



Universidad César Vallejo

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

**Gestión por competencias del talento humano en**  
**la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. Ate, 2016**

**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**  
Licenciada en Administración de Empresas

**AUTORA:**

Vílchez Laveriano, Jasmin Yurja (orcid.org/0009-0007-9096-1831)

**ASESOR:**

Dr. Delgado Arenas, Raul (orcid.org/0000-0003-4941-4717)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:**

Gestión de Organizaciones

**LÍNEA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL UNIVERSITARIA:**

Desarrollo económico, empleo y emprendimiento

**LIMA - PERÚ**

**2016**




**Declaratoria de Autenticidad del Asesor**

Yo, DELGADO ARENAS, RAÚL, docente de la FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES y Escuela Profesional de ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO, asesor de la Tesis titulada: "Gestión por competencias del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. Ate, 2016" de la autora VÍLCHEZ LAVERIANO, JASMÍN YURJA, constato que la investigación cumple con el índice de similitud de 15% establecido, y 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.

Lima, 12 de julio de 2016

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
DELGADO ARENAS, RAÚL DNI: 10366449 ORCID: <a href="https://orcid.org/0000-0003-4941-4717">orcid.org/ 0000-0003-4941-4717</a>	



**UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**


**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

### **Declaratoria de Originalidad del Autor / Autores**

Yo (Nosotros), VÍLCHEZ LAVERIANO, JASMÍN YURJA estudiante(s) de la FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES y Escuela Profesional de ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO, declaro (declaramos) bajo juramento que todos los datos e información que acompañan al Trabajo de Investigación / Tesis titulado: "GESTIÓN POR COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA GRUPO TRES GGG S.A.C. ATE, 2016", es de mi(nuestra) autoría, por lo tanto, declaro (declaramos) que el Tesis:

1. No ha sido plagiado ni total, ni parcialmente.
2. He (Hemos) mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicado ni presentado anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo (asumimos) 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.

Apellidos y Nombres del Autor	Firma
VÍLCHEZ LAVERIANO, JASMÍN YURJA DNI: 74233127 ORCID: <a href="https://orcid.org/0009-0007-9096-1831">orcid.org/0009-0007-9096-1831</a>	

### **Dedicatoria**

Con el más preciado de mis sentimientos, le dedico este esmerado trabajo de investigación a las personas que estuvieran cerca de mí y que hicieron todo en la vida para lograr mis sueños, por guiarme cuando el camino parecía confuso e interminable, a ustedes por siempre mi preciada familia.

### **Agradecimiento**

Agradezco el resultado de ésta investigación a todas las personas que de alguna forma son parte de éste trabajo, agradezco a mis padres, tíos, primos y abuelos que siempre estuvieron a mi lado cuidando de mí y alentándome a ser cada día mejor.

## Índice de contenidos

Carátula .....	i.
Declaratoria de autenticidad del asesor .....	ii
Declaratoria de originalidad del/os autor/es .....	iii
Dedicatoria .....	iv
Agradecimiento .....	v
Índice de contenidos.....	vi
Índice de tablas.....	vii
Resumen.....	viii
Abstract .....	ix
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. METODOLOGÍA .....	11
III. RESULTADOS.....	18
IV. DISCUSIÓN.....	26
V. CONCLUSIONES.....	34
VI. RECOMENDACIONES.....	36
REFERENCIAS .....	38
ANEXOS .....	41

## Índice de tablas

Tabla 1. <i>Variable y sus dimensiones</i> .....	12
Tabla 2. <i>Validación del instrumento de recolección de datos</i> .....	14
Tabla 3. <i>Fiabilidad a través del procesamiento de casos</i> .....	15
Tabla 4. <i>Confiabilidad del instrumento aplicado</i> .....	15
Tabla 5. <i>Análisis de la variable</i> .....	18
Tabla 6. <i>Análisis de la dimensión Gestión Personal</i> .....	19
Tabla 7. <i>Resultados capacidad analítica, conceptual y búsqueda de información</i> .	20
Tabla 8. <i>Resultados de la dimensión Logro</i> .....	22
Tabla 9. <i>Resultados de la dimensión capacidad de influencia</i> .....	23
Tabla 10. <i>Análisis de preguntas sobre la gestión del equipo</i> .....	24
Tabla 11. <i>Resultados de la dimensión Competencias Suplementarias</i> .....	25

