



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS - MBA

Gestión por competencias y desempeño laboral en la
Entidad Perú Compras - San Isidro, 2017

TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:

Maestra en Administración de Negocios - MBA

AUTORA:

Zurita Sanchez, Tania Mabel (orcid.org/0000-0003-3251-4308)

ASESORA:

Dra. Carbajal Bautista, Inocenta Marivel (orcid.org/0000-0002-6047-8335)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Gerencias Funcionales

LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

Apoyo a la reducción de brechas y carencias en la educación en todos sus
niveles

LIMA - PERÚ

2022

Dedicatoria

A mis seres queridos, que me apoyaron íntegramente en la culminación de cada una de mis etapas profesionales y son mi razón para seguir adelante.

Agradecimiento

A mis padres, por ser mi gran ejemplo para seguir y a mis dos grandes amores: Yahaira y Raffaella, quienes han sido mis cómplices de principio a fin, en esta importante etapa, su cariño es mi inspiración. Y a mi compañero Jorge Heber por su apoyo y su perseverancia.

Índice de Contenidos

Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iii
Índice de Contenidos	iv
Índice de Tablas	vi
Índice de Figuras	viii
Resumen	ix
Abstract	x
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes	3
1.2. Bases Teóricas y Fundamentación Científica	6
1.2.1. Bases teóricas de la variable 1: Gestión por competencias	6
1.2.2. Marco conceptual.....	37
1.3. Justificación	39
Justificación teórica.....	39
Justificación práctica.....	39
Justificación metodológica	40
1.4. Problema.....	41
Problemas específicos:.....	41
Problema específico 2	41
Problema específico 3	41
Problema específico 4	41
1.5. Hipótesis	42
1.5.2. Hipótesis específicas Hipótesis específica 1	42
Hipótesis específica 2	42
Hipótesis específica 3.....	42
Hipótesis específica 4.....	42
1.6. Objetivos	42
1.6.2. Objetivos específicos Objetivo específico 1	43
Objetivo específico 2.....	43
Objetivo específico3.....	43
Objetivo específico 4.....	43
II. METODOLOGÍA	44
2.1. Variables de investigación	45

Definición conceptual de la variable 1: Gestión por competencias	45
2.2. Operacionalización de la variable	45
2.3. Metodología	48
2.4. Tipo de estudio.....	48
2.5. Diseño.....	48
2.6 Población, muestra y muestreo.....	49
2.6.2. Muestra	49
2.6.3. Muestreo	49
2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	50
2.7.2. Instrumentos de recolección de datos.....	50
2.8. Métodos de análisis de datos.....	50
2.8.1. Validez y Confiabilidad	50
Instrumento variable 1: gestión por competencias.....	51
Instrumento variable 2: Desempeño laboralFicha técnica	51
Validación y confiabilidad de los instrumentos.Validez	52
Confiabilidad	53
2.8. Método de análisis de datos	56
2.9. Aspectos éticos.....	57
III. RESULTADOS	58
3.1. Descripción	80
3.2. Contrastación de Hipótesis	92
IV. DISCUSIÓN.....	101
V. CONCLUSIONES	104
VI. RECOMENDACIONES.....	102
REFERENCIAS	104
ANEXOS.....	108
ANEXO A: Matriz de consistencia	
ANEXO B: Certificado de Validez	
ANEXO C: Validación de expertos	
ANEXO D: Matriz de análisis	
ANEXO E: Análisis de hipótesis específicas	
ANEXO F: Artículo científico	

Índice de Tablas

Tabla 1	<i>Operacionalización de la variable: Gestión por competencias</i>	46
Tabla 2	<i>Operacionalización de la variable: Desempeño Laboral</i>	47
Tabla 3	<i>Validez del instrumento, según expertos</i>	53
Tabla 4	<i>Resultado de validez de instrumentos</i>	53
Tabla 5	<i>Tabla de interpretación de valores de Alfa de Cronbach según George y Mallery(2003)</i>	54
Tabla 6	<i>Resultados del análisis de confiabilidad del instrumento que mide la variablegestión por competencias</i>	54
Tabla 7	<i>Resultados del análisis de confiabilidad del instrumento que mide la variabledesempeño laboral</i>	55
Tabla 8	<i>Escala de Interpretación del Coeficiente de Correlación de Spearman</i>	56
Tabla 9	<i>Distribución de trabajadores por opinión sobre la gestión por competencia en laEntidad Perú Compras, San Isidro, 2017</i>	80
Tabla 10	<i>Distribución de trabajadores por desempeño laboral en la Entidad Perú Compras, San Isidro, 2017</i>	81
Tabla 11	<i>Distribución de trabajadores de acuerdo a su percepción de la gestión por competencia y el desempeño laboral, en la Entidad Perú Compras, San Isidro, 2017</i>	82
Tabla 12	<i>Distribución de trabajadores de acuerdo a su percepción del desempeño laboral yel análisis y descripción del puesto, en la Entidad Perú Compras, San Isidro, 2017</i>	84
Tabla 13	<i>Distribución de trabajadores de acuerdo con su percepción del desempeño laboral y el reclutamiento, selección e inducción, en la Entidad Perú Compras, San Isidro, 2017</i>	86
Tabla 14	<i>Distribución de trabajadores de acuerdo con su percepción del desempeñolaboral y la capacitación, en la Entidad Perú Compras, San Isidro, 2017</i>	88
Tabla 15	<i>Distribución de trabajadores de acuerdo con su percepción del desempeño</i>	90
Tabla 16	<i>Significancia y correlación entre gestión por competencia y desempeño laboral</i>	92

Tabla 17 <i>Significancia y correlación entre el análisis y descripción del puesto y desempeño laboral</i>	94
Tabla 18 <i>Significancia y correlación entre el reclutamiento, selección e inducción y desempeño laboral</i>	96
Tabla 19 <i>Significancia y correlación entre la capacitación del personal y desempeño laboral</i>	97
Tabla 20 <i>Significancia y correlación entre el plan de carrera y desempeño laboral</i>	99

Índice de Figuras

Figura 1: “Modelo de gestión por competencias” por Javier Fernández López, 2005, por Mena, p. 14, 2014, por T. Zurita	8
Figura 2: Diferencias sistema tradicional y el sistema de gestión por competencias. Adaptado de la Organización Panamericana de la Salud, 2000, por T. Zurita	16
Figura 3: Utilidad de gestionar por competencias. Adaptado del Modelo de Gestión por competencias, p.22, 2017 por Zurita, T	17
Figura 4: Evaluación del rendimiento y evaluación del desempeño. Adaptado de la García, 2013, por T. Zurita.....	34
Figura 5: Distribución porcentual de los niveles de gestión por competencia.....	80
Figura 6: Distribución porcentual de los niveles de desempeño laboral	81
Figura 7: Distribución porcentual de los niveles gestión por competencia y el desempeño laboral	83
Figura 8: Distribución porcentual de niveles desempeño laboral y el análisis y descripción del puesto.....	85
Figura 9: Distribución porcentual de los niveles desempeño laboral y el reclutamiento e inducción	87
Figura 10: Distribución porcentual de los niveles desempeño laboral y la capacitación	89
Figura 11: Distribución porcentual de los niveles desempeño laboral y el plan	91

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general el determinar la relación existente entre la Gestión por competencias y el desempeño laboral en la entidad Perú Compras, la cual pertenece al Ministerio de Economía y Finanzas.

El método empleado fue el hipotético deductivo, dado que su propósito fue el diseño no experimental de nivel correlacional, el cual recogió información en un período específico, que se desarrolló al aplicar los cuestionarios de: “Gestión por Competencias” y “Desempeño Laboral”, a través de respuestas de valoración mediante la escala de Likert, los mismos que brindaron información en ambas dimensiones, cuyos resultados se presentan y analizan gráfica y textualmente.

De este modo, la investigación concluye que existe evidencia significativa para afirmar que: La Gestión por competencias tiene relación significativa, valor de p (sig. 0,008) $< 0,05$, con el desempeño laboral.

Palabras clave: Gestión por competencias, desempeño laboral, obtención de resultados.

Abstract

The general objective of this research was to determine the relationship between Competency Management and labor performance in the entity Perú Compras, which belongs to the Ministry of Economy and Finance.

The method used was the hypothetical deductive, given that its purpose was the non-experimental design of correlational level, which collected information in a specific period, which was developed by applying the questionnaires of: "Management by Competencies" and "Labor Performance", Through assessment responses using the Likert scale, the same ones that provided information in both dimensions, whose results are presented and analyzed graphically and textually.

In this way, the research concludes that there is significant evidence to affirm that: Management by competences has a significant relationship, p value (sig 0.008) <0.05, with work performance.

Keywords: Management by competences, work performance, obtaining results.

I. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, la globalización exige que toda organización deba contar con una fuerza laboral competitiva, no sólo en términos de experiencia y formación, sino en el desarrollo de capacidades, habilidades y competencias específicas, las cuales contribuyan mediante su aplicación a identificar y solucionar las dificultades comunes a los que hacen frente en el entorno donde interactúan con frecuencia en su labor operativa. Es por eso por lo que las organizaciones apuntan hacia un nuevo enfoque, el cual guarda relación directa con las exigencias respecto al recurso humano, catalogado como clave, dado que permitirá mejorar su competitividad y cumplir con las metas establecidas.

Cabe determinar que la mayor parte de la colectividad o usuarios de los servicios otorgados por las entidades públicas se cuestionan el por qué la mala calidad del servicio brindado, dando inicio a cuestionamientos como: ¿se relaciona de forma directa al recurso humano que no cumple con los requisitos exigidos?

¿El recurso humano cuenta con un grado bastante bajo en su funcionamiento laboral? Es por esto, que el presente trabajo de averiguación tiene como fin establecer la interacción existente entre la administración por competencias y el manejo gremial en una entidad pública como lo es Perú Compras. Y conocer el efecto de los recursos de la magnitud de estudio. Asimismo, la especificación de puestos, reclutamiento, selección e inducción, capacitación y proyecto de línea decarrera, del cual forma parte la administración por competencias.

En este sentido, es fundamental determinar que a esas dificultades se agrega la necesidad de implantar pruebas apropiadamente respaldadas en relación a la implementación de la administración por competencias y el funcionamiento gremial en la mencionada organización, con el fin de tomar ocupaciones que permitan optimizarla; por ello, el logro de los metas establecidos enfocados en cuán eficaz es el servicio que se ofrece por medio de un grado elevado del funcionamiento gremial. Sirviendo tal cual, como base para próximas indagaciones que en relación con este cliché de análisis se deseen hacer.

1.1. Antecedentes

Antecedentes Internacionales

Vera, (2016) confirma en el análisis llevado a cabo, cuyo objetivo general fue realizar el análisis de las competencias administrativa y cómo inciden en el quehacer gremial del ingenio humano del Banco Guayaquil Agencia Portoviejo, en donde las herramientas usadas fueron encuestas a todos los ayudantes y entrevistas a los directivos, las cuales permitieron concluir que, por medio de la administración por competencia adoptada por esa entidad, cuyo enfoque ha sido orientado a moldear conductas o atributos como idea, resistencia al cambio y la primordial que ha sido liderazgo y la promoción y desarrollo del Ingenio Humano, se alcanzó conservar un clima gremial conveniente y con una cultura organizacional basada en la competitividad, todos los ayudantes tienen un sentimiento de compromiso elevado que trasciende en la importancia que debe tener el área administrativa como su operatividad; no obstante, se encontró que en relación a las construcciones y procesos para ellos lo descubren insuficiente pero está el reto de optimizarlos.

García (2013), en funcionalidad a la averiguación elaborada cuyo objetivo primordial ha sido aprender las debilidades del recurso humano en relación con las competencias y su incidencia en el grado de funcionamiento gremial, y de esta forma permitir un modelo de administración por competencias. Para eso, se empleó una metodología cuali-cuantitativa explicativa y de campo. La indagación no probabilística contó con la participación de 11 ayudantes. Las herramientas usadas fueron encuestas y entrevistas a todos los ayudantes. Los resultados han permitido concluir que, la administración del recurso humano no está definida una conducción a base de competencias para aprovechar el capital humano, debido a que el 82% de los colaboradores sugiere que los consumidores de dentro y fuera de la institución no participan de este proceso por lo cual no es posible conseguir una perspectiva afianzada del funcionamiento de los individuos, sino que se

efectúan actividades aisladas por ende una vez que se hace una valoración por funcionamiento es considerada como algo forzoso y no como un recurso informativo primario que les posibilite potenciar el recurso humano. Por lo cual terminó primordial entablar el modelo con lineamientos técnicos que les posibilite potenciar el recurso humano.

Gómez & Mendoza (2013), con el fin primordial de producir un Modelo de Administración por Competencias, mediante los procesos de gestión de personal, destinado a conseguir su administración integral aplicó una indagación de carácter detallada, considerando como muestra al total poblacional, la cual está constituida por seis trabajadores. Siendo el instrumento usado, la entrevista al personal, debido a la cual se pudieron identificar las próximas necesidades: Desarrollo del ingenio humano; Tácticas de comunicación; funcionalidades y competencias laborales; atención al comprador; procesos administrativos; interrelaciones interpersonales; motivación y aprendizaje constante; cultura organizacional y novedad. Concluyendo que el modelo de trabajo asumido hace posible su aplicación en el contexto administrativo debido a las ventajas que se generan la marcha gremial; en la medida que las actividades de trabajo propician la cohesión grupal coadyuvada por la puesta en marcha de un modelo que integra los subsistemas sociales que facilitan la gestión en el colectivo de trabajo.

Antecedentes Nacionales.

Casa (2015) en la indagación que tuvo como fin de implantar unainteracción entre la Administración por competencia y el manejo gremial del personal administrativo y que se desarrolló bajo el tipo de indagación detallada, noempírico. La técnica aplicada ha sido la encuesta, el mismo que estuvo formado por dieciocho reactivos de formato Likert de 5 clases, el cual se aplicó a una muestra compuesta por cuarenta y 2 trabajadores, la fiabilidad del instrumento ha sido hecha conforme con $\alpha = 0.812$ para el cuestionario, por consiguiente, las herramientas tienen la posibilidad de

clasificar como fiables y consistentes. Al final, con interacción al objetivo general, se demostró que había relación importante y significativa con $p=0.000$ entre las circunstancias de cambio del contexto por competencias y la manera como se realizó la dirección gremial.

Marcillo (2014) con el fin general es plantear un esquema de administración por competencias del ingenio humano para medrar en el personal el manejo gremial y bajo el tipo de indagación detallada, explicativa. La técnica aplicada fue la encuesta y entrevistas dirigidas al personal, con su instrumento el cuestionario, el cual se aplicó a una muestra probabilística compuesta por doscientos sesenta trabajadores. Los resultados han permitido concluir que se necesita la utilización de un modelo de administración por competencias para mejorar el grado de funcionamiento gremial que incide de forma directa en la competitividad de los mismos, así como el establecimiento de lineamientos orientados a optimizar comunicación y retroalimentación al instante de hacer la evaluación de funcionamiento con la posibilidad de estar en una constante optimización, siendo entre uno de los mecanismos que se debería tener en cuenta es en forma sistemática; al que se debe agregar las habilidades cognitivas, motoras y emocionales. No obstante, como táctica es fundamental que exista la información para hacer el trabajo, así como la normativa adecuada a los servidores públicos pues podrían ofrecer un mejor beneficio que favorezca a conseguir las metas de la organización, del mismo modo que el capital humano conozca los resultados de la estimación del ejercicio.

Casma (2015) confirma con base a la indagación cuyo objetivo implantar si coexiste una interacción entre la administración del ingenio humano por competencia y el manejo gremial de los, esa indagación se desarrollo es correlacional basada en la observancia. Las técnicas aplicadas fueron la encuesta y entrevistas dirigidas a los ayudantes, con su instrumento el cuestionario, el cual se aplicó a una muestra censal que consta de 44 trabajadores, que es la total población. Concluyendo que realmente la administración del ingenio humano por competencia incidió de forma directa

y positivamente en el funcionamiento gremial de todo el proceso benéfico de la organización pudiendo encarar a los cambios que origina actualmente el planeta globalizado. Asimismo, debido a esta indagación se indicó que cada elemento benéfico debería de operar de forma efectiva realizando uso de los lineamientos estratégicos para ir consiguiendo las competencias que debería contar cada trabajador. Al final, según los resultados logrados en la indagación, se localizó por medio de la exploración de la prueba producto instante de Pearson existente correspondencia en medio de las cambiantes “competencias” (nivel medio regular=83.35%) y “desempeño laboral” (97.92%) con un $r=0,65$, siendo el costo de significancia $p= 0,000$ (cumple que $p<0,005$), lo cual permite aceptar la hipótesis.

1.2. Bases Teóricas y Fundamentación Científica

1.2.1. Bases teóricas de la variable 1: Gestión por competencias

Becerra y Campos (2012), afirman que esta inconstante consiste en buscar de que las actividades que realizan los colaboradores sean atractivas, que se vayan desarrollando constantemente como una realidad sistémica orientados al respeto y consideración a las RRHH, que finalmente permitan ejecutar las actividades de su área con competencia.

Tomando como referencia dicha afirmación, es importante resaltar que la gestión de manera de competencias puede ser catalogado como un modelo que permite la dirección de empresas con el fin de captar el recurso humano, formarlo, desarrollarlo y mantenerlo, de manera tal que aporte al cumplimiento de los lineamientos estratégicos y operacionales de la entidad y por ende al acatamiento de metas concretas.

