaluación 360° para identificar las competencias de los colaboradores, así como, la inducción en su puesto de trabajo que permita visualizar posibles falencias.</p> <p>Investigación descriptiva - cualitativa. Se estima la implementación del modelo de gestión del talento humano por competencias que ocurrirá en la distribución de cargo interno, diseño de perfil de puesto, mejoras en el proceso de selección, aplicación de la evaluación 360°, desarrollo de competencias clave, políticas de sucesión, mejora en el desempeño y consecución de objetivos organizacionales. En ese sentido, los procesos se actualizarán y darán continuidad sin considerar quienes ocupen los puestos actualmente; sino que, se establecerán políticas y procedimientos que garanticen su perpetuidad.</p>
11	Marulanda Ramírez, María Juliana	2017	COLOMBIA	Maestría	UTP	<p>Diseño de un Modelo por Competencias para la gestión del talento humano en la Empresa de Energía de Pereira S.A ESP</p> <p>Investigación descriptiva - cualitativa. Se estima la implementación del modelo de gestión del talento humano por competencias que ocurrirá en la distribución de cargo interno, diseño de perfil de puesto, mejoras en el proceso de selección, aplicación de la evaluación 360°, desarrollo de competencias clave, políticas de sucesión, mejora en el desempeño y consecución de objetivos organizacionales. En ese sentido, los procesos se actualizarán y darán continuidad sin considerar quienes ocupen los puestos actualmente; sino que, se establecerán políticas y procedimientos que garanticen su perpetuidad.</p>

Elaboración propia

ANEXO 12 – CONCEPTOS EXTRAÍDOS DE LIBROS

Tabla 18: Conceptos extraídos de libros empleados para la investigación

Ítem	Autores	Año	Título	Concepto
1	Chiavenato, Idalberto	2017	Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones	<p>Las organizaciones modernas se encuentran en la búsqueda de captar nuevos y mejores talentos cuyas competencias personales, profesionales o laborales puedan generar una ventaja competitiva para la compañía frente al mercado. De este modo, se estima que en el marco de un contexto exterior cada vez más cambiante, solo se mantendrán las empresas o personas que estén listos para superar con éxito estos retos de manera eficaz, generando valor y rentabilidad para la industria. De esta manera, se considera a las competencias como una relación de habilidades o atributos dominados por unos pocos y que en conjunto marcan la diferencia en situaciones de la vida diaria o laboral destacando lo promedio de lo superior (p.72).</p>
2	Cejas, Magda; Vásquez, Galo; Chirinos, Nilda; Hernández, Gladys; Sandoval, Liseth; Lozada, Brenda y Anzola, Ana	2017	La Gestión de Recursos Humanos. La Arquitectura Estratégica de las Organizaciones	<p>Las competencias emergen como forma de identificar las cualidades ideales que deben tener o adquirir los colaboradores o potenciales candidatos para optar por un determinado puesto y alcanzar las metas productivas requeridas. Las empresas modernas han dejado atrás los modelos tradicionalistas y desean optar por modelos sinérgicos que promuevan el aporte valioso individual cuya sumatoria resulte en un beneficio integral para la organización a través de la innovación, donde esta sea resultado del aprendizaje y desarrollo de los colaboradores. Es por ello que se estima las competencias laborales como un paliativo para los cambios globales del mercado; dado que, el capital humano, en el marco de la globalización, debe estar preparado para satisfacer la demanda del mercado y no solo al proceso productivo. De esta manera, la gestión del talento humano por competencias surge por la incapacidad de los modelos tradicionales para suplir las exigencias de las compañías modernas, en donde es preciso que los individuos que la conforman cuenten con una serie de atributos y aptitudes para ejecutar eficientemente funciones propias de su puesto de trabajo las cuales se adquirieron en su vida académica y profesional. A ello se le incorpora destrezas personales que impacten y diferencien su desempeño del promedio.</p>

Es así que se valora el impulso de las empresas para el desarrollo de su capital humano, en donde puedan incrementar sus conocimientos y descubrir capacidades que puedan ser aplicadas a su vida laboral como un valor agregado y fin de que sean capaces de dar solución a las circunstancias cotidianas y extraordinarias que se presenten en su centro de trabajo.

El modelo de gestión del talento humano por competencias impacta en los procesos de selección, desarrollo y evaluación de los colaboradores en la organización. Este modelo se debe implementar con miras a contribuir en la mejora continua de los procesos internos empleando el ciclo planear, hacer, verificar y actuar (PHVA). De este modo se cumple con los requerimientos de los estándares de calidad internacionales que estiman de suma importancia que la totalidad de colaboradores conozcan y apliquen las competencias, conocimientos y *expertise* pertinente para el cumplimiento cabal de sus funciones. Para ello, es necesario el apoyo de la alta dirección implementando políticas que favorezcan el desarrollo del personal. Esto partirá de un análisis situacional interno del capital humano iniciando por una matriz FODA, la identificación de las carencias y expectativas de la gerencia frente a las áreas y puestos definidos por las empresa. Es así que la gestión del talento humano por competencias es un modelo estratégico que favorece la orientación de las habilidades individuales a un estándar organizacional posible de dirigir y evaluar con el propósito de forjar mejoras sustanciales en el rendimiento y productividad de los colaboradores; además, de dar claridad para el desarrollo de la línea interna de carrera.

3 González Ariza, Ángel León 2017 Métodos de compensación basados en competencias

Elaboración propia