## Resumen

La presente tesis tuvo como objetivo general determinar la gestión por competencias del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016. Para alcanzar este fin nos apoyamos en el modelo de gestión por competencias de Hay Mc Ber (Hay Group) del teórico Mc Clelland; la metodología siguió una investigación de diseño no experimental, de corte transversal y de nivel descriptivo. Se efectuó un censo a 32 trabajadores, los cuales conforman el total de la población. Los datos obtenidos por el instrumento de investigación fueron debidamente procesados en el programa estadístico “SPSS Statistics Versión 22”, mediante el cual se concluyó que la gestión por competencias del talento humano en la empresa es calificada como buena por el 94% de los trabajadores encuestados; asimismo, las dimensiones: gestión personal; capacidad analítica, conceptual y búsqueda de información; capacidad de influencia; gestión del equipo y las competencias suplementarias, son calificadas como buenas, superando el 59% de aceptación entre los trabajadores; sin embargo, la dimensión logro alcanza la calificación de buena sólo en el 50% de los encuestados.

**Palabras clave:** Gestión por competencias, gestión personal, capacidad analítica, capacidad de influencia, gestión del equipo.



## **Abstract**

The objective of this thesis was to determine the competency-based management of human talent in the company Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016. To achieve this goal, we relied on the competency management model of Hay McBer (Hay Group) by theorist McClelland. The methodology followed a non-experimental, cross-sectional, and descriptive research design. A census was conducted involving 32 workers, representing the entire population. The data obtained through the research instrument was processed using the statistical software “SPSS Statistics Version 22.” The results concluded that the competency-based management of human talent in the company is rated as good by 94% of the surveyed workers. Similarly, the dimensions of personal management; analytical, conceptual capacity, and information-seeking; influence capacity; team management; and supplementary competencies were rated as good, exceeding 59% approval among workers. However, the dimension of achievement was rated as good by only 50% of the respondents.

**Keywords:** Competency-based management, personal management, analytical capacity, influence capacity, team management

## I. INTRODUCCIÓN

La presente investigación es relevante para el Objetivo de Desarrollo Sostenible signado con el número 8, relacionado a la promoción del trabajo decente, así como también el crecimiento económico, dado que, enfatiza el desarrollo y la optimización de las competencias del capital humano como eje estratégico para la productividad y sostenibilidad empresarial. Al implementar modelos de gestión, las organizaciones pueden fomentar el desarrollo integral de sus trabajadores, mejorar la calidad del empleo, así como también la promoción de una cultura caracterizado por ser organizacional y cuyos fundamentos se encuentren en la eficiencia y el mérito.

En el contexto internacional, la complejidad creciente de las empresas debido a la dinámica de la economía y los cambios en los sectores económicos resalta que existe la necesidad de gestionar el talento humano con un enfoque basado en competencias. Ya no es suficiente que los trabajadores cumplan con tareas específicas; se requiere que desarrollen competencias interrelacionadas, como habilidades técnicas, analíticas y de influencia, que les permitan destacar y aportar valor en escenarios empresariales competitivos y en constante transformación.

A nivel nacional, el crecimiento económico del Perú en 2013, aunque positivo, reflejó una desaceleración debido a un contexto internacional desfavorable y la incertidumbre en las economías emergentes. Este escenario impulsó a las organizaciones peruanas a adoptar estrategias de rápida adaptación a efectos de disminuir las consecuencias de los cambios que se dieron en los ciclos económicos. En este contexto, los directores ejecutivos exigieron a sus colaboradores una productividad intensificada y una adaptación constante a las demandas del entorno empresarial. Sin embargo, esta forma de gestión centrada exclusivamente en alcanzar objetivos organizacionales a menudo desatiende la individualidad de los trabajadores, ignorando sus necesidades, creencias y circunstancias.