Esto implica la determinación de las competencias que requiera todo perfil del puesto de trabajo, saber elegir a colaborador idóneo que plasme dichas competencias y el desarrollo de las competencias que permitan lograr un desempeño óptimo, es decir alcanzar que el recurso humano se convierta es una ventaja competitiva en la empresa.

Vera (2015), manifestó que la GRH que tiene como principio fundamental el ser competente, está íntimamente ligada a los negocios, el factor humano y la forma como se comportan los integrantes de este colectivo. Además, agrega que, es un recurso que está orientado a alcanzar una entidad flexible en la que el centro es el colaborador motivado, sin el cual no es posible alcanzar cambios y actividades creativas en favor de la organización, haciéndola competitiva con otros sectores de mercado.

Por su parte, Casa (2015) agregó que la G C, implica que gestionar con los colaboradores debe ser integral, esto es posible en la medida que se implementen políticas que sirvan como pilar y columna vertebral en el desarrollo de competencias de las actividades de trabajo cotidiano.

Cabe precisar que cuando el autor, antes mencionando, especifica que la gestión por competencias debe ser entendida como una gestión integrada, es decir, permite precisar que efectivamente no se puede gestionar si cada subproceso de todo el recurso humano trabaja de manera aislada, es decir todos deben de tener el mismo objetivo.

Becerra y Campos (2012) agregan que la GC ha confirmado que gestionar haciendo uso de las competencias de los colaboradores permite que la empresa que vea beneficiada por la cohesión de su colectivo. Asimismo, el inicio de las capacidades y destrezas administrativas se debe tener presente conceptualizar con anterioridad la perspectiva de la compañía (hacia dónde se desea ir), la tarea y fines (qué hacemos), y desde la normativa implementada por los órganos de dirección que permita una comunicación fluida y coherente entre las diversas instancias en las que el eje de las relaciones esté constituido por competencias que apunten a un perfil adecuado al contexto laboral. Es decir, el enfoque de RHC es la puesta en marcha de un modelo su género que norme la RRHH con eficiencia y eficacia.

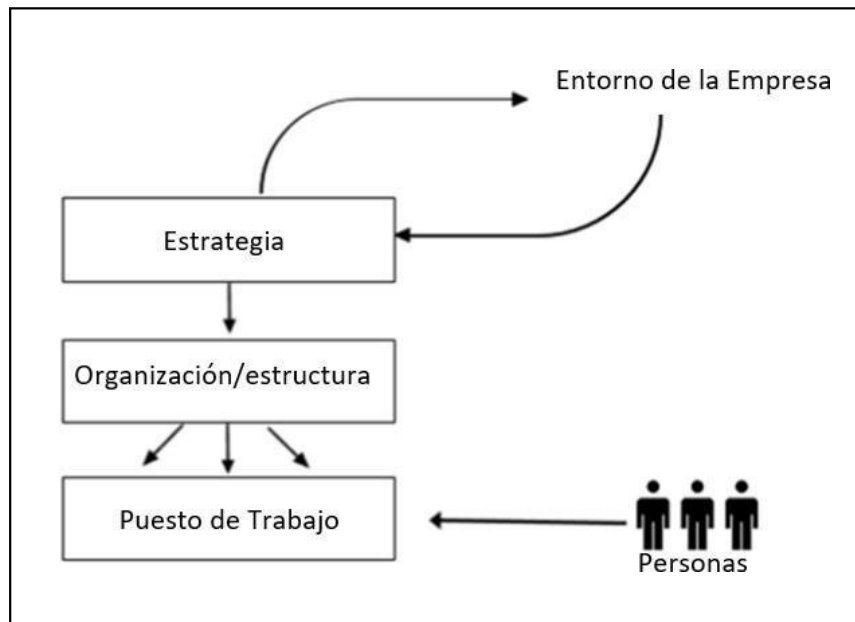


Figura 1: “Modelo de gestión por competencias” por Javier Fernández López, 2005, por Mena, p. 14, 2014, por T. Zurita.

Cuesta (2010), sugiere que el proceso administrativo por competencias implica que los colaboradores cumplan un rol de compromiso con los objetivos que la compañía se traza para lograr crecer a la par con las necesidades de los mercados, en donde se dé como bandera de logro la eficiencia y la eficacia. En consecuencia, cada empresa necesita colaboradores comprometidos y con un desempeño eficaz y eficiente, por ello es ineludible mapear en qué podemos fortalecer el recurso humano para poder potenciar sus capacidades en el futuro y así la empresa pueda aumentar o incrementar su productividad o cumplimiento de metas establecidas.

En este sentido, es importante acotar lo mencionado por Cuesta (2010), quién afirmó que la gestión de competencias prevalece al enfoque tradicional, ya que, a diferencia del primero, esta toma en consideración los postulados de la psicología; así como al individuo como entidad integral, de suerte que al realizar el proceso selectivo de los colaboradores, el proceso formativo, evaluativo constante de cómo evoluciona su quehacer en el trabajo

y cómo afectan las remuneraciones extras. El modelo de GC que supera al tradicional se debe necesariamente porque examina factores importantes como el psicológico que estudia el comportamiento, conductas, habilidades, pensamiento de las personas y otro factor clave es el social, el cual se enfoca en las relaciones interpersonales.

Vera (2015), menciona que la GC implica una forma en donde se tiene en consideración el proceso evaluativo que va de la mano cómo prospera una organización, así como sus colaboradores. “

Fernández (2005), precisa que la gestión por capacidades es un instrumento que está organizada en función a cinco principios básicos:

- a. La fuerza gremial, es un proceso de entrada que permite tomar las providencias a nivel organizacional.
- b. La competitividad, es el arma fundamental sobre la que gira el logro de los objetivos que se trazan a nivel institucional.
- c. El puesto de trabajo, si es indispensable, necesita de cambios en función de las necesidades y el devenir de la colectividad.
- d. Las indemnizaciones, debe ser un rubro previsto y previsible.
- e. La administración, que implica el uso dinámico organizativo.

En este sentido, la gestión de competencias, siendo un proceso transversal, juega un rol a nivel estratégico y es de suma envergadura para alcanzar los resultados en una corporación.

Mena (2014), al referirse a la GC al proceso de implementación, indica que ésta es una tarea de gran envergadura, en la medida que su complejidad por organizarla teniendo en cuenta perfiles adecuados para cada sector empresarial; al que se agrega la disparidad de procedencia de los colaboradores, los déficits educativos que no cumplen con los estándares mínimos que garanticen el desempeño para el que se les asigna. En consecuencia, la ejecución de una gestión por competencias representa un gran desafío organizacional, ya que no solo basta con precisar las capacidades trasversales u organizacionales, como tales, sino de puntualizar las

competencias específicas para cada perfil de puesto y la intensidad de grado de cada uno, los mismos que deben de estar alineados a los procesos operativos de la empresa que conlleven al logro de metas.

Para que todo modelo de gestión por competencias tenga éxito, Delgado (2000), al igual que Mena (2014), consideraron cinco condicionantes:

- a. La alta gerencia debe estar comprometida con un ambiente en la que se dé la competitividad entre los actores de la empresa.
- b. Estar comprometido y ser responsable para establecer una comunicación lineal cada estamento de mando con la finalidad de optimizar las actividades competenciales.
- c. Tender a la flexibilidad y amical que deba ser observada como plus por la clientela.
- d. Implementar estrategias concretas y viables orientadas al logro de las metas, la problemática, así como a las condiciones culturales empresariales.
- e. Asumir una actitud ética acorde con los postulados políticos administrativos y humanos que permitan realizar los procesos evaluativos tendientes al logro del desarrollo del perfil empresarial y competencial.

Por ello, es sustancial resaltar, que, para obtener la ejecución de un modelo de GC, el compromiso de la alta dirección y el involucramiento del mando medio es transcendental, ya que a través de ellos podrán poner en marcha dicho esquema y estar en constante mejora, lo cual permita perfeccionarlo, para así lograr resultados óptimos para la empresa.

Asimismo, Mena (2014), señala que cada forma de gestionar por competencias debe traer implícito y explícito la disimilitud de los perfiles que cada colaborador tiene, para poder maximizar sus potenciales en bien individual y empresarial. Cuando se refiere a la heterogeneidad de perfiles con sus respectivas competencias, es importante que cada organización contenga un documento que los consolide por niveles, procesos, metas y, sobre todo, por área, para que se encuentre mapeado el desarrollo y fortalecimiento del

recurso humano.

Correa y Mirando (2013) hacen hincapié en la necesidad de considerar algunas proposiciones que apunten al incremento de las competencias en el ámbito laboral:

- a. Cada forma de negocio necesita de colaboradores con características que se ajusten a las necesidades sui géneris, lo exige que el puesto sea ocupada por la persona idónea competencial.
- b. El líder gerencial debe ser alguien con la capacidad de brindar oportunidades para se desarrollen competencias creativas.
- c. Buscar que se desarrollen peculiares formas competenciales, que reten a los colaboradores a mejorar en su actitud laboral.

Martínez (2006) especifica que la administración por competencias tiene relación con un sistema que posibilita la decisión de competencias empresariales, de trabajo e individuales. Para de esta manera permitir la mejora de las técnicas operativas, administrativas de las organizaciones, para acceder a que apunten a la calidad integral, aumento del producto y la competencia.

Por ello, cada empresa debe definir cuáles son sus competencias organizacionales, que son transversales a todo el personal, variando de alguna manera en el grado o nivel según el puesto que desempeñará.

Gómez y Mendoza (2013), afirma que el enfoque de competencias es una forma de acceder a un rendimiento más óptimo; sin embargo, es necesario ser prudente en su aplicación evitando la improvisación; por lo que es necesaria la preparación antelada que redunde en efectos positivos. Es por ello, que es importante enfatizar que todo enfoque basado en la GC debe permitir analizar y diagnosticar cuáles son las competencias con las que deben contar cada colaborador para que este pueda alcanzar las metas establecidas en función a un periodo de tiempo.

Asimismo, Prieto (2007) señala que La administración por competencias es un grado estratégico que va a tener por objetivo la adhesión de los individuos en la

tarea y la perspectiva de las empresas y a partir de la perspectiva operativa, las diversas zonas de la administración de los recursos humanos, estímulo y desarrollo de competencias para conseguir las metas organizacionales. Uno de los grandes desafíos que enfrenta es la concientización y sensibilización a todos los colaboradores respecto a la importancia de los lineamientos estratégicos, con la finalidad que con su apoyo aporten a beneficios organizacionales.

Los objetivos de la gestión por competencias, según Gómez y Mendoza (2013) son:

- a. Una administración incorporada de los RRHH.
- b. Mejora constante de los atributos y calificación de RRHH.
- c. Engarzar el ámbito administrativo del personal con la normativa organizacional.
- d. Responsabilidad vinculante de los altos mandos administrativos en las RRHH.
- e. Búsqueda permanente de la capacitación de los colaboradores que contribuya al cambio y la eficiencia.
- f. Objetividad y homogeneidad en asumir de decisiones.

Es importante resaltar que los objetivos de toda gestión por competencias van desde la claridad y transparencia del horizonte hacia dónde quiere ir cada empresa, al igual que la injerencia y compromiso de la gerencia en su recurso humano considerándolo como pieza clave, por ello su fortalecimiento y desarrollo.

de los colaboradores y su contribución desde su puesto de trabajo al logro de metas.

Y los beneficios de una gestión por competencias, según García (2013), son por niveles:

- A. Grado estratégico, en el cual están implicados: (a) el proceso de prorrateo y reunión correcta de las contribuciones fundamentales orientadas a resguardar los quehaceres de las transformaciones organizativas, (b) procesos adaptativos y maneras de responder a las situaciones cambiantes, (d) incremento de las contribuciones de los ayudantes, (e) permuta de organizativo-cultural y formas de liderar.

- B. Nivel de RH: (a) un colectivo con una reestructura, multivalente, (b) beneficios de deflación de la cantidad de cómo se compone la organización, (c) beneficios de las valías de trabajo, (d) aval para propiciar los ascensos internos y (e) abreviación administrativa.
- C. Satisfacción del operario: (a) incremento constante de los profesionales, (b) mayor cantidad de ocupación tanto fuera como dentro.
- D. En la sucesión: (a) reducción de la sucesión, (b) minimización de los problemas de calidad, (d) minimización de subcontrataciones.

Afirma, Londoño (2010), que es de imperiosa necesidad se tenga en cuenta, para los logros en la AC, la jerarquización y la manera cómo se utilizarán e identificarán dichos logros. Por lo que resulta de suma importancia establecer los mecanismos y las herramientas necesarias que coadyuben a alcanzar el perfil deseado. Además, es imprescindible es el involucramiento de los líderes en escoger con sapiencia el modelo a implementar, teniendo claro sus efectos a corto-mediano-largo plazo.

También Correa y Miranda (2013) señalan las preeminencias la GC, entre las que se señalan: (a) la posibilidad de ubicar los perfiles de los versados en los requerimientos y lo que se espera redunden en favor de los colaboradores como equipo, (b) capacitación constante que redunden en el empoderamiento en las áreas de su competencia, (c) verificar las debilidades con la finalidad de establecer los remediales pertinentes que optimicen el quehacer laboral, (d) propender a la funcionalidad operativa susceptible de asumir un rol observacional y cuantificable, (e) los actores del colectivo empresarial deben asumir una responsabilidad corporativa.

Este nuevo modelo de GRH permitirá la selección del profesional idóneo al puesto y podrá garantizar su desarrollo, cerrando brechas y midiendo su desempeño a través de la retroalimentación de cada profesional que busca ser cada vez más competitivo.

Muñoz (2007) afirma que la GC es una guía que permite asumir el rol gerencial

evaluativo competencial cognitivo-capacidad-actitudinal que apunta a verificar dónde debe tener mejor desempeño el colaborador. Asimismo, es una herramienta que da la oportunidad de realizar la incorporación de los colaboradores como parte integrante corporativa orientada a conseguir los cambios de den lugar a una mejor competitividad dela organización y sus integrantes.

Alles (2007), como citó en Casas (2013), al referirse a la GC, indicó que es una manera de gerenciar que permite realizar un proceso evaluativo decada colaborador y del comportamiento laboral por áreas. Al mismo tiempo, dala oportunidad de tener y mantener una organización con parámetros institucionales flexibles en la medida que se dividen los aspectos administrativos de los eminentemente laborales e individuales; de suerte que el colaborador se convierte en la pieza fundamental para enfrentar diversos retos que las necesidades empresariales lo requieren, asegurando de esta manera el potencial individual del “qué” y “cómo hacer”.

Las diferencias principales entre el sistema tradicional y el sistema de gestión por competencias:

Sistema tradicional	Sistema de gestión por competencias (GC)
----------------------------	---

<p>Por lo general, el desempeño de cada colaborador se encuentra desarticulado de la organización en sentido amplio.</p> <p>El accionar de los colaboradores y la normativa no se hallan determinadas correctamente.</p> <p>La manera de desempeñarse está pautada por lo que debe hacer el colaborador.</p>	<p>El empoderamiento en quehacer laboral se relaciona con los procesos estratégicos y fines de cada entidad o nivel.</p> <p>El accionar de los colaboradores y la normativa están determinadas por la entidad como habilidades y destrezas.</p> <p>La forma de desempeñarse está pautado en concordancia con quehacer competencial que exige la labor que se realizará.</p>
--	---

<p>Los fines y que apunta a cómo actuar, generalmente suelen ser confusos o no se llegan a comunicar. Además, suele ser un sistema desvinculado, por lo que no es posible el apoyo interáreas.</p> <p>El accionar de colaborador está pautado por los administradores; los cuales dirigen, controlan y supervisan.</p> <p>Los colaboradores asumen un rol no participativo. Solo siguen órdenes.</p> <p>El área de RH cumple solo una función documental.</p> <p>Se cumple una función rutinaria e invariable.</p>	<p>Los fines y hacia dónde apunta el accionar de los colaboradores se realiza de manera consensuada entre las diversas instancias.</p> <p>Constituye un proceso sistemático integral interrelacionado dónde gerentes y colaboradores tiene una participación colaborativa que apunta a bienestar institucional.</p> <p>El gerente asume un rol protagónico asumiendo un papel orientador, facilitador para alcanzar las metas previstas junto a los colaboradores.</p> <p>Los colaboradores asumen un rol protagónico y de responsabilidad corporativa.</p> <p>Se cumple una función donde se hace visible la forma de gestionar. Se visualiza como un procedimiento en el que se hace hincapié en el valor humanístico. Dando, además, énfasis en la dinámica del sistema.</p>
--	---

Figura 2: Diferencias sistema tradicional y el sistema de gestión por competencias. Adaptado de la Organización Panamericana de la Salud, 2000, por T. Zurita

En la gestión por competencias, Porret (2008) como se citó en Méndez (2017) señala gestionar al recurso humano, de una forma única y diferente a la tradicional; esto hace que sea posible obtener réditos competitivos que le permite acceder a una mejor calidad profesional y remunerativa; por ello, en contraste con la postura tradicional hacen énfasis en la calidad personal de los colaboradores tanto de habilidades, destrezas como actitudinales.

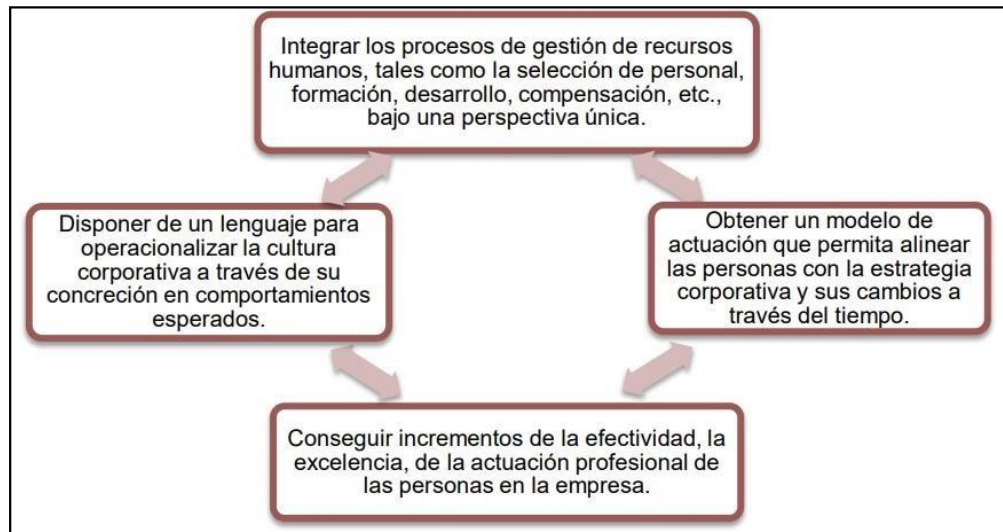


Figura 3: Utilidad de gestionar por competencias. Adaptado del Modelo de Gestión por competencias, p.22, 2017 por Zurita, T.

La puesta en marcha del sistema de la GC, según García (2013) se debe iniciar a través del siguiente procedimiento:

- a. Plantear los lineamientos estratégicos organizativo que implica misión-visión.
- b. Identificar y definir de las competitividades de los directivos de la organización.
- c. Evaluación de la habilidades y destrezas a los responsables jerárquicos.
- d. Validación de las habilidades competenciales.
- e. Definición e identificación de los procedimientos de RH en función a las competencias.

Es importante mencionar que Casma (2015) la GC constituye las consecuencias del quehacer reflexivo estratégico; así como la forma de actuar operativamente con el ánimo de responder adecuadamente en el logro de los fines propuestos en concordancia con la misión-visión, de suerte que el accionar del sistema se viabilice; respondiendo “al qué”, “cómo” y “quienes” serán los artífices del cumplimiento de esas interrogantes. La primera interrogante es determinada por la concurrencia de misión-visión-objetivos-estratégicas; las cuales y quedebe de lograrse apoyamos en dos bases de

sustento, el cómo y el quien. El “cómo” hace referencia a la organización del trabajo en la compañía a través de sus procesos identificados, como lo son: la cadena valor-flujos de información-organigrama; mientras que, el “quien” se refiere a los individuos que deben de llevar a cabo el cumplimiento de qué.

Las dimensiones de la variable 1: Gestión por competencias

Para implementar el sistema del recurso humano enfocado en competencias, las compañías deben hacer explícito una guía de GC, relacionado a los lineamientos determinados por la alta dirección, los cuales cuenten con unas normativas claramente especificadas de las habilidades y destrezas que se convertirán en la forma lingüística comunicativa entre los actores de la organización.

Por parte, Becerra y Gálvez (2012) consideraron que las guías de GC asumen un rol trascendental en el proceso organizativo sistémico de RH que tienen como pilar las competencias. Es por esta razón que saber de antemano cuáles competencias son las idóneas para alcanzar el éxito; teniendo como argumentos válidos y confiables los procesos selectivos; evaluativos, de adiestramiento, así como los pagos adecuados y otros incentivos motivadores.

Alles (2015), menciona que los segmentos del sistema de recurso humano, está compuesta por normas, políticas y procedimiento, los cuales se caracterizan por estar relacionados entre sí, ya que el colectivo contribuye a lograr una meta en base desde el primer al último nivel de la estructura. Los cuales consideran como subsistemas del recurso humano a los siguientes componentes: a) analizar y describir los puestos, b) reemplazo, elección e incorporación de las personas, evaluación de desempeño, remuneración y beneficios y desarrollo y planes de sucesión y formación.

Asimismo, Alles (2007) como se citó en Casa (2015), hace referencia que este modelo tiene como finalidad que los colaboradores y gerentes accedan a la competitividad acorde con las necesidades empresariales; esto implica que el proceso selectivo debe ser riguroso, de suerte que aquellos que

alcancen un cupo sean competentes en concordancia con los requerimientos. Dentro de una gestión integrada del recurso humano basada en competencias contempla varias etapas, según Casa (2015) como la selección, capacitación y carrera profesional. En la misma línea, García (2013) recalca la necesidad de analizar, describir el cupo de trabajo, la forma de buscar los participantes; cómo seleccionarlos y cómo evaluarlos. A esto, Tito (2012) agregó la necesidad del proceso inductivo y socializador.

Después de lo expuesto en los párrafos anteriores sobre los subsistemas que conforman la gestión del recurso humano basada por competencias; para esta indagación, se han considerado las siguientes dimensiones: a) Análisis y descripción de puestos, b) Reclutamiento, selección e inducción, c) Capacitación y Carrera profesional.

Considerando las cuatro dimensiones definidas para el estudio de la variable uno: “Gestión por competencias”, define y describe los perfiles de considerando que deben estar articular a los lineamientos estratégicos que la empresa ha planteado en un periodo de tiempo (corto o mediano), luego viene el reclutamiento, selección e inducción, esta dimensión es importante porque busca profesionales idóneos al puesto, seleccionándolos después de estar sometidos a un proceso de selección, el cual finaliza con la contratación del candidato que cumple con el perfil buscado, a partir de ahí se le induce para sensibilizarlo respecto al que hacer de la empresa y sus actividades, funciones que va a realizar, luego se le capacita con la finalidad de desarrollar, fortalecer, actualizar sus competencia, habilidades, actitudes y conocimiento, que contribuyan a alcanzar las metas propuestas y finalmente considerar el plan de carrera porque permite cerrar brechas y que les permita escalar dentro de cada empresa.

Dimensión 1 de la variable 1: Análisis y descripción de puestos

García (2013), afirma que todo análisis de puesto es “Un proceso, cuya

finalidad es identificar, recolectar, analizar, examinar y consolidar la información importante respecto al tema, las circunstancias, los sucesos como ayuda objetiva concordante con el rol que se asume y los efectos que contribuyen en bien institucional” (p.39).

Es importante señalar que todo análisis de un puesto está estrechamente relacionado con el diseño, ya que todo análisis está vinculado al perfil previamente diseñado.

Cabrera (2012), afirma que, los puestos detallados son parte de una secuencia de métodos donde se recopila y examina información acerca de las actividades relacionadas a cada uno de los puestos, siendo estas las labores el colaborador qué hace, los requerimientos específicos que debe cumplir, el entorno en que se desenvuelve y el tipo de personas que tienen que ser contratadas para dicho fin, para de esta manera, garantizar un reclutamiento y selección exitoso. En este sentido, la definición de los puestos es una de las actividades más estratégicas, ya que define el papel de cada trabajador dentro de la organización.

García (2013), afirma que, se han reconocido diferentes procedimientos para la investigación de puestos de trabajo y, en funcionalidad de su naturaleza, tendrá que elegir el procedimiento más adecuado para poder obtener datos. El tipo de datos que se tendrá que recabar en concordancia con los fines por el que ejecuta el estudio y siguiente explicación del cupo de trabajo.

El método que cada empresa emplee para definir el puesto de cada trabajador debe ser aquel que permita obtener de manera objetiva y concreta el perfil del puesto. Al respecto, García (2013), expone que los datos referidos a obtener un cupo de trabajo son posibles a través de entrevistas, cuestionarios, CV, entre otros.

Rodríguez (2015) afirmó que: La especificación y estudio de puestos se relacionan en sus finalidades y para obtener de datos, sin embargo, plenamente caracterizados entre ellos, debido a que en la especificación de puestos se especifican las labores o atribuciones que componen un cupo y que lo cualifican de los otros existentes en la organización, o sea define qué hace el individuo elegido, cómo lo hace, en qué momento lo hace y por qué lo hace. En cuanto al estudio de puestos este detalla los requisitos que debe tener el ocupante para su funcionamiento conveniente, indicando cuáles son las responsabilidades que el

cargo le obliga y en qué condiciones debería ejecutarse.

Es por ello que, es importante enfatizar que esta es una herramienta básica para la definición del perfil del puesto, dado que, si se ha diseñado de manera adecuada, la empresa avanza hacia sus objetivos y metas y los trabajadores ocupantes del puesto, tendrán con precisión lo que la alta dirección espera de ellos, aquí radica la importancia de la descripción y análisis de puestos, la cual constituye la base de cualquier programa de recursos humanos.

Rodríguez (2015), menciona algunos de los objetivos que la descripción y análisis de puesto consisten: a) Es la pieza fundamental para realizar el proceso selectivo, ya que será el momento en que harán las publicaciones para puesta en marcha de los anuncios de cómo y cuándo se realizará el evento, b) permite realizar el proceso selectivo de los colaboradores teniendo en cuenta los atributos que necesita la empresa y las herramientas evaluativas, c) posibilita dar los lineamientos de las capacitaciones de los colaboradores en función de las necesidades, d) da las pautas de cómo y que montos de ser las cargas salariales en función del comportamiento de los mercados, e) se convierte en elemento facilitador evaluativo del desempeño de los colaboradores, y finalmente, f) otorga información fidedigna de los procesos higiénicos y de seguridad.

Toda descripción de cupos de trabajo se debe consolidar en un archivo en el cual se especifican los objetivos, metas, lo que debe realizar, actividades, competencias, así como el contexto y las inconstantes que influyen o afectan al mismo y que lo hace único en la organización.

Gómez y Mendoza (2013) definen selección como una actividad que consiste en agrandar, realizar el proceso evaluativo evaluar y detectar, con afán de predictividad, las propiedades individuales de un colectivo – a los que se llaman “candidatos” los cuales tienen atributos particulares diferenciadores de los demás; de los cuales toman los tienen el perfil que requiere la empresa para satisfacer las necesidades requeridas.

Cabrera (2012), afirma que, para una adecuada explicación de puesto es esencial clasificarlos, lo que se puede hacer de consenso con el grado jerárquico, por la formación solicitada, por las consecuencias de la administración de su puesto o por los RH que manipula, además es fundamental conceptualizar si hay

colaboraciones entre puestos, ya sean paralelos o subordinados.

Ernest y Young (2008), en relación a la explicación de puesto menciona que, es una orientación completa de los requerimientos de cada cupo laboral y del individuo idóneo para ser desarrollado, el cual estima puntos fines tanto de una como de otra. Por medio de este instrumento se expone y permite obtener efectos halagadores a en tiempo inmediato, debido a que se ha tomado en consideración los atributos que se ajustan a los requerimientos del cupo de trabajo, para contratarlo que lo que la empresa cuenta; por otra parte, la temporalidad mediata es importante en la medida que se debe prever cómo el colaborador será capaz de adecuarse a la nueva realidad en bien del sistema; por otra parte, es imprescindible y necesario fijarse en el proceso evolutivo del colaborador con la finalidad de proyectar su *performans* a largo plazo. Los detalles de cómo se debe evaluar los proporciona el documento MPP de SERVIR (2014); con el cual se realizó el proceso de verificación de las dimensiones de indagación.

Dimensión 2 de la variable 1: Reclutamiento, selección e inducción

Respecto al reclutamiento, Alles (2015) menciona que: Es la manera de convocar a candidatos, la cual consiste en la convocatoria respectiva con la finalidad de que los postulantes sean atraídos selectivamente, los cuales deberán de responder a los requisitos indispensables para la posición específica, siendo considerado el mismo, la base para la etapa siguiente.

De otro lado, Méndez (2017) manifiesta que, el proceso de reclutamiento tiene como objetivo ubicar, identificar y convocar a candidatos capaces a desarrollar las tareas establecidas al puesto en cuestión. Así mismo, afirma que la planificación de RH debe verificar, que si existe un exceso de colaboradores; el área correspondiente hará los reajustes de personal necesarios o por el contrario incrementar los cupos si lo requiere. A través de este procedimiento, lo que busca organización, es captar al capital humano idóneo para cuando esta lo requiera.

Por ello, Chiavenato (2011) afirma el reclutamiento es una acción que tiene como finalidad la divulgación de los mercados de RH; asimismo, da información de la bolsa de trabajo. Para que los cupos sean cubiertos es necesario contar con una cantidad adecuada de postulantes de suerte que el proceso selectivo se lleve a

cabo en condiciones óptimas, es decir, la funcionalidad de reclutar consiste en contar con elementos de primera mano aspirantes al puesto, para integrarlos a la organización. Es importante mencionar que sin bien a través del reclutamiento se busca atraer al capital humano, y, al mismo tiempo, proporciona a cada organización unabase de datos.

Méndez (2017) afirma que todo reclutamiento basado en competencias cuenta con las siguientes particularidades: (a) Deben llamados aquellos que tengan las habilidades y destrezas requeridas para el cupo, b) cubrir los cupos con aquellos que tengan las competencias necesarias exigibles para la institución, c) debe considerarse la prontitud para cubrir el cupo que se requiere, d) se debe tener una bolsa permanente para recurrir a él en caso perentorio.

Asimismo, Casma (2015), afirma que el reclutamiento se da de dos formas:

a) Interno, dirigido a aspirantes o candidatos que ya pertenecen a la organización, con el objeto de promoverlos y motivarlos a realizar otro tipo de actividades y b) Externo, que se orienta a los participantes que están en el mercado donde se desempeña la empresa, los mismos que participaron al proceso de reclutamiento y luego posterior al proceso de selección.

Es decir, todo reclutamiento interno está direccionado al personal de la empresa con la finalidad de ofrecerles oportunidades de ascenso o mejoras dentro de la locación y el selectividad externa se enfoca a candidatos del mercado con la finalidad de traer experiencia y habilidades que no cuenta dicha empresa.

Como se puede analizar, todo reclutamiento está relacionado a una serie de actividades o tareas que buscan atraer candidatos adecuados o idóneos para un puesto específico en la empresa.

Para lograr atraer a dicho candidatos es necesario hacer público la existencia de los puestos vacantes y así cada empresa se provee de un número de aspirantes para que posteriormente en la etapa de selección se elija al mejor que se adecue a los requerimientos del puesto y se puede garantizar el alcanzar las metas establecidas a nivel área y a nivel organización.

Casa (2015) menciona que, este proceso puede ser descrito como la selección del

sujeto conveniente para desempeñarse en un cargo/ función específico. Es decir, consiste en realizar un proceso de selectividad considerando a aquellos que cuentan con los atributo idóneos para asumir el cargo que se les concede teniendo como premisa que su acceso no debe alterar el funcionamiento ni la eficiencia de la organización, muy por contrario debe sumar al éxito colectivo. Por ello, es imprescindible que las pautas y normativas del proceso sean claras y precisas para seleccionar a los postulantes como mejor talento y motivación para el cargo al que pretende acceder.

García (2013) agregó que esta fase, implica la publicación de la necesidad de personal, cuyos cupos deben ser cubiertos en consonancia con las necesidades de puesto a cubrir, es por ello, que se hace necesario que quién acceda al cupo debe haber competido con otros con similares características y oportunidades. Desuerte que al final se beneficie el colectivo institucional.

Respecto a la selección, García (2013) hace hincapié en la necesidad de contar con elementos que contribuyan de manera decidida y responsable con el puesto al que ha sido asignado, de suerte que sea minimizado el hecho de los efectos de cumplir un rol en nuevo contexto.

Gómez y Mendoza (2013) la definen como una serie de actividades organizadas y planificadas que tienen como fin encontrar los elementos idóneos que se distingan de otros de manera que sea posible predecir su desempeño futuro del denominado “candidato”, el cual tiene la particularidad de mostrar atributos especiales en contraposición a otros que pretenden acceder al mismo puesto.

De otro lado, Casas (2015), menciona que la selectivo no es la finalidad empresarial; sino que constituye una medida necesaria y constante para dar dinamismo a la organización; éste tiene en general tres instancias:

- a. El proceso informativo relacionado con las características que debe cumplir el candidato y las actividades que debe realizar.
- b. Los alcances de RH inmediatos, mediatos y a futuro los cuales deben realizarse de manera organizada.
- c. Los postulantes resultan necesarios e importantes porque permite realizar actividades selectivas con un margen de error mínimo.

Mientras que Rodríguez (2012) agrega que el proceso selectivo

comienza en el momento que las personas piden ser incluidos en el cupo de trabajo y termina cuando la institución da acceso al que considera que tiene los atributos para el puesto, esto, está pautado por momentos intermedios en la cuales existe una concordancia entre necesidades-oportunidades.

Por ello, Mondy y Noe (2015) añaden el proceso selectivo al mejor candidato implica escoger a aquel cubre las expectativas de la organización, que finalmente se vea reflejado en el accionar dentro del puesto asignado.

Para la Selección por competencias, de acuerdo con Alles (2016) debe estar en consonancia con determinados atributos que la empresa plantea para cubrir los cupos; en la que se valoran diversas características cognitivo-conductuales.

Vera (2016) consideró, además, que este proceso constituye una posibilidad de verificar con certeza cuán eficaces suelen ser los postulantes para el manejo y ejecución de actividades de alto nivel, independientemente de factores demográficos (instrucción-edad-sexo); es decir lo que evalúa es el nivel competencial.