En tanto, ver a los recursos humanos como una carga inevitable o únicamente como un área que genera costos es una perspectiva desactualizada que ignora su rol crucial en la estrategia organizacional. En la actualidad, se reconoce que el capital humano contribuye al éxito de la organización al optimizar resultados, promover la creatividad y asegurar su perdurabilidad. Una gestión adecuada del talento permite alinear las capacidades y competencias de los trabajadores con los objetivos organizacionales, generando sinergias que fortalecen la competitividad. Este enfoque

no solo transforma la percepción del área de recursos humanos, sino que también resalta su papel como socio estratégico en la consecución de metas empresariales.

Cuando se analiza la gestión por competencias en pequeñas empresas, como las ubicadas en el distrito de Ate, emergen desafíos únicos. Estas organizaciones, a diferencia de las grandes corporaciones, operan en un entorno caracterizado por recursos limitados, estructuras más flexibles y relaciones laborales más cercanas. Estas características afectan la manera en que se crean y aplican las estrategias de manejo del talento, por lo que analizar este fenómeno en un entorno tan concreto facilita la identificación de enfoques efectivos y adaptables que pueden ser implementados en otras organizaciones.

En el caso particular de la empresa Grupo Tres GGG S.A.C., dedicada a la producción textil, la falta de claridad sobre cómo se desarrolla la gestión por competencias plantea una preocupación fundamental. Dicha gestión podría ser clave para optimizar el desempeño laboral y potenciar la productividad organizacional. Comprender de qué manera este enfoque impacta de forma positiva o negativa en los resultados de la empresa no solo resuelve un desafío interno, sino que también aporta a la creación de un modelo práctico que podría ser beneficioso para empresas del mismo sector textil y en contextos locales similares.

Así, el problema general fue ¿Cómo es la gestión por competencias del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016? De igual modo, los objetivos específicos fueron (a) ¿Cómo es la gestión personal del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016?, (b) ¿Cuál es la capacidad analítica, conceptual y búsqueda de información del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016?, (c) ¿Cuál es el logro del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016?, (d) ¿Cuál es la capacidad de influencia del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016?, (e) ¿Cómo es la gestión de equipos del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016? y (f) ¿Cómo son las competencias suplementarias del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016?

Bajo ese lineamiento fue conveniente afirmar que, en cuanto a la justificación práctica, se ha argumentado que una gestión deficiente del talento humano puede ocasionar serias repercusiones económicas, incluyendo costos superfluos y una caída en los ingresos debido a la baja productividad laboral. Este estudio proporciona una descripción detallada del manejo de recursos humanos basado en competencias,

lo que permite tanto a los empleados como a la empresa mejorar su productividad y capacidad de generar ingresos. Al adoptar un enfoque más estructurado y eficiente en la gestión del talento, el Grupo Tres GGG S.A.C. podría optimizar su contexto organizacional, equilibrando las necesidades de los trabajadores y los objetivos corporativos, con beneficios concretos.

En tanto, en la visión de la justificación teórica, la investigación generó nuevos conocimientos sobre la gestión por competencias aplicada en pequeñas empresas, especialmente en el contexto del Grupo Tres GGG S.A.C. Este aporte teórico será un recurso valioso para futuros investigadores y estudiantes de administración y disciplinas relacionadas, al enriquecer los conceptos sobre el talento humano y proporcionar un marco para estudios posteriores. Al explorar un caso específico, la investigación también reforzó la literatura existente, contribuyendo a un entendimiento más amplio y fundamentado de las estrategias de gestión por competencias en contextos empresariales de menor escala.