Hensdill (2000) como se citó en Vera (2016) afirma que la complejidad de este proceso obliga a considerar las entrevistas; pero, además, se necesita hacer uso de algunas herramientas para tomar una elección idónea. En la actualidad existen diversas herramientas como los test para el ámbito organizacional que permiten tener evidencias objetivas de ciertas competencias que se ajusten a las necesidades del área de desempeño del colaborador. Por ello, Montes de Alonso (2006), como se citó en Casma (2015), afirma que las instituciones deben contar con personal calificado para la evaluación y designación del participante más idóneo para cubrir la plaza asignada. Este proceso, de acuerdo con Casma (2015), puede llevarse a cabo internamente con el personal calificado con el cuenta; pero también se puede recurrir a una selección externa que lo ejecutan entidades preparadas ad hoc.

Montes y Gonzales (2006), como se citó en Casma (2015), determinan que todo proceso de selección se fundamente a través de elementos:

El candidato o colaborador, está definido por tipologías específicas que en general son parte de un perfil profesional (conocimiento, capacidad, reacciones, vivencia profesional). El cupo de trabajo, según las labores y funcionalidades similares, en el cual se tienen en cuenta las actividades que se debe ejecutar. La compañía, es el contexto socio-cultural, plurifuncional.

Casma (2015), abunda en la prueba selectiva mencionado ellas van a responder a los requerimientos; así indica que éste se realiza de acuerdo a las necesidades de área donde se desempeñará el colaborador. Al respecto, Casma (2015) afirma que existen varias técnicas de selección que incluyen: a) la complementación de formularios ad hoc, b) entrevista programadas, c) pruebas cognitivas, d) pruebas

de personalidad, e) Assessment centers, f) psicometría, g) practicasIn- básquet
SERVIR (2014) afirma que seleccionar implica realizar un proceso en el ámbito privado, con la finalidad de realizar la selectividad de una persona que supone más capacitada para accederá un cupo de actividad laboral, en cuál todos los participantes han tenido las mismas oportunidades.

Respecto a la inducción, García (2013), afirma que es un procedimiento necesario que implica poner en autos de las características y las formas de actuar dentro del ámbito donde le corresponde trabajar. Bohlander y Snell (2008) agregó que esta fase permite reducir los procesos rotativos, hay un aumento del producto, se desarrolla la ética, se minimizan los costos, mejora el rendimiento laboral, se minimizan los problemas de salud mental con el estrés. En la misma línea, Rodríguez (2012) indica que es un procedimiento de integración al nuevo colaborador.

Todo programa de inducción según Méndez (2017) pueda ser gestionado adecuadamente, a través un plan operativo que contemple: a) La programación, b) el conjunto de actividades necesarias, c) los especialistas que ejecuten el proceso, d) la temporización, e) Cuánto durara el proceso, f) Quienes serán los lo ejecute, g) qué datos y documentación serán necesarios, h) otros aspectos que sean pertinentes.

Toda inducción trae varios beneficios que permiten que exista menos rotación del personal, que conociendo más de la empresa habrá más productividad, el compromiso de los colaboradores, entre otros.

Sobre esta dimensión se ha planteado como indicadores: a) Base de datos de candidatos, b) contratos de trabajo y c) Programas de inducción y lista de participantes.

SERVIR (2014) afirma que “un indicador clave en esta dimensión son los contratos de trabajo”.

SERVIR (2014) establece que como indicador de la inducción se espera como producto esperado, los, Planes de inducción y registro de inducciones.

Dimensión 3 de la variable 1: Capacitación Casas (2015), implica una serie de diligencias secuenciales, proyectadas que apuntan a la preparación del colectivo empresarial con la finalidad de incrementar sus estándares de los colaboradores y

consecuentemente de la empresa, este proceso es ejecutado por personas calificadas en relación tanto a la productividad como a los servicios que se brinda. Zapata (2001) como se citó en Becerra y Campos (2012) agrega que en ella se debe considerar un método que implique en los actores el “saber hacer” que les dará plus para destacar en el quehacer de su labor como colaborador; sin embargo, hay que reconocer que no siempre esto sucede, es cuando se hacen evidente las debilidades que deben subsanadas a través de las capacitaciones.

SERVIR (2014) define la capacitación como una forma de buscar que exista homogeneidad informativa, propiciando de esta manera minimizar las brechas en los integrantes del colectivo, al mismo tiempo dando oportunidad de optimizar sus desempeños de forma comprometida consigo mismo, su familia y las instituciones privadas o estatales.

García (2015) menciona que los objetivos de la capacitación:

- a) Elaborar a los individuos para la ejecución rápida de distintas labores del cupo,
- b) Dar coyunturas que permitan para perfeccionarse en su sector y en otros que se le asigne, c) variará sustancialmente su visión de la realidad personal y social.

Asimismo, Bailón Olea (2014) como se citó en García (2015) consideró algunas etapas concernientes al ser capacitado:

- a. El imperativo que constituye una necesidad empresarial y de sus estamentos el conocer a profundidad a sus colaboradores tanto personal como colectivamente.
- b. Proceso de planificación de cómo se llevará a cabo teniendo en consideración los objetivos institucionales y de los colaboradores.
- c. Validación de los alcances de lo programado con la participación integral del colectivo.
- d. Ejecución de lo programado, en la que el colectivo mostrará su valía.

Respecto a la capacitación, Delgado y Ventura (2010) como se citó en Méndez (2017) afirman que es proceso formativo de los colaboradores que está orientado a la mejora de las habilidades y destrezas con el afán de que sean artífices de la calidad personal dentro del ámbito de especialización que garantice un mejor desempeño personal y colectivo.

Es importante resaltar que, para la implementación de capacitaciones

relacionadas a competencias, es necesario no solo tener definida la competencia sino lo fundamental es conocer al trabajador, ya que nos permitirá entrenarlo para perfeccionar o en todo caso cerrar la brecha existente entre ellos y el puesto.

Dimensión 4 de la variable 1: Plan de Carrera

Es una guía que tiene meta el desarrollo de procesos aptitudinales, teniendo como estrategia que cada colaborador ocupe el puesto acorde con sus habilidades y destrezas; así como con el interés y motivación que se observa en él. Hellriegel y Slocum (2009) como se citó en Méndez (2017) especifican que es un proceso secuencial experiencial que asocia con la labor que realiza; en la que cabe la posibilidad de acceder a labores cada vez más complejas y de mayor responsabilidad. Sin embargo, esto no siempre es posible, por circunstancias ancladas en el mismo sujeto, en la empresa u otras variables que mellan el acceso.

La carrera profesional que Casas (2015) constituye un momento de ascenso individual ligado a problemas que invitan a auto superarse; este proceso está ligado a instituciones que hacen posible el cumplimiento de esa meta; en que también juegan un rol fundamental las organizaciones financieras y productivas.

Ernest y Young (2008) afirman que los trabajadores vayan creciendo profesional y personalmente dentro del ámbito organizativo. Agregan que, implica un crecimiento laboral-cognitivo-socio-emocional en cualquier puesto de trabajo.

Cabrera (2012) señaló que existen circunstancias especiales que deben permitir un cambio de la concepción tradicional de lo que implica a la carrera profesional; ya que esta lleva a descontento en el colectivo y sus consecuencias. Es por ello, que la nueva postura organizacional debe comprometer a sus colaboradores siendo parte del quehacer y crecimiento organizacional, en la medida que sus colaboradores se sienten parte de él. Por parte, hacen énfasis en que el crecer profesionalmente implica estar motivado para ser capaces de auto superación; asimismo, la empresa debe jugar un de integración del colectivo, haciéndolo dinámico y participativo, lo que finalmente redundará en el crecimiento empresarial.

Los resultados esperados según Cabrera (2012) son la obtención de niveles de funcionamiento superiores, los cuales se caracterizan por ser la forma más positiva de ascender y ser pasible de reconocimiento dentro del colectivo, en la

medida que existe una comunicación fluida y amical y de su desempeño. Este reconocimiento tanto verbal como escrito lleva a general un espíritu de cuerpo y motivación para incrementar el desempeño y la productividad; sin embargo, el colaborador intermedio, sien que no se le da oportunidad de ascender, lo que conlleva resentimiento y frustración. Es por ello que las grandes empresas, especialmente orientales tienden a incentivar el esfuerzo para que sus colaboradores tengan la oportunidad de ascensos.

Los especialistas de SERVIR (2014) entienden que los ascensos constituyen una sucesión de eventos facilitadores para alzar cada vez metas más altas en el ámbito laboral pautados por procesos concursales que la entidad lo contempla.

El motivo científico de esta variable 1: Gestión por competencias, MacClelland (1973) estableció un modelo que está todos los días más vigente en nuestros propios días, ya que está consolidado debido a este instrumento se promueven un óptimo manejo, el mismo dice que cada organización u organización tiene peculiaridades que las diferencian de las otras, sin embargo, además varios componentes que admiten instituir normativas semejantes de administración para ser ejecutados por los grupos directivos. No obstante, este sistema unificado de administración de las organizaciones o empresas no constituye un impedimento para poder actuar con éxito, consiguiendo de esta forma un posicionamiento en su ámbito. Es por ello, que las empresas deben enfatizar en los atributos cualificando y cuantificando las destrezas y habilidades del colectivo y de cada individuo.

Bases Teóricas de la variable 2: Desempeño laboral

La RAE entiende como el posicionamiento eficiente de los colaboradores para acceder los objetivos dentro de un contexto organizativo temporalmente previsto.

Gómez y Mendoza (2013) mencionan que el desempeño constituye una serie de actividades que realizan los colaboradores de una entidad que pueden ser ser consideradas en el rango bajo-excelente y sus opciones intermedias, que debe ser contrastado consigo mismo y la que ejecutan los demás. En este sentido, las acciones consideradas sobresalientes tienden a ser valoradas y premiadas económicamente y a través de situaciones promocionales para acceder a rangos

más altos; por otro lado, supone realizar procesos de capacitación que apunten a incrementar las posibilidades potenciales de cada individuo y del colectivo.

Por trate, Robbins, et al. (2013) consideraron que el DL es constituye una secuencia de etapas que implican apuntar a situación exitosa ya sea de una organización, del colectivo que lo componen o de un individuo en particular: pero siempre como una situación que permita realizar una actividad exitosa amparados en una evaluación, previa y también permanente que coadyuven ala agrado del participante de la organización. Recordando que la calidad del DL debe estar dirigido a alcanzar la calidad.

Chiavenato (2010) hace énfasis en el DL tiene íntima relación a la performance del integrante del colectivo, cuya finalidad está dirigida a alcanzar los fines organizativos, teniendo como elemento fundamental al hombre con individualidad; el cual realiza una serie de actividades estratégicas previamente trazadas y que deben ser cumplidas.

Mena (2014) agregó que la DL implica un proceso cíclico planificativo en el están inmersos un conjunto de normativas de cómo y cuándo deben ser ejecutadas, al que suman el acompañamiento que reciba cada colaborador para maximizar el desempeño personal en bien del colectivo.

Casa (2015); hace referencia que el accionar personal debe estar pautado desde la superioridad en bien del sistema corporativo; teniendo como horizonte las metas que deben ser alcanzadas a futuro; en ella, están firmemente involucradas los valores éticos y morales de suerte que el accionar individual y colectivo sumen en favor del sistema organizacional.

En la investigación de Campbell citada por Casa (2015) se identifican los siguientes ocho elementos ligados al DL:

- a. Cómo rinde el colaborador en su labor diaria y la estrategia que utiliza.
- b. Cómo ejecuta las actividades no previstas o no rutinarias.
- c. Cómo informa de manera oral o escrita los acontecimientos rutinarios o eventuales de su labor.
- d. En qué medida se visualiza el esfuerzo que cada integrante realiza de manera extra si es conveniente y en condiciones desfavorables o favorable.

- e. Capacidad de disciplina sostenible, evitando faltas injustificadas o uso de sustancias que mellen su dignidad personal.
- f. Capacidad para adaptarse al colectivo de suerte que sea posible alcanzar los fines institucionales, individuales y del colectivo.
- g. La integración del colectivo debe tener como pilar la capacidad de liderazgo y de supervisión lineal.
- h. Capacidad de gestionar, de manera que se observen las consecuencias de la supervisión y la capacidad para solucionar las dificultades que puedan ser un escollo en al logro de los objetivos.

Chiavenato (2010) como se citó en Cevallos (2013), hace referencia que el comportamiento del colaborador para alcanzar los fines institucionales, los que están ligados estrechamente al DL como parte de las estrategias personales.

Castellanos & Castellanos (2010) como se citó en García (2013) menciona que DL es una forma de comportarse que se hacen evidentes en cada colaborador y que son indispensables que lo ejerzan para alzar la meta institucional; esta es posible de cualificar y cuantificaren términos competencias.

De otro lado, Chiavenato (2009), como se citó en García (2013) consideró que la dinámica funcional del colaborador está pautaada por la inconstante contextual que afecta de manera diferente a cada participante; esto en la medida que cada persona tiene elemento de su accionar el costo-beneficio que le impulsa a decidir cómo y cuándo actuar en función de sus destrezas y habilidades para ejecutar dicha tarea.

La actividad evaluativa de cómo cada uno se desempeña es una estrategia que ayuda a saber con cierta exactitud de cómo será el desempeño de cada evaluado.

Por ello, Casa (2015) consideró que la productividad a nivel global está anclada en el colaborador; en la medida que accionar va a estar pautaado por cómo es reforzada su labor y cuán bien lo cumple, destacado en relación a sus pares para a partir de este elemento de juicio disponer el puesto de trabajo.

Los beneficios según García (2013), citó a Chiavenato, (2007); pueden ser ligados al colaborador, al directivo, a la institución o al entorno comunitario. Esto es pautaado por las actividades que realizan cada uno de los actores, así:

- a. La acción que asume el líder organizativo, implica procesos evaluativos de

cada uno de los colaboradores y del colectivo en su conjunto con el fin de maximizar la productividad y minimizar los afectos distorsionadoras del quehacer empresarial.

- b. La vigencia de un conjunto de situaciones que favorezcan el accionar el colaborador en tanto las reglas de juego sean claras; sintiéndose tranquilo y seguro en lo va a realizar el favor de la institución y que al mismo tiempo le genere réditos económicos, sociales e institucionales; ya que será capaz de tomar iniciativas para capacitarse y mejorar su performance.
- c. Acciones que sean beneficiosas para la institución, esto en tanto tiene la potestad de ejecutar evaluaciones constantes de las habilidades y destrezas de los colaboradores inmediatas, mediatas y a futuro. Así mismo, este accionar dará los elementos de juicio para realizar cambios necesarios y oportunos en todos los estamentos para optimizar la productividad.

Por parte, García (2013) agrega que el proceso evaluativo debe estar enmarcado dentro de determinadas normativas nacionales como internacionales que permitan optimizar esta actividad.

Asimismo, Dessler (2004) como se citó en Casa (2015) considera que el proceso evaluativo debe tener en cuenta algunas nociones básicas:

- a. Es imprescindible que el proceso evaluativo apunte a las necesidades y crecimiento personal del colaborador.
- b. Se debe tener en consideración que el proceso evaluativo debe estar en concordancia con el cupo de trabajo al que debe acceder.
- c. Este procesos es una situación sine quo non de participación de todo el colectivo.
- d. Es de vital importancia que el evaluador debe cumplir su rol con equidad y éticamente.

Evaluación del rendimiento	Evaluación del desempeño
<ul style="list-style-type: none"> - Considera cuánto logró el colaborador al final de la jornada. - Aprecia la productividad. - Realiza un proceso evaluativo de diversas acciones ejecutadas por el colaborador. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tiene en cuenta el accionar en su área de desempeño. - Tiene en cuenta el DL teniendo como indicador la cualificación y cuantificación evaluativa. - Evalúa cómo se desempeña el trabajador, haciendo hincapié en la capacidad participativa. - Hace énfasis, a veces exagerado en la competitividad, generando a veces estos de estrés y rencillas.

Figura 4: Evaluación del rendimiento y evaluación del desempeño. Adaptado de la García, 2013, por T. Zurita

Las dimensiones de la variable N° 2: Desempeño laboral, son cuatro: 1) eficiencia, eficacia, 3) motivación y 4) relaciones interpersonales.

Dimensión 1 de la variable 2:

La eficiencia para Casa (2015) implica un el cómo ejecuta su labor un colaborador dentro de una institución, mostrando atributos susceptibles de ser observados en la medida que el quehacer empresarial implica el logara objetivos que beneficien a la organización haciendo uso de una serie de recursos personales como materiales; así como también, aquellos que competen al desarrollo de la tecnología de punta para hacerla competitiva. Al respecto, Chiavenato (2010) como lo citó Casa (2015) consideró que implica el manejo certero de los recursos con los se cuenta; donde $E=P/R$. a ello, Koontz y Weihrich como se citó en Casa (2015) agregan que el lograr los fines empresariales supone que debe constarse con un mínimo de recursos. De igual opinión son Robbins y Coulter como se citó en Casa (2015). Además, se debe considerar que la eficiencia va de mano con uso

adecuado de los recursos con los que se cuenta (Da Silva, como se citó en Casa, 2015).

Mientras que la RAE la describe como la destreza para conseguir una consecuencia esperada; esto daría lugar a que los resultados serían alcanzados siguiendo determinados caminos coherentes (eficiencia) y el alcanzar lo que se propone.

Por parte, la productividad es entendida como implica que se haga uso correcto y oportuno de la selección y uso de los elementos más adecuados y teniendo en cuenta evitar desperdicios en alcanzar los fines.

De acuerdo con la descripción de esta dimensión se determinó que su indicador de medición será a través de los logros obtenidos por colaborador de acuerdo a su programación de actividades y metas. Asimismo, se está considerando otro indicador que se relaciona directamente con la reducción a los costos estimados en la programación de planes.

Dimensión 2 de la variable 2: Eficacia

Implica el poder alcanzar, cumplir correctamente los fines que se han programado, el cual está relacionado con la destrezas y habilidades, así como el esfuerzo para alcanzarlos (Chiavenato, 2010); Koontz y Wehrich, como se citó en Casa, 2015); Robbins y Coulter como se citó en Casa, 2015; Da Silva como se citó en Casa, 2015). Esta deviene del latín *efficacia*=*hacer o lograr* (DRAE, 2016)

Es de destacar que la eficacia de una institución a futuro implica que se considere las capacidades para estar acorde con la evolución y dinámica de los mercados, por lo que se debe estar atento para realizar los ajustes oportunos y adecuados para el contexto y el tiempo.

En consecuencia, un programa es considerado eficaz en la medida que los fine que se planificaron previamente se ven cumplidos en concordancia con misión-visión que estará ligado a la calidad en el tiempo estipulado.

Dimensión 3 de la variable 2: Motivación

Deviene del latín *motivus*=movimiento (RAE); implica una serie de inconstantes de

dentro o de fuera.

Para Woolfolk (2006) la motivación una situación interna de la persona que orienta e incentiva de cómo debe ser la conducta para alcanzar un determinado fin. Además, es importante tener en consideración que este estado impulsa al colaborador a empoderarse en su trabajo dando el máximo de sí en el logro de su cometido empresarial.

Si nos direccionamos en la mecánica de cómo se da en la operatividad la motivación en los trabajadores, influyen varios factores, por ejemplo, El sistema social donde se desenvuelve cada trabajador tanto en el quehacer cotidiano familiar, experto o en la vida en comunidad.

La motivación para ejecutar las ocupaciones laborales dará como consecuencia que cada trabajador cuente con la voluntad de hacer o conseguir metas de alguna labor específica exitosamente.

La motivación toma sentido cuando se convierte en el hilo incentivante y estimulante que da energía para asumir una conducta proactiva frente a la actividad que se tiene que realizar; en consecuencia, si no hay este elemento motivacional, afectará profundamente en la toma de decisiones y en el accionar frente a la actividad asignada.

En referencia a los colaboradores empresariales, implica una suerte de fenómenos interrelacionados entre la individualidad y el contexto en el cual está inmerso; en que van a estar presente otras inconstantes de interés, valorativas, cognitivas, emocionales diferenciadoras de sus pares y del colectivo en el cual se desenvuelve. Así mismo, en ella tiene efecto factores económicos y sociales. La dimensión determinante es el grado de satisfacción que el colaborador tiene de su trabajo.

Dimensión 4 de la variable 2: Relaciones Interpersonales

Para Casa (2015) en el quehacer cotidiano empresarial existen personas con las cuales debe establecer relaciones laborales y amicales que faciliten y le permitan sentirse bien, en esta instancia el elemento comunicativo es la fuerza que va ayudar a relacionarse con la otredad de manera dinámica y en la búsqueda de trascender no solo en el ámbito laboral, sino fundamentalmente en el de ser humano.

Casa (2015) entiende que las RI son formas heterogéneas de interactuar con algunos o muchos individuos; el primer nivel corresponde el núcleo familiar que a marcar su futuro como persona; otra forma es la amical; las de trabajo, las comunales entre otras. Cada una de estas formas de relacionarse van a dejar huellas en la persona que moldearán su forma de ser y de actuar en los diferentes contextos.

Según Bizquera (2003), como se citó en Casa (2015) agrega que las RI implican formas de interactuar con los demás; las cuales tienen una regulación legal y social de acuerdo al contexto en el que se desenvuelve. Esta interacción requiere de un ambiente saludable y de sana convivencia, para que el quehacer laboral se vea fortalecido.

La calidad laboral dentro de cualquier empresa u organización se da tanto en el entorno, ambiente y relaciones interpersonales, lógicamente interviene la buena comunicación que es la base en toda relación.

Para poder determinar el cumplimiento de esta dimensión se han considerado como indicadores de medición Nivel de comunicación y Trabajo en Equipo.

El fundamento científico de la evaluación del desempeño radica que es una práctica extendida dentro del área de recursos humanos de cualquier organización por su importancia y la necesidad de hacerla objetivamente, depende de los criterios que garanticen la misma. Para Alles (2011), la globalización a traído otro elemento más en el que la *performance*, obliga a tener relaciones en tiempo real con personas de cualquier parte del mundo.

1.2.2. Marco conceptual

Actitud. Es una forma de comportarse frente a determinados eventos, en este caso en el contexto organizacional (Alles, 2011)

Aptitud. Implica una manera de actuar frente a una tarea para el que se requiere cierto conocimiento. (Alles, 2011)

Capacitación. Consiste en la preparación teórico-práctica previa que recibe una persona antes de ejecutar una tarea en un contexto que para él es

desconocido, para asumir una tarea encomendada por la empresa.

Competencias. Son un conjunto de habilidades y destrezas necesarias para asumir un rol determinado.

Conocimiento. Son un cúmulo de habilidades que permiten discernir sobre una determinada temática (Alles, 2011)

Desempeño. Es la forma de accionar en una determinada área en un contexto empresarial determinado (Alles, 2011)

Eficiencia. Implica un el cómo ejecuta su labor un colaborador dentro de una institución, mostrando atributos susceptibles de ser observados en la medida que el quehacer empresarial implica el logara objetivos que beneficien a la organización haciendo uso de una serie de recursos personales como materiales.

Eficacia. Implica el poder alcanzar, cumplir correctamente los fines que se han programado, el cual está relacionado con la destrezas y habilidades, así como el esfuerzo para alcanzarlos (Chiavenato, 2010).

Estrategia competitiva. Implica la habilidad para utilidad utilizar creativamente los mecanismos para solucionar un problema.

Evaluación del desempeño. Consiste en realizar la verificación de cómo es el desempeño de los trabajadores (Alles, 2011)

Gestión por Competencias. Consiste en la realización de determinadas acciones compatibles con los objetivos establecidos (Alles, 2011)

Habilidades. Son formas altitudinales que posee un individuo para llevar a cabo una tarea (Corcino, 2013).

1.3. Justificación

Bernal (2010) afirma que el proceso investigativo implica buscar de solucionar una problemática por lo que se hace imprescindible explicar las razones que son necesarias para llevarla a cabo; lo que implica además su viabilidad.

Perú Compras, así como otras entidades públicas, se encuentra en constante mejora continua de los servicios que brinda con la finalidad de contar con ciudadanos satisfechos y que estos servicios generen un impacto social positivo a la sociedad en general.

Justificación teórica.

Desde esta perspectiva el acto investigativo permitirá contribuir a la robustez de los estudios relacionados con la gestión por competencias y el DL en las actividades públicas.

A pesar de que es una tendencia y últimamente es un asunto extensamente investigado a grado nacional e mundial, todavía son insuficientes las referencias de averiguaciones en el Perú en el campo específico de las Entidades Públicas. De esa manera, se tratará de describir, desde las distintas teorías, cómo la administración por competencias transversales guarda una interacción directa con el funcionamiento gremial y que al final incide en la satisfacción y beneficios en la sociedad. Dichos aportes van a permitir detectar los primordiales puntos de vista que deberán ser implementados o reestructurados para asegurar óptimos resultados en la implementación de este modelo de administración y que garanticen un eficiente servicio y de Calidad.

Justificación práctica.

No se puede eludir el aporte de esta averiguación en la operatividad o práctica, puesto que por medio de ella se brindarán diferentes alcances y herramientas sobre la administración por competencias y el funcionamiento gremial, convirtiendo este análisis en una preciada herramienta para la toma de decisiones, planeación y el establecimiento de tácticas que permitan

optimizar la calidad del servicio que se ofrece y el logro de las metas estratégicos y operativos.

Justificación metodológica.

Por medio del desarrollo de la averiguación se usaron de dos instrumentos, previamente validados por profesionales con amplia experiencia en el asunto de estudio, lo que han permitido dejar importantes aportes a la sociedad donde se muestra la interacción en medio de las cambiantes de administración por competencias y funcionamiento gremial.

1.4. Problema

1.4.1. Formulación del problema

Problema general

¿Qué relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en la Entidad Perú Compras- San Isidro, 2017?

Problemas específicos:

Problema específico 1.

¿Qué relación existe entre el análisis y descripción de puesto y el desempeño laboral en la Entidad Perú Compras - San Isidro, 2017?

Problema específico 2.

¿Qué relación existe entre el reclutamiento, selección e inducción y el desempeño laboral en la Entidad Perú Compras - San Isidro, 2017?

Problema específico 3.

¿Qué relación existe entre la capacitación y el desempeño laboral en la Entidad Perú Compras - San Isidro, 2017?

Problema específico 4.

¿Qué relación que existe entre el plan de carrera y el desempeño laboral en la Entidad Perú Compras - San Isidro, 2017?

1.5. Hipótesis

1.5.1. Hipótesis general.

Existe una relación directa y significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en la Entidad Perú Compras- San Isidro, 2017.

1.5.2. Hipótesis específicas

específica 1.

Existe una relación directa y significativa entre el análisis y descripción de puesto y el desempeño laboral en la Entidad Perú Compras - San Isidro, 2017.

Hipótesis específica 2.

Existe una relación directa y significativa entre el reclutamiento, selección e inducción y el desempeño laboral en la Entidad Perú Compras - San Isidro, 2017.

Hipótesis específica 3.

Existe una relación directa y significativa entre la capacitación y el desempeño laboral en la Entidad Perú Compras - San Isidro, 2017.

Hipótesis específica 4.

Existe una relación directa y significativa entre el plan de carrera y el desempeño laboral en la Entidad Perú Compras - San Isidro, 2017.

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo general

Determinar la relación que existe entre Gestión por competencias y desempeño laboral en la Entidad Perú Compras-San Isidro, 2017.

1.6.2. Objetivos

específicos

Objetivo específico 1.

Determinar la relación que existe entre el análisis y descripción de puesto y el desempeño laboral en la Entidad Perú Compras - San Isidro, 2017.

Objetivo específico 2.

Determinar la relación que existe entre el reclutamiento, selección e inducción y el desempeño laboral en la Entidad Perú Compras - San Isidro, 2017.

Objetivo específico 3.

Determinar la relación que existe entre la capacitación y el desempeño laboral en la Entidad Perú Compras - San Isidro, 2017.

Objetivo específico 4.

Determinar la relación que existe entre el plan de carrera y el desempeño laboral en la Entidad Perú Compras - San Isidro, 2017.

II. METODOLOGÍA

2.1. Variables de investigación

En esta indagación, se definieron dos variables: Gestión por competencias y Desempeño laboral. Las dos de naturaleza cuantitativa y su ocurrencia en la organización se expresará según con determinadas categorías en funcionalidad a los valores designados a las herramientas; en tal sentido van a ser medidas en una escala ordinal, puesto que como cambiantes de análisis, señalado por Barrientos y Valer (2004): es un atributo susceptible de ser visto y analizado y que puede asumir diversas valoraciones; que además puede categorizarse. Hernández et al. (2010) consideran que las variables son atributos que puede cambiar y además puede medirse.

Definición conceptual de la variable 1: Gestión por competencias

Para esta averiguación, la variable “Gestión por competencias”, se definió como un modelo de gerenciamiento, el cual posibilita evaluar las competencias concretas que necesita un puesto de trabajo del individuo que lo ejecuta, además, es un instrumento que posibilita flexibilizar la organización, debido a que consigue dividirla organización del trabajo de la administración de los individuos, introduciendo a éstas como actores primordiales en los procesos de cambio de las organizaciones y al final, ayudar a generar ventajas competitivas de la compañía, (Alles ,2007)

Definición conceptual de la variable 2: Desempeño laboral

Para esta investigación la variable “Desempeño laboral”, se definió como importante para la compañía, ya que las labores ejecutadas por el individuo están relacionadas de manera directa entre su labor y la satisfacción laboral. (Chiavenato,2009).

2.2. Operacionalización de la variable

En esta investigación, la variable “gestión por competencias” fue medida a través de cuatro dimensiones: (a) Análisis y descripción de puestos, con 6 ítems; (b) Reclutamiento, selección e inducción, con 12 ítems; (c)

Capacitación, con 8 ítems y d) Plan de carrera, con 3 ítems. El cuestionario aplicado fue estructurado bajo una escala de medición ordinal, tipo Likert de cinco categorías: nunca (1) Casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4), siempre (5).

Tabla 1

Operacionalización de la variable: Gestión por competencias

Dimensiones	Indicadores	Ítem	Escala ordinal	Niveles/Rangos
Análisis y descripción de puestos.	Perfil de puesto aprobado	1,2,3,4,5	5: Siempre	Malo
			4: Casi	[28-64]
Reclutamiento, selección e inducción.	Base de datos de candidatos. Contratos de trabajo. Programas de inducción y lista de participantes.	6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16, 17	Siempre	Regular
			3: A veces	[65-101]
			2: Casi Nunca	
			1: Nunca	Bueno [102-140]
Capacitación.	Plan de Desarrollo aprobado. Ejecución del plan.	18,19,20,21,22,23,24,25		
Plan de carrera.	Plan de línea de carrera y su ejecución.	26,27,28		

Nota: Adaptado de “Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la municipalidad distrital de san jerónimo – 2015”, por Zurita

La variable desempeño laboral se midió a través de cuatro dimensiones: (a) eficiencia, con 9 ítems; (b) eficacia, con 6 ítems; (c) motivación, con 8 ítems y d) relaciones interpersonales, con 4 ítems. El cuestionario estará estructurado bajo una escala de tipo Likert de cinco categorías: nunca (1) Casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4), siempre (5).

Tabla 2

Operacionalización de la variable: Desempeño Laboral

Dimensiones	Indicadores	Ítem	Escala ordinal	Niveles/Rangos
Eficiencia	Logros Obtenidos	1,2,3,4,5,6,7	5: Siempre	
	% Reducción de costos planificados	,8, 9	4: Casi Siempre 3: A veces	Malo [28-64] Regular
	Actividades Ejecutadas/Actividades programadas	10,11,12,13, 14, 15,16	2: Casi Nunca 1: Nunca	
Motivación	% Satisfacción Laboral	17,18,19,20,21, 22,23,24 25,26,27,28		[65-101]
Relaciones interpersonales	Nivel de comunicación. Trabajo en Equipo			Bueno [102-140]

Fuente: Elaboración Propia (2017)

2.3. Metodología

Método hipotético deductivo

El método de investigación aplicado fue hipotético-deductivo, ya que inicia con un supuesto pasible de verificación; además, busca resolver un problema partiendo de supuestos generales para llegar a deducciones particulares (Hernández, et al. 2010).

2.4. Tipo de estudio

El tipo de estudio realizado corresponde a una investigación básica (Hernández, et al., 2014).

2.5. Diseño

El diseño empleado fue el no experimental, correlación, transversal, ya que no se manipularon las variables de estudio, ni tampoco será posible alterar las condiciones del medio en el cual ocurre el hecho, limitándose a observar y registrar tal y como sucede en la realidad; así también se levantará la información requerida una sola vez durante la investigación. Por tanto, en el estudio se empleará un diseño no experimental y transversal.

El diseño fue correlacional, el cual, definido por Hernández et al. (2010) como aquel que permite conocer la relación o grado de asociación que existe entre las variables gestión por competencias y desempeño laboral en la entidad Perú Compras.

En el siguiente esquema se puede ilustrar gráficamente cómo se relacionan las variables entre sí:



Dónde:

M: Muestra

V1: Gestión por

CompetenciasV2:

Desempeño Laboral

r: Relación

2.6 Población, muestra y muestreo

2.6.1. Población

La población estudiada estuvo conformada por los setenta y tres (73) trabajadores de la entidad pública: Perú Compras. Los cuales cumplen los criterios, de inclusión y exclusión, detallados a continuación:

Criterios de inclusión: Ser colaborador de Perú Compras por al menos seis

(06) meses, ya que se considera este un periodo que permite a los miembros de esta organización del Estado el poder conocer sus características organizacionales.

Criterios de exclusión: Aquellos trabajadores quienes tienen menos de 6 meses de antigüedad.

2.6.2. Muestra.

Con el fin de garantizar la información y en particular disponer de los resultados de la evaluación acerca del manejo gremial, escogió en forma intencional por conveniencia al tener en cuenta a cuarenta 40 trabajadores poblacional total. En tal sentido el análisis ha sido de tipo no probabilístico.

2.6.3. Muestreo.

Conformada por cuarenta (40) colaboradores del total de población de la entidad pública Perú Compras.

2.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

2.7.1. Técnicas.

La técnica aplicada en la presente indagación ha sido la encuesta, la cual según Barrientos y Valer (2004) tiene como fin primordial “analizar las propiedades psicológicas, económicas, políticas y sociales, observables en definida población por medio de procedimientos estadísticos” (p. 229). Principalmente usan formularios que se usan en diferentes entornos (entrevistas en persona, por medios electrónicos como correos o páginas web, en conjunto, etcétera.)”. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

2.7.2. Instrumentos de recolección de datos.

De acuerdo con la técnica de la indagación fundada, el instrumento usado para la recolección de información ha sido el cuestionario. Al respecto, Hernández et al. (2014) sugiere que “consiste en un grupo de cuestiones respecto de una o más cambiantes que se van a medir”.