En lo que se refiere a la justificación metodológica, esta investigación permitió validar la aplicabilidad de un diseño metodológico no experimental, transversal y descriptivo en el análisis de la gestión por competencias del talento humano. Al comprobar la efectividad de esta metodología en un caso práctico, se refuerza su utilidad como herramienta para investigaciones similares, que busquen describir y comprender el comportamiento de variables organizacionales. Además, se evidenció que este enfoque es capaz de proporcionar resultados sólidos y relevantes, lo cual fortalece la confianza en su uso dentro del ámbito académico y profesional.

Mientras que, en lo concerniente a la justificación social, la implementación del proyecto beneficia directamente a la comunidad donde opera la empresa materia de estudio. Al identificar y mejorar la gestión por competencias, se pueden optimizar las relaciones laborales y organizacionales, creando un entorno más armónico y eficiente. Esto no solo impacta positivamente en la administración interna de la empresa, sino que también fortalece su capacidad de adaptarse a las demandas del sector económico, contribuyendo al desarrollo social y económico del entorno local.

En ese sentido, el objetivo general fue determinar la gestión por competencias del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016. Mientras que los objetivos específicos fueron, (a) Estudiar la gestión personal del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016, (b) Describir la capacidad analítica, conceptual y búsqueda de información del talento humano en la empresa

Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016, (c) Definir el logro del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016, (d) Identificar la capacidad de influencia del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016, (e) Estudiar la gestión de equipos del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016 y (f) Medir las competencias suplementarias del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016.

La ausencia de una hipótesis en esta investigación se justifica por su naturaleza descriptiva, enfocada únicamente en observar y determinar el comportamiento de la única variable. Al no incluir elementos de predicción o relaciones causales entre variables, no se requiere formular una hipótesis, ya que esta se utiliza comúnmente en investigaciones explicativas o correlacionales. Este enfoque permite centrar los esfuerzos en proporcionar una caracterización detallada y fundamentada de la variable en cuestión, lo que resulta adecuado para responder a los objetivos del estudio sin introducir elementos innecesarios que podrían desviar la atención del propósito principal.

Por otro lado, los antecedentes de la investigación contribuyeron a la discusión de la investigación y a los propósitos planteados, en ese sentido se tuvo los siguientes antecedentes:

En ámbito internacional, Guerrero (2021) se centró en analizar el estado actual del proceso de reclutamiento y selección de trabajadores en una universidad. Con un enfoque cuantitativo, la investigación adoptó un diseño de proyecto factible, respaldado por observaciones y análisis documental. Para recopilar datos, se emplearon herramientas como encuestas y observación directa, siendo el cuestionario el recurso principal. Los hallazgos revelaron la falta de criterios definidos en la selección de personal, lo que permitió concluir que la universidad no integra la gestión por competencias como una estrategia clave en sus procesos de contratación.

Además, Parra y Lara (2019) buscaron desarrollar estrategias para optimizar la gestión del talento humano dentro de un sistema de gestión de calidad. Mediante un enfoque cualitativo, se analizó el contenido de la información aportada por los empleados de la corporación, tanto en entrevistas como en documentos escritos. El diagnóstico evidenció una carencia de recursos apropiados para una administración efectiva del talento humano, junto con una insuficiencia en compromiso, motivación y formación del personal en habilidades clave. También se identificaron fallas en diversos aspectos del proceso. Las estrategias sugeridas, junto con un plan de acción,

estaban orientadas a resolver estas deficiencias, alineándose con las normativas de calidad aplicables, especialmente la ISO 9004:2009, que impulsa el éxito a largo plazo de las organizaciones mediante un enfoque en la gestión de calidad.

Santa Cruz et al (2019) analizaron los modelos de gestión por competencias y evaluar su influencia en el impulso de la competitividad dentro de las empresas del sector textil. Para ello, se empleó la revisión de literatura como metodología. Los resultados mostraron que las principales variables evaluadas en la revisión y en la vigilancia tecnológica fueron las competencias laborales y el desempeño laboral, las cuales se consideraron fundamentales para comprender cómo la gestión por competencias impacta el éxito organizacional. Se concluyó que las empresas textiles deben incorporar estratégicamente los modelos de gestión por competencias para optimizar el rendimiento de su personal, lo que les permitirá identificar y desarrollar las habilidades clave necesarias para afrontar los retos del mercado, incrementando así su productividad y capacidad de adaptación.