2.8. Métodos de análisis de datos.

Se empleó la versión N° 22 del programa estadístico SPSS, para analizar cada una de las variables que son parte de este estudio, para que se pueda analizarlas e interpretar estadísticamente los datos a través de tablas de frecuencias, compuestas por porcentajes y recuentos en tablas, así como figuras para presentar la distribución de datos.

2.8.1. Validez y Confiabilidad.

Validez

Para certificar la validez de los instrumentos fueron validados a través de expertos. Hernández et al. (2014) señalaron que este se refiere al grado en

que un instrumento aparentemente mide la variable en cuestión, de acuerdo con “voces calificadas”. Asimismo, este es el grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido respecto a lo que este mide (Hernández et al., 2014).

Instrumento variable 1: gestión por competencias.

Ficha técnica

Nombre: Cuestionario para medir la Gestión por Competencias. Fuente: Casa 2015

Forma de aplicación:

Individual Grupo de
aplicabilidad: Adultos

Duración: 20 minutos

Objetivo: Determinar cuantitativamente la percepción de la gestión por competencias en la entidad Perú Compras.

Descripción: Compuesto de cuatro dimensiones: (a) Análisis y descripción de puestos, con seis ítems; (b) Reclutamiento, selección e inducción, con 12 ítems; (c) Capacitación, con 8 ítems y d) Plan de carrera, con 3 ítems. El cuestionario estará estructurado bajo una escala ordinal de tipo Likert, compuesta por cinco categorías: Nunca (1) Casi nunca (2), A veces (3), Casi siempre (4), Siempre (5).

Baremo del cuestionario de gestión por competencias: Malo [28-64], Regular [65-101], Bueno [102-140].

Instrumento variable 2: Desempeño laboral

Ficha técnica.

Nombre: Cuestionario para medir la satisfacción del cliente. Fuente: Casa 2015

Forma de aplicación:

Individual. Grupo de
aplicabilidad: adultos

Duración: 20 minutos.

Objetivo: Determinar cuantitativamente la percepción del desempeño laboral en la entidad Perú Compras.

Descripción: Compuesto por cuatro dimensiones: (a) eficiencia, con 9 ítems; (b) eficacia, con seis ítems; (c) motivación, con 8 ítems y d) relaciones interpersonales, con 4 ítems. El cuestionario estará estructurado bajo una escala ordinal de tipo

Likert de cinco categorías: nunca (1) Casi nunca (2), a veces (3), casi siempre (4), siempre (5).

Baremo del cuestionario del desempeño laboral Malo [28-64], Regular [65-101], Bueno [102-140].

Validación y confiabilidad de los instrumentos. Validez

Hernández et al. (2014) manifiesta que la validación permite definir el nivel en que una herramienta refleja un dominio específico de contenido de lo cual se mide.

Para establecer la validez de las herramientas, estas fueron validadas a través de profesionales o face validity. Al respecto, Hernández et al. (2014) señalaron que “se refiere al nivel en que aparentemente una herramienta mide la variable en cuestión, según con “voces calificadas”.

Tabla 3*Validez del instrumento, según expertos.*

Experto	Gestión por Competencias				Condición final
	Pertinencia	Relevancia	Claridad	Suficiencia	
Dra. Inocenta Marivel Carvajal	sí	sí	sí	sí	Aplicable
Dr. Jorge Ortiz	sí	sí	sí	sí	Aplicable
Dra. Diana Anicama	sí	sí	sí	sí	Aplicable

Tabla 4*Resultado de validez de instrumentos.*

	Gestión por Competencia	Desempeño Laboral
Dra. Inocenta Marivel, Carbajal Bautista	Aplicable	Aplicable
Dr. Jorge Ortiz Madrid	Aplicable	Aplicable
Dra. Diana Anicama	Aplicable	Aplicable

Nota: La fuente se obtuvo de los certificados de validez de instrumentos.

Confiabilidad

Los instrumentos de recolección de datos aplicados en el presente estudio contienen ítems con opciones ordinales, en función a la aplicación de la escala Likert, por lo que, previamente, se calculó el coeficiente alfa de Cronbach para determinar la consistencia interna, pudiendo de esta manera, analizar la correlación media de cada ítem con todas las demás que integran

dicho instrumento. Para determinar este estadístico, se aplicó la prueba piloto, después se analizaron los resultados a través del *software* estadístico SPSS versión 22.

Tabla 5

Tabla de interpretación de valores de Alfa de Cronbach según George y Mallery(2003)

VALORES DE ALFA DE CRONBACH	NIVELES
$\alpha \geq 0.9$	Es excelente
$0.9 > \alpha \geq 0.8$	Es bueno
$0.8 > \alpha \geq 0.7$	Es Aceptable
$0.7 > \alpha \geq 0.6$	Es Cuestionable
$0.6 > \alpha \geq 0.5$	Es pobre
$0.5 > \alpha$	Es inaceptable

A través de la Tabla 5, se puede analizar los rangos de análisis estadísticos para la determinación del nivel del instrumento, gracias al Alfa de Cronbach para cada una de las variables y dimensiones, respectivamente.

Tabla 6

Resultados del análisis de confiabilidad del instrumento que mide la variable gestión por competencias

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0.851	28

Fuente: Elaboración propia del autor

En este sentido, en la tabla 6, se puede concluir que el resultado del

Alfa deCronbach es de 0,851. Permitiendo afirmar que el instrumento que mide dicha variable es bueno.

Tabla 7

Resultados del análisis de confiabilidad del instrumento que mide la variable desempeño laboral

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0.859	28

Fuente: Elaboración propia del autor

En la tabla 7, la confiabilidad es de 0,859. Por lo que se puede afirmar que el instrumento que mide dicha variable es también confiable.

2.8. Método de análisis de datos

Una vez recolectados los datos de la averiguación, se procedió a examinar todas las cambiantes de la siguiente forma:

Primer paso: Clasificación analítica de los datos: se clasificaron y codificaron para poder hacer una interpretación de los hechos recogidos. Se elaboró la matriz de datos.

Segundo paso: Explicación de los datos: Por medio de tablas de resumen de resultados, se presentaron las frecuencias y porcentajes de todas las categorías.

Tercer paso: Estudio e unión de los datos: se relacionaron y compararon los datos conseguidos. Los métodos estadísticos se hicieron con el programa SPSS 22.0 para Windows XP y el Excel.

Debido a que las variables cualitativas, se empleó, para la contratación de las conjeturas la prueba no paramétrica Rho de Spearman, que es una medida de correlación para cambiantes que necesita mínimamente de un grado de medición ordinal, de tal modo que las personas u objetos de la muestra logren ordenarse por rangos. La investigación de los datos se hizo aplicando el *software* estadístico SPSS, empleando la siguiente escala de correlación.

Tabla 8

Escala de Interpretación del Coeficiente de Correlación de Spearman

Coeficiente	Interpretación
De 0 a 0.20	Correlación prácticamente nula
De 0.21 a 0.40	Correlación baja
De 0.41 a 0.70	Correlación moderada
De 0.71 a 0.90	Correlación alta
De 0.91 a 1	Correlación muy alta

Fuente: *Bisquerra (2009)*

2.9. Aspectos éticos

En este punto, cabe establecer que esta indagación cumple con los criterios y procedimientos establecidos por la UCV, para una búsqueda cuantitativa, el cual sugiere mediante su formato el camino a seguir en el proceso de búsqueda.

Además de establecer la autoría de los instrumentos diseñados para el recojo de información, así como el proceso de revisión gracias al juicio de expertos para validar artefactos de indagación, para garantizar la calidad del instrumento.

III. RESULTADOS

3.1. Descripción

Tabla 9

Distribución de trabajadores por opinión sobre la gestión por competencia en la Entidad Perú Compras, San Isidro, 2017

		Trabajadores	Porcentaje
Válidos	Regular	17	42,5
	Bueno	23	57,5
	Total	40	100,0

Fuente: base de datos (ver anexo)

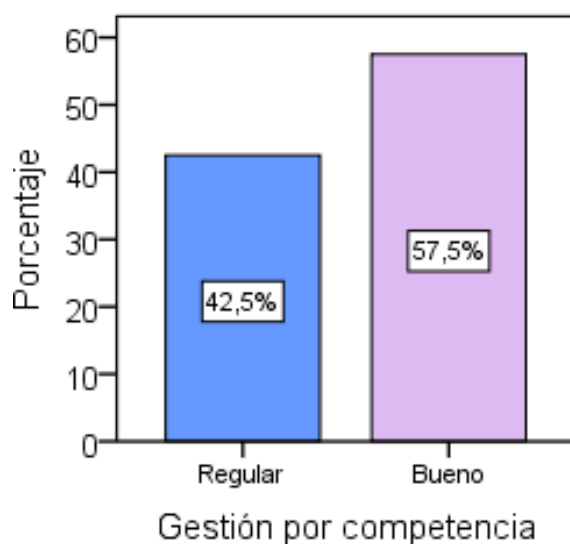


Figura 5: Distribución porcentual de los niveles de gestión por competencia

Interpretación

En concordancia con la tabla N° 09, se presenta la opinión de los trabajadores al ser consultados sobre su percepción respecto a la gestión por competencia, siendo ésta catalogada en un 57.5% como “buena”, seguida por un 42.5% que la considera “regular”.

Tabla 10

Distribución de trabajadores por desempeño laboral en la Entidad Perú Compras, San Isidro, 2017

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	Regular	29	72,5
	Bueno	11	27,5
	Total	40	100,0

Fuente: base de datos (ver anexo)

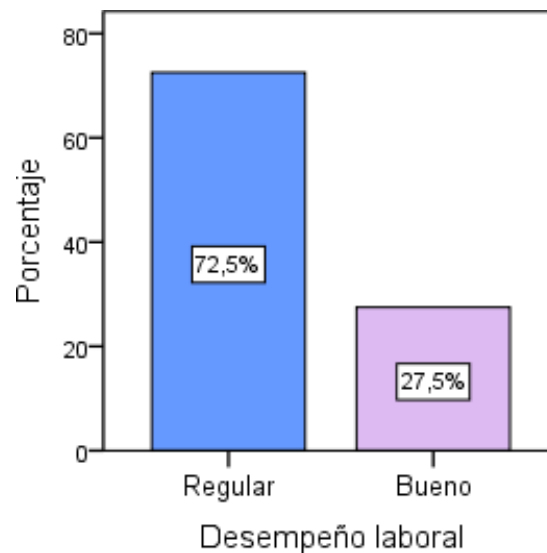


Figura 6: Distribución porcentual de los niveles de desempeño laboral

Interpretación

En concordancia con la tabla N° 10, se presenta la opinión de los trabajadores sobre el desempeño donde el 72.5% considera que este es “regular”, seguido por un 27.5% que la cataloga como “bueno”.

Tabla 11

Distribución de trabajadores de acuerdo a su percepción de la gestión por competencia y el desempeño laboral, en la Entidad Perú Compras, San Isidro, 2017.

		Gestión por competencia		Total	
		Regular	Bueno		
Desempeño laboral	Regular	Recuento	16	13	29
		% del total	40,0%	32,5%	72,5%
	Bueno	Recuento	1	10	11
		% del total	2,5%	25,0%	27,5%
Total		Recuento	15	25	40
		% del total	42,5%	57,5%	100,0%

Fuente: base de datos (ver anexo)

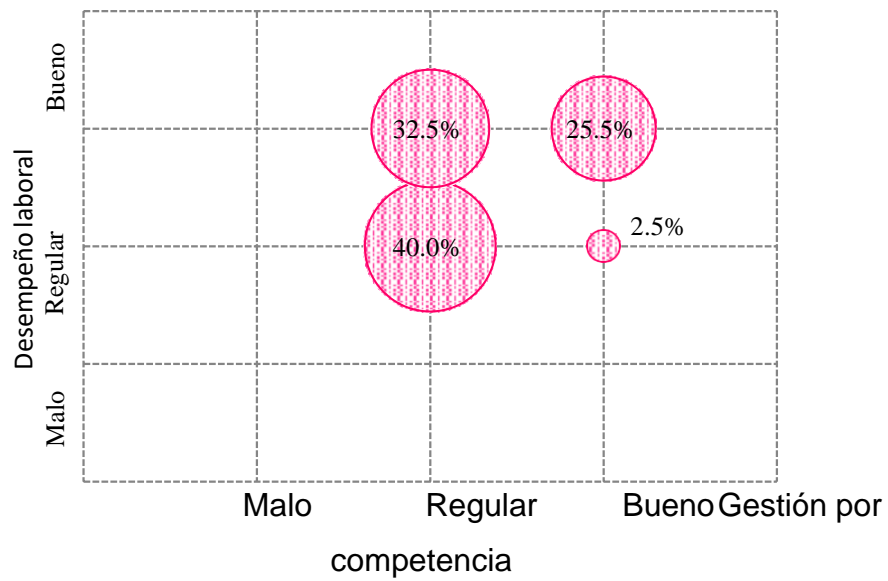


Figura 7: Distribución porcentual de los niveles gestión por competencia y el desempeño laboral

Interpretación

De acuerdo con el mapa perceptual correspondiente a la figura N° 07, se presenta el comportamiento de la gestión por competencia y el desempeño. Siendo el 40% de los trabajadores para quienes estos son percibidos a un nivel regular, seguido por un 32.5% quienes opinan que la “Gestión por competencia” es “regular” y el “Desempeño laboral” es bueno. Así mismo un 25.5% de los encuestados considera que ambas variables son de buen nivel.

Tabla 12

Distribución de trabajadores de acuerdo a su percepción del desempeño laboral y el análisis y descripción del puesto, en la Entidad Perú Compras, San Isidro, 2017.

		Análisis y descripción del puesto		Total	
		Regular	Bueno		
Desempeño laboral	Regular	Recuento	18	11	29
		% del total	45,0%	27,5%	72,5%
	Bueno	Recuento	2	9	11
		% del total	5,0%	22,5%	27,5%
Total		Recuento	17	20	40
		% del total	50,0%	50,0%	100,0%

Fuente: base de datos (ver anexo)

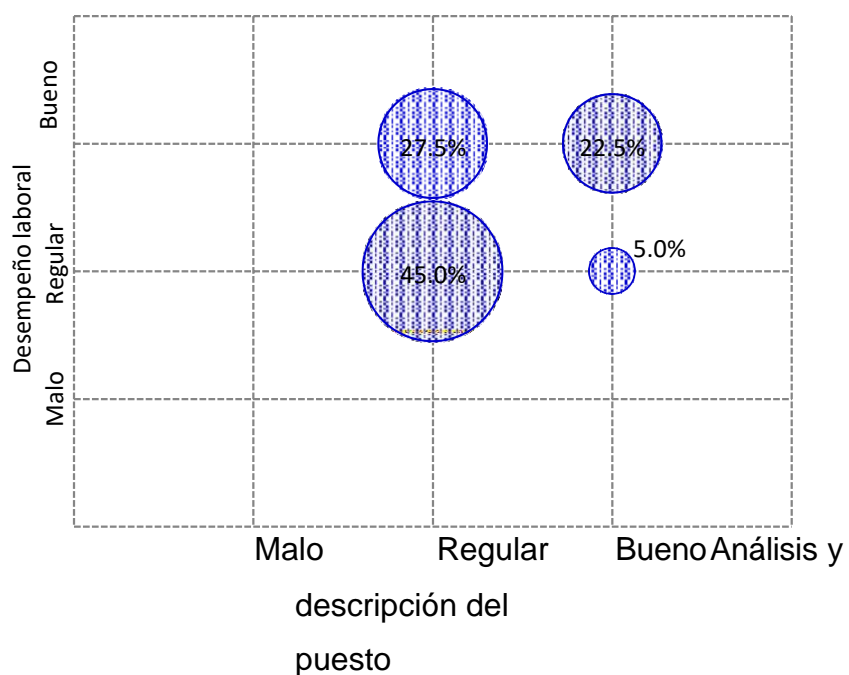


Figura 8: Distribución porcentual de niveles desempeño laboral y el análisis y descripción del puesto

Interpretación

De acuerdo con el mapa perceptual correspondiente a la figura N° 08, se presenta el comportamiento del desempeño laboral y el análisis y descripción del puesto. En este sentido, el 45% de los trabajadores encuestados los perciben a un nivel regular, seguido por un 27.5% que consideran que aun siendo el análisis de nivel regular el desempeño es bueno. Finalmente, un 22.5% considera que ambos son de buen nivel.

Tabla 13

Distribución de trabajadores de acuerdo con su percepción del desempeño laboral y el reclutamiento, selección e inducción, en la Entidad Perú Compras, San Isidro, 2017.

		Reclutamiento, selección e inducción		Total	
		Regular	Bueno		
Desempeño laboral	Regular	Recuento	15	14	29
		% del total	37,5%	35,0%	72,5%
	Bueno	Recuento	1	10	11
		% del total	2,5%	25,0%	27,5%
Total		Recuento	16	24	40
		% del total	40,0%	60,0%	100,0%

Fuente: base de datos (ver anexo)

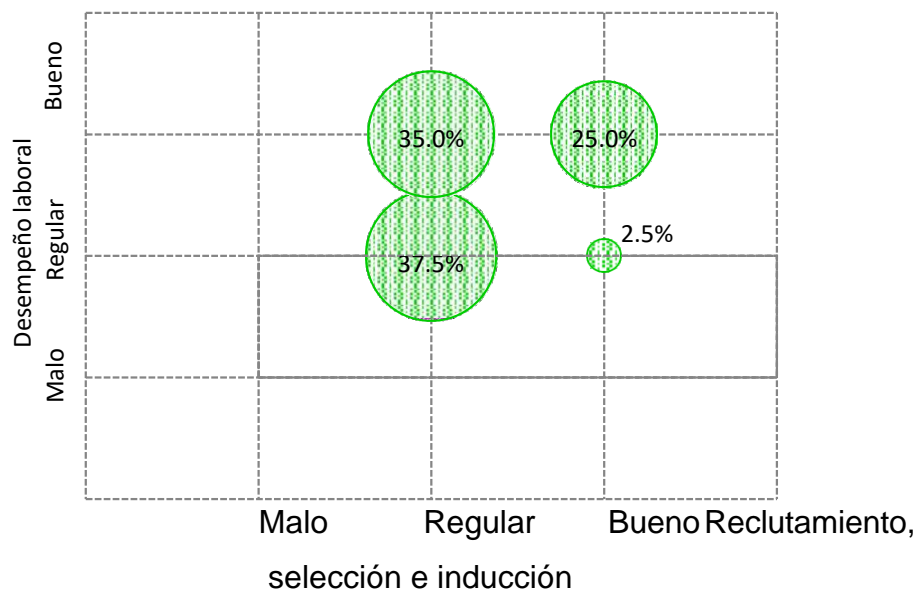


Figura 9: Distribución porcentual de los niveles desempeño laboral y el reclutamiento e inducción.

Interpretación

De acuerdo con el mapa perceptual correspondiente a la figura N° 09, se presenta el comportamiento del desempeño laboral y el reclutamiento, selección e inducción. En este sentido, el 37.5% de los trabajadores percibe que ambos alcanzan un nivel regular, seguido por un 35% que considera que, aun siendo el reclutamiento de nivel regular, el desempeño laboral es bueno. Finalmente, un importante 25% considera que ambos son de buen nivel.

Tabla 14

Distribución de trabajadores de acuerdo con su percepción del desempeño laboral y la capacitación, en la Entidad Perú Compras, San Isidro, 2017.

		Capacitación		Total
		Regular	Bueno	
Desempeño	Regular			
	Recuento	20	9	29
	% del total	50,0%	22,5%	72,5%
	Recuento	3	8	11
Bueno				
	% del total	7,5%	20,0%	27,5%
Total	Recuento	23	217	40
	% del total	57,5%	42,5%	100,0%

Fuente: base de datos (ver anexo)

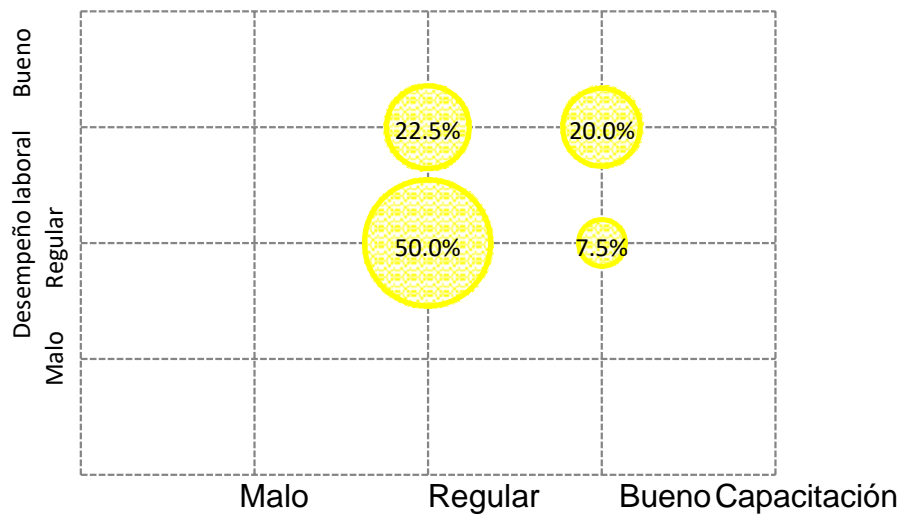


Figura 10: Distribución porcentual de los niveles desempeño laboral y lacapacitación.

Interpretación

De acuerdo con el mapa perceptual correspondiente a la figura N° 10, se presenta el comportamiento del desempeño laboral y la capacitación. En este sentido, el 50% de los encuestados los perciben de nivel regular, seguido por un 22.5% que, aun siendo la capacitación de nivel regular, el desempeño laboral es bueno. Así mismo un importante 20% considera que ambos son de buen nivel.

Tabla 15

Distribución de trabajadores de acuerdo con su percepción del desempeño laboral y el plan de carrera, en la Entidad Perú Compras, San Isidro, 2017.

		Plan de carrera		Total	
		Regular	Bueno		
Desempeño	Regular	Recuento	22	7	29
		% del total	55,0%	17,5%	72,5%
	Bueno	Recuento	4	7	11
		% del total	10,0%	17,5%	27,5%
Total		Recuento	26	14	40
		% del total	65,0%	35,0%	100,0%

Fuente: base de datos (ver anexo)

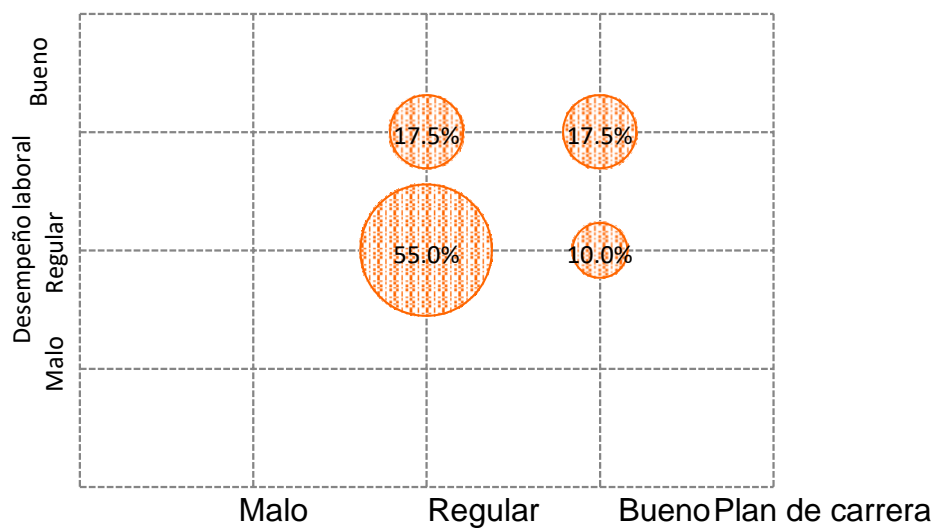


Figura 11: Distribución porcentual de los niveles desempeño laboral y el plan.

Interpretación

De acuerdo con el mapa perceptual correspondiente a la figura N° 11, se presenta el comportamiento del desempeño laboral y el plan de carrera. El 55% de los trabajadores percibe que ambos alcanzan un nivel regular y otro 17.5% perciben que, aunque el plan de carrera sea de nivel regular, el nivel de desempeño de bueno. Así mismo un importante 27.5% considera que ambos son de buen nivel.

3.2. Contrastación de Hipótesis

Para el desarrollo de la validación de la hipótesis se ha tomado como estadístico el análisis del Rho de Spearman, sustituyendo así a la prueba de normalidad, cuyo objetivo es el de aceptar o rechazar las afirmaciones de investigación.

Hipótesis general

Ho: No Existe relación directa y significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en la Entidad Perú Compras-San Isidro, 2017.

H1: Existe relación directa y significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en la Entidad Perú Compras-San Isidro, 2017.

Tabla 16

Significancia y correlación entre gestión por competencia y desempeño laboral

		Gestión por competencia	Desempeño laboral
Gestión por competencia	Coeficiente de correlación	1,000	,416**
	Sig. (bilateral)	.	,008
	N	40	40
Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,416**	1,000
	Sig. (bilateral)	,008	.
	N	40	40

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

Interpretación

De la tabla N° 16: Dado que el valor de p (Sig. 0,008) es menor que 0,05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna que es la hipótesis de investigación, es decir que la gestión por competencia se relaciona directa y significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores en la Entidad Perú Compras- San Isidro, 2017; y dado el valor del coeficiente de correlación rho de Spearman =0,416 de acuerdo con la escala de Bisquerra dicha correlación es moderada.

Hipótesis específica 1

Ho: No Existe relación directa y significativa entre el análisis y descripción del puesto y el desempeño laboral en la Entidad Perú Compras - San Isidro, 2017.

H1: Existe relación directa y significativa entre el análisis y descripción de puestos y el desempeño laboral en la Entidad Perú Compras - San Isidro, 2017.

Tabla 17

Significancia y correlación entre el análisis y descripción del puesto y desempeño laboral

		Desemp eño laboral	Análisis y descripción del pues to
		1,000	,392*
Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	.	,012
	Sig. (bilateral)		
	N	40	40
Rho de Spearman			
Análisis y descripción del puesto	Coefficiente de correlación	,392*	1,000
	Sig. (bilateral)	,012	.
	N	40	40

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

Interpretación

De la tabla N° 17: se puede indicar que el valor de p (Sig. 0,012) es menor que 0,05 por lo que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna que es la hipótesis de investigación, es decir que el análisis y descripción del puesto, se relaciona directa y significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores en la Entidad Perú Compras- San Isidro, 2017; y dado el valor del coeficiente de correlación rho de Spearman =0,392 de acuerdo con la escala de Bisquerra dicha correlación es moderada.

Hipótesis específica 2

Ho: No existe una relación directa y significativa entre el reclutamiento, selección e inducción y el desempeño laboral en la Entidad Perú Compras - San Isidro, 2017.

H1: Existe una relación directa y significativa entre el reclutamiento, selección e inducción y el desempeño laboral en la Entidad Perú Compras - San Isidro, 2017.

Tabla 18

Significancia y correlación entre el reclutamiento, selección e inducción y desempeño laboral

		Desemp eño laboral	Reclutamiento Selección y reclutamiento
	Coeficiente de correlación	1,000	,389*
Desempeño laboral	Sig. (bilateral)	.	,013
Rho de	N	40	40
Spearman	Coeficiente de correlación	,389*	1,000
Reclutamiento, selección y reclutamiento	Sig. (bilateral)	,013	.
	N	40	40

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

Interpretación

De la tabla N°18: dado que el valor de p (Sig. 0,013) es menor que 0,05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna que es la hipótesis de investigación, es decir que el reclutamiento, selección e inducción, se relaciona directa y significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores en la Entidad PerúCompras- San Isidro, 2017; y dado el valor del coeficiente de correlación rho de Spearman = 0,389 de acuerdo con la escala de Bisquerra dicha correlación es moderada.

Hipótesis específica 3

Ho: No existe una relación directa y significativa entre la capacitación del personal y el desempeño laboral en la Entidad Perú Compras - San Isidro, 2017.

H1: Existe una relación directa y significativa entre la capacitación del personal y el desempeño laboral en la Entidad Perú Compras - San Isidro, 2017.

Tabla 19

Significancia y correlación entre la capacitación del personal y desempeño laboral

		Desempeño laboral	Capacitación del personal
	Coeficiente de correlación	1,000	,377*
Desempeño laboral	Sig. (bilateral)	.	,017
	N	40	40
Rho de Spearman	Coeficiente de correlación	,377*	1,000
Capacitación del personal	Sig. (bilateral)	,017	.
	N	40	40

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

Interpretación

De la tabla N°19: dado que el valor de p (Sig. 0,017) es menor que 0,05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna que es la hipótesis de investigación, es decir que la capacitación del personal se relaciona directamente y significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores en la Entidad Perú Compras- San Isidro, 2017; y dado el valor del coeficiente de correlación rho de Spearman = 0,377 de acuerdo con la escala de Bisquerra dicha correlación es moderada.

Hipótesis específica 4

Ho: Existe una relación directa y significativa entre el plan de carrera y el desempeño laboral en la Entidad Perú Compras - San Isidro, ¿2017?

H1: No existe una relación directa y significativa entre la capacitación del personal y el desempeño laboral en la Entidad Perú Compras - San Isidro, 2017.

Tabla 20

Significancia y correlación entre el plan de carrera y desempeño laboral

		Desempeño laboral	Plan de carrera
Desempeño laboral	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	1,000	,270 *
		.	,01 9
Rho de Spearman	N	40	40
	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral)	,270*	1,000
Plan de carrera	Sig. (bilateral)	,019	.
	N	40	40

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

Interpretación

De la tabla N° 20: dado que el valor de p (Sig. 0,019) es menor que 0,05 se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna que es la hipótesis de investigación, es decir que el plan de carrera se relaciona directa y significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores en la Entidad Perú Compras- San Isidro, 2017; y dado el valor del coeficiente de correlación rho de Spearman = 0,270 de acuerdo con la escala de Bisquerra dicha correlación es moderada.

IV. DISCUSIÓN

En esta averiguación se aplicó un enfoque cuantitativo y corresponde a un estudio aplicado de grado descriptivo correlacional, la cual tuvo como muestra ar 40 trabajadores de la entidad Perú Compras. Al hacer el trabajo de campo se han verificado las metas establecidos cuyo objetivo ha sido conocer el nivel de interacción existente entre la administración por competencias y el manejo gremial de la entidad Perú Compras, 2017, estableciendo la interacción entre las dos variables estudiadas.

Al examinar los resultados se vio que el 57.5% de los ayudantes de la entidad Perú Compras consideró como buen grado la administración por competencias, a medida que un 42.5% lo siente como un grado regular. Dichos hallazgos son semejantes a los encontrados en Vera (2015), debido a que en el desarrollo de la indagación muestra la interacción en medio de las cambiantes de administración por competencias y funcionamiento gremial, que es conveniente.

En esta averiguación se demostró que la magnitud de la capacitación del personal, se relaciona directamente y significativamente con el manejo gremial de los trabajadores en la Entidad Perú Compras- San Isidro, 2017; y dado el costo del coeficiente de correlación rho de Spearman = 0,377 según la escala de Bisquerra esa correlación es moderada, sin embargo en García (2013) se permanecendeterminado los planes de capacitación y desarrollo acordes a las necesidades institucionales que favorezcan a consolidar los conocimientos específicos para el desarrollo de ocupaciones, así como para el fortalecimiento de capacidades.

A lo largo de la encuesta y la revisión documental se verifica la falta de este proyecto. De esta forma además, está parecido con los resultados logrados por Gómez (2013) en su análisis sobre la administración por competencias y funcionamiento gremial donde los resultados han permitido evidenciar existente una correlación en medio de las cambiantes las dos cambiantes.

Finalmente, es importante indicar que existe cierta similitud con los

resultados conseguidos en el hogar (2015), en el que establecer la interacción existente entre el proceso de selección de personal y el manejo gremial del personal administrativo de la Municipalidad distrital de San Jerónimo, se concluye que el costo "sig." es de 0,056, que es superior a 0.05 el grado de significancia, entonces se acepta la conjetura nula (H_0); por consiguiente, se asegura que no existe interacción significativa entre la magnitud proceso de selección de personal y manejo gremial del personal administrativo de la Municipalidad distrital de San Jerónimo.

V. CONCLUSIONES

Primera Se ha demostrado que la variable gestión por competencia se relaciona directa y significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores en la Entidad Perú Compras- San Isidro, 2017; y dado el valor del coeficiente de correlación rho de Spearman =0,416

Segunda La dimensión descripción del puesto, se relaciona directa y significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores en la Entidad Perú Compras- San Isidro, 2017; y en vista que el valor del Rhode Spearman =0,392 de acuerdo con la escala de Bisquerra dicha correlación es moderada.

Tercera La dimensión del reclutamiento, selección e inducción se relaciona directa y significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores en la Entidad Perú Compras- San Isidro, 2017; y que la correlación Rho de Spearman = 0,389 de acuerdo con la escala de Bisquerra dicha correlación es moderada.

Cuarta La dimensión de la capacitación del personal se relaciona directa y significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores en la Entidad Perú Compras- San Isidro, 2017; y el valor del coeficiente de correlación es igual a 0,377, lo cual se puede confirmar que esta correlación es moderada, de acuerdo a la escala de Bisquerra.

Quinta Finalmente, se ha demostrado que la dimensión de plan de carrera se relaciona directa y significativamente con el desempeño laboral de los trabajadores en la Entidad Perú Compras- San Isidro, 2017; y su coeficiente de correlación rho de Spearman = 0,270 es moderado, de acuerdo a la escala de Bisquerra.

VI. RECOMENDACIONES

Primera Recomendar a la plana mayor de la entidad Perú Compras, el poder evaluar, mediante la elaboración de un plan integral de desarrollo los aspectos relevantes que deben ser fortalecidos en la gestión por competencias por parte de sus colaboradores.

Segundo He de recomendar que, a través de los resultados obtenidos en el presente análisis, estos pueden ser catalogados como un aporte teórico para los coordinadores de recursos humanos, en la medida que ayudará a fortalecer el conocimiento relacionado a la gestión por competencia y la correlación con el desempeño laboral del servidor público dentro de una entidad estatal determinada.

Tercero Hay que recomendar que este estudio sea puesto a disposición a todos los trabajadores de la entidad Perú Compras, pues permite brindar diversos alcances y herramientas sobre la gestión por competencias y el desempeño laboral, convirtiendo este análisis en una importante herramienta para poder tomar decisiones, planificación y el establecimiento de estrategias que posibiliten el poder contribuir positivamente en la calidad del servicio brindado y, por consiguiente, el poder alcanzar los objetivos estratégicos y operativos.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2007). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2007). *Elija al mejor: Como entrevistar por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (3a ed) Pearson Educación: Colombia.
- Bedoya, E. O. (2003). *La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas*. Lima - Perú.
- Campbell. (1990). *La evaluación del desempeño*.
- Carrasco, S. (2005). *Metodología de la Investigación*. Perú: San Marcos.
- Casa, M. (2015), *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo – 2015*. Recuperado de: http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/242/Maribel_Casa_Tesis_Titulo_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Casma, C. (2015), *Relación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la empresa Ferro Sistemas Surco – Lima, año 2015*. Recuperado de: <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/963/TM%20CE-A%20C32%202015.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Personal*. México: Mc Graw Hill.
- Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración*. México: Prentice- Hall. Sagi,
- García, M. (2001). *La importancia de la evaluación del desempeño*. Proyecciones, 03.
- García, A. (2013). *Análisis de la Gestión del Recurso Humano por Competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico Ciudad de San Gabriel*. Recuperado de: <http://bit.ly/2C3We27>

- Gómez, C. M., & Mendoza, L. K. (2013). *Modelo de Gestión por Competencias para la empresa ACMED S.A.S.* Cartagena - Colombia: Universidad de Cartagena. Recuperado en línea de: <http://bit.ly/2NwvOez>
- Granados, M. A. (2013). *Desarrollo de competencias laborales y formación de los profesionales en Turismo*, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima Perú.
- Marcillo, N. (2014). *Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí*. Recuperado de: http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/797/1/MARCILLO_NORMA_GESTI%C3%93N_COMPETENCIAS_SUR%20MANABI.pdf
- Martínez, E., & Martínez, F. (2009). *Capacitación por Competencia*. Santiago de Chile.
- Montes, M., & González, P. (2006). *Selección de Personal*. España: Ideas Propias.
- Ministerio de Economía y Finanzas (MEF-PERÚ). *SERVIR 2014*. Recuperado de: dnpp.mef.gob.pe
- Montes, M., & González, P. (2006). *Selección de Personal*. España: Ideas Propias.
- Munch, L. (2010). *Administración del Capital Humano*. Reimpresión. México: Editorial Trillas. Oltra, V., Curos, P., Díaz, C.
- Munch, L. (2010). *Administración del Capital Humano*. Reimpresión. México: Editorial Trillas. Oltra, V., Curos, P., Díaz, C., Rodríguez, J., Teba, R.
- Payeras, J. (2004). *Coaching y Liderazgo*. Madrid: Diaz de Santos. Rabago, E. (2010). *Gestión por Competencias*. España: Netbiblo. Robbins, S., &
- Rodríguez, J., Teba, R., & Tejero, J. (2005). *Desarrollo del Factor Humano*. Barcelona: Editorial UOC. Payeras, J. (2004). *Coaching y Liderazgo*. Madrid: Diaz de Santos.
- Rabago, E. (2010). *Gestión por Competencias*. España: Netbiblo. Robbins,
- Sagi, L., & Grande, V. (2004). *Gestión por Competencias*. España: ESIC Editorial.
- Tejero, J. (2005). *Desarrollo del Factor Humano*. Barcelona: Editorial UOC.

L., & Grande, V. (2004). *Gestión por Competencias*. España: ESIC Editorial.

Vera, E. (2016). *La Gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del Talento Humano del Banco Guayaquil, Agencia Portoviejo*. Recuperado de: <http://bit.ly/2r00iy0>

Werter, William B. y Davis, Keith. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. (5° ed.). México: Editorial McGrawHill.

Zurita, J. (2008). *Modelo de gestión del Talento Humano*. Lima

ANEXOS

ANEXO A: Matriz de consistencia

TÍTULO: GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LA ENTIDAD PERÚ COMPRAS - SAN ISIDRO, 2017

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES				
<p>Problema General:</p> <p>¿Qué relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en la Entidad Perú Compras- San Isidro, 2017?</p> <p>Problemas Específicos:</p> <p>a. ¿Qué relación existe entre el análisis y descripción de puesto y el desempeño laboral en la Entidad Perú Compras - San Isidro, 2017?</p> <p>b. ¿Qué relación existe entre el reclutamiento, selección e inducción y el desempeño laboral en la Entidad Perú Compras - San Isidro, 2017?</p> <p>c. ¿Qué relación existe entre la capacitación y el desempeño laboral en la</p>	<p>Objetivo General:</p> <p>Determinar la relación que existe entre Gestión por competencias y desempeño laboral en la Entidad Perú Compras-San Isidro, 2017.</p> <p>Objetivos Específicos:</p> <p>a. Determinar la relación que existe entre el análisis y descripción de puesto y el desempeño laboral en la Entidad Perú Compras - San Isidro, 2017.</p> <p>b. Determinar la relación que existe entre el reclutamiento, selección e inducción y el desempeño laboral en la Entidad Perú Compras - San Isidro, 2017.</p> <p>c. Determinar la relación que existe entre la capacitación y</p>	<p>Hipótesis General:</p> <p>Existe una relación directa y significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en la Entidad Perú Compras- San Isidro, 2017.</p> <p>Hipótesis Específicas:</p> <p>a. Existe una relación directa y significativa entre el análisis y descripción de puesto y el desempeño laboral en la Entidad Perú Compras - San Isidro, 2017.</p> <p>b. Existe una relación directa y significativa entre el reclutamiento, selección e inducción y el desempeño laboral en la Entidad Perú Compras - San Isidro, 2017.</p> <p>c. Existe una relación directa y significativa entre la capacitación y el desempeño laboral en la</p>	Variable 1: Gestión por Competencias				
			Dimensiones	Indicadores	ítem	Escala	Niveles/ Rangos
			▪ Análisis y descripción de puestos.	▪ Perfil de puesto aprobado	1,2,3,4,5,6,7,8	5: Siempre	Malo [28-64]
			▪ Reclutamiento, selección e inducción.	▪ Base de datos de candidatos. ▪ Contratos de trabajo. ▪ Programas de inducción y lista de participantes.	9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20,21,22	4: Casi Siempre 3: A veces	Regular [65-101]
			▪ Capacitación.	▪ Plan de Desarrollo aprobado. ▪ Ejecución del plan.	23,24,25,26,27,28,29,30,31	2: Casi Nunca 1:Nunca	Bueno [102-140]
			▪ Plan de carrera.	▪ Plan de línea de carrera y su ejecución.	32,33,34		
			Variables 2: Desempeño Laboral				
			Dimensiones	Indicadores	ítem	Escala	Niveles/ Rangos
			▪ Eficiencia	▪ Logros Obtenidos	1,2,3,4,5,6,7,8,9	5: Siempre	Malo

Entidad Perú Compras - San Isidro, 2017? d. ¿Qué relación que existe entre el plan de carrera y el desempeño laboral en la Entidad Perú Compras - San Isidro, 2017?	el desempeño laboral en la Entidad Perú Compras - San Isidro, 2017. d. Determinar la relación que existe entre el plan de carrera y el desempeño laboral en la Entidad Perú Compras - San Isidro, 2017.	Entidad Perú Compras - San Isidro, 2017. d. Existe una relación directa y significativa entre el plan de carrera y el desempeño laboral en la Entidad Perú Compras - San Isidro, 2017		▪ % Reducción de costos planificados		4: Casi Siempre	[28-64]
			▪ Eficacia	▪ Actividades Ejecutadas/Actividades programadas	10,11,12,13,14,15,16	3: A veces	[65-101]
			▪ Motivación	▪ % Satisfacción Laboral.	17,18,19,20,21,22,23,24	2: Casi Nunca	Bueno
			▪ Relaciones Interpersonales	▪ Nivel de comunicación. ▪ Trabajo en Equipo.	25,26,27,28	1:Nunca	[102-140]

TIPO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN Y MUESTRA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	ESTADÍSTICA A UTILIZAR
<ul style="list-style-type: none"> ▪ ENFOQUE: cuantitativo ▪ TIPO: Básica ▪ DISEÑO: No experimental- Correlacional <div style="text-align: center; margin: 10px 0;"> <pre> graph TD M --- V1 M --- V2 V1 --- r V2 --- r </pre> </div> <p>Dónde:</p> <p>M: Muestra</p> <p>V1: Gestión por Competencias</p> <p>V2: Desempeño Laboral</p> <p>r: Relación</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ NIVEL: descriptivo correlacional ▪ METODO: Método Deductivo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ POBLACIÓN: 73 Trabajadores de la Entidad Perú Compras. ▪ TIPO DE MUESTRA: Muestreo No probabilístico intencional por conveniencia ▪ TAMAÑO DE LA MUESTRA: 40 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ VARIABLE 1: Gestión por Competencias ▪ TÉCNICAS: Encuestas ▪ INSTRUMENTO: Cuestionario ▪ AUTOR: SERVIR 2016, Adaptado por Tania Zurita ▪ AÑO: 2017 ▪ MONITOREO: setiembre – octubre 2017 ▪ ÁMBITO DE APLICACIÓN: Entidad Perú Compras – San Isidro ▪ Forma de administración: Directa 	<p>DESCRIPTIVA:</p> <p>Se describirá de una muestra no probabilística los resultados obtenidos.</p> <p>Se describe le comportamiento de las variables de manera independiente y luego la relación de las mismas.</p> <p>INFERENCIAL:</p> <p>Se contrastarán las hipótesis utilizando el coeficiente de correlación de speraman utilizando el software estadístico SPS versión 21.</p>

Hipo

		<ul style="list-style-type: none">▪ VARIABLE 2: mpañeo Laboral ▪ TÉCNICAS: stas ▪ INSTRUMENTO: ionario ▪ AUTOR: Tania Zurita Sánchez ▪ AÑO: 2017 ▪ MONITOREO: setiembre – octubre 2017 ▪ ÁMBITO DE APLICACIÓN: En la Entidad Perú Compras	
--	--	--	--

ANEXO B: CERTIFICADO DE VALIDEZ

DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN AUTORITARIO COERCITIVO							
1	Las decisiones de la organización las toman solamente los gerentes y la alta dirección.	x		x		x		
2	El proceso de decisiones en la organización es centralizado en muy pocas personas.	x		x		x		
3	El sistema de comunicaciones dentro de la organización es precario.	x		x		x		
4	El sistema de comunicaciones dentro de la organización es vertical.	x		x		x		
5	Las relaciones interpersonales entre trabajadores y gerentes o funcionarios son adecuadas.	x		x		x		
6	Los gerentes o directivos de la organización toman en cuenta las opiniones de los trabajadores.	x		x		x		
	DIMENSIÓN AUTORITARIO BENEVOLENTE	Si	No	Si	No	Si	No	
7	Los gerentes delegan ciertas decisiones a los demás trabajadores que son de poca importancia.	x		x		x		
8	Las decisiones que se toman en los mandos intermedios de la organización requieren de aprobación de los gerentes o directivos.	x		x		x		
9	Los gerentes y directivos reciben algunas informaciones que les llegan de las bases de la organización.	x		x		x		
10	Hay muy poca interacción entre los trabajadores y directivos de la organización.	x		x		x		
11	En su organización se ofrecen algunas recompensas materiales y salariales.	x		x		x		
	DIMENSIÓN CONSULTIVO	Si	No	Si	No	Si	No	
12	En las decisiones, se toman en cuenta las opiniones de los demás.	x		x		x		
13	Ciertas decisiones son delegadas a los equipos de trabajo.	x		x		x		
14	Las opiniones específicas son delegadas a los equipos de trabajo.	x		x		x		
15	Los gerentes y directivos facilitan el flujo de información.	x		x		x		
16	Existe en su organización un alto grado de confianza en las personas.	x		x		x		
	DIMENSIÓN PARTICIPATIVO	Si	No	Si	No	Si	No	
17	Las decisiones de la organización se delegan totalmente a los equipos de trabajo.	x		x		x		
18	En las decisiones de la organización participan los equipos de trabajo.	x		x		x		
19	La información es compartida sin restricciones por los equipos de trabajo.	x		x		x		
20	Se trabaja en equipo para resolver los problemas.	x		x		x		
21	Las sanciones las aplican los equipos de trabajo.	x		x		x		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** **Aplicable después de corregir** **No aplicable**

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Sebastian Sanchez Díaz

DNI: 09834807

Especialidad del validador: Metodólogo

¹**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

²**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

³**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

15 de mayo del 2017



Firma del Experto Informante.

Especialidad: Metodólogo

DEL CONTENIDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LA VARIABLE: EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO LABORAL

Nº	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
DIMENSIÓN AUTORITARIO COERCITIVO								
1	Las decisiones de la organización las toman solamente los gerentes y la alta dirección.	x		x		x		
2	El proceso de decisiones en la organización es centralizado en muy pocas personas.	x		x		x		
3	El sistema de comunicaciones dentro de la organización es precario.	x		x		x		
4	El sistema de comunicaciones dentro de la organización es vertical.	x		x		x		
5	Las relaciones interpersonales entre trabajadores y gerentes o funcionarios son adecuadas.	x		x		x		
6	Los gerentes o directivos de la organización toman en cuenta las opiniones de los trabajadores.	x		x		x		
DIMENSIÓN AUTORITARIO BENEVOLENTE								
7	Los gerentes delegan ciertas decisiones a los demás trabajadores que son de poca importancia	x		x		x		
8	Las decisiones que se toman en los mandos intermedios de la organización requieren de aprobación de los gerentes o directivos.	x		x		x		
9	Los gerentes y directivos reciben algunas informaciones que les llegan de las bases de la organización.	x		x		x		
10	Hay muy poca interacción entre los trabajadores y directivos de la organización	x		x		x		
11	En su organización se ofrecen algunas recompensas materiales y salariales.	x		x		x		
DIMENSIÓN CONSULTIVO								
12	En las decisiones, se toman en cuenta las opiniones de los demás.	x		x		x		
13	Ciertas decisiones son delegadas a los equipos de trabajo	x		x		x		
14	Las opiniones específicas son delegadas a los equipos de trabajo.	x		x		x		
15	Los gerentes y directivos facilitan el flujo de información	x		x		x		
16	Existe en su organización un alto grado de confianza en las personas.	x		x		x		
DIMENSIÓN PARTICIPATIVO								
17	Las decisiones de la organización se delegan totalmente a los equipos de trabajo.	x		x		x		
18	En las decisiones de la organización participan los equipos de trabajo.	x		x		x		
19	La información es compartida sin restricciones por los equipos de trabajo.	x		x		x		
20	Se trabaja en equipo para resolver los problemas	x		x		x		
21	Las sanciones las aplican los equipos de trabajo	x		x		x		

Observaciones (precisar si hay suficiencia): Suficiencia

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [x] **Aplicable después de corregir** []

No aplicable []

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Sebastian

DNI: 09834807

Especialidad del validador: Metodólogo

¹Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

15 de mayo del 2022



**Firma del Experto Informante.
Especialidad. Metodólogo**

ANEXO C: Validación de expertos

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

“Ficha de Evaluación de la Gestión por Competencias”

OBJETIVO:

Determinar el nivel de aportación de cada una de las personas, en relación a las conductas que exhiben en sus puestos de trabajo.

VARIABLE QUE EVALÚA:

Gestión Por Competencias

DIRIGIDO A:

40 trabajadores que labora en la Entidad Perú Compras, San Isidro.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

Sanchez Díaz Sebastian

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

DR. En Educación

VALORACIÓN:

Muy alto	Alto X	Medio	Bajo	Muy bajo
----------	-----------	-------	------	----------

FIRMA DEL EVALUADOR

DNI: 09834807

MATRIZ DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO:

“Ficha de Evaluación Desempeño Laboral”

OBJETIVO:

Determinar el nivel de aportación de cada una de las personas, en relación a las conductas que exhiben en sus puestos de trabajo.

VARIABLE QUE EVALÚA:

Desempeño laboral

DIRIGIDO A:

40 trabajadores que labora en la Entidad Perú Compras, San Isidro.

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

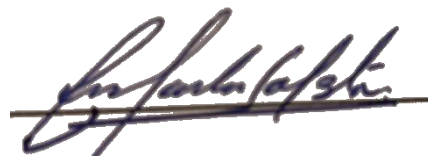
CARBAJAL BAUTISTA INOCENTA

GRADO ACADÉMICO DEL EVALUADOR:

DRA.

VALORACIÓN:

Muy alto	Alto X	Medio	Bajo	Muy bajo
----------	-----------	-------	------	----------



FIRMA DEL EVALUADOR
DNI: 09719678

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, Carbajal Bautista Inocenta Marivel, docente de la Escuela de posgrado del MBA de la Universidad César Vallejo (Filial Lima Este), asesor (a) del Trabajo de Tesis titulada: "Gestión por competencias y desempeño laboral en la Entidad Perú Compras - San Isidro, 2017",


del autor Zurita Sanchez Tania Mabel,

constato que la investigación tiene un índice de similitud de 19% Verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender el trabajo de investigación / tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Lugar y fecha,

Dra. Bautista Carbajal, Inocenta Marivel	
DNI 09719678	Firma 
ORCID 0000-0002-6047-8335	