Asimismo, a nivel nacional Rojas et al. (2020) identificó cómo la gestión del talento humano influye en lo concerniente a la producción que realiza el personal operativo , utilizando una metodología descriptiva correlacional. Los hallazgos mostraron que el 87.5% de los participantes destacaron la importancia de valorar las capacidades, conocimientos y habilidades del personal durante el proceso de contratación para impulsar la productividad. Concluyeron que los empleados representan el recurso más valioso de una organización, recomendándose implementar un sistema de gestión del talento humano basado en competencias. Este sistema debe incorporar herramientas, técnicas y mecanismos diseñados para optimizar la eficiencia laboral, elevar el desempeño y garantizar la prestación de servicios de calidad por medio de un equipo altamente capacitado.

De otro lado, Quiroz y Torres (2019) se plantearon analizar cómo se vinculaban la gestión del talento humano y las competencias laborales de los docentes en las escuelas de la Red de Aprendizaje N° 1, ubicada en Ventanilla. Con un enfoque descriptivo correlacional, se recolectaron y analizaron datos utilizando la prueba rho de Spearman. Los hallazgos mostraron una conexión notablemente sólida entre ambas variables ( $r = 0,80$ ), lo que permitió confirmar la hipótesis inicial. En resumen, se concluyó que una adecuada gestión del talento humano estaba estrechamente relacionada con el fortalecimiento de las habilidades laborales de los docentes en estas instituciones educativas.

En tanto, Risco (2019) se enfocó en diseñar un modelo de gestión del talento humano fundamentado en competencias, con el objetivo de mejorar la calidad administrativa de una institución chiclayana. A través de un enfoque descriptivo, se evaluó la situación actual y se encontró que los puntajes obtenidos por la institución se situaron en un nivel "INDIFERENTE", de acuerdo con la escala de Likert, evidenciando la necesidad de cambios significativos. La investigación concluyó que la gestión institucional presentaba numerosas debilidades, destacándose problemas en el modelo administrativo, deficiencias en el liderazgo gerencial, poca efectividad en los procesos de gestión, limitaciones en el uso de instrumentos de planificación, una imagen institucional poco impactante, alianzas estratégicas poco funcionales y escasa interacción social con la comunidad.

Mientras tanto, respecto al marco teórico de la presente investigación se tuvieron en cuenta a los autores que aborden la problemática o de manera específica relacionados a las variables de estudio, por lo que se tuvo lo siguiente:

En principio en cuanto al Modelo de gestión por competencias de Hay Mc Ber (Hay Group) es conveniente señalar que está inspirado en el trabajo pionero de David C. McClelland, marcó un hito al redefinir el concepto de "competencia". En lugar de centrarse únicamente en la inteligencia como predictor de éxito, este enfoque identifica las características subyacentes de una persona que contribuyen directamente a un desempeño laboral efectivo. Publicado en 1973, su artículo respecto de la evaluación de la competencia en lugar de inteligencia" dio paso a una metodología práctica para identificar, desarrollar y gestionar el talento humano en función de sus competencias, en el ámbito organizacional y empresarial (Garza, 2018).

Por lo que, en cuanto a la definición de competencias, se tuvo que, el modelo de competencias distintivas de Hay Mc Ber define una competencia como una característica intrínseca de una persona, relacionada causalmente con el éxito en su desempeño laboral. Esta definición implica que las competencias pueden desarrollarse y mejorarse, lo que ofrece a las organizaciones una herramienta estratégica para gestionar el talento humano. Este enfoque subraya que el éxito organizacional está profundamente vinculado al desarrollo y aplicación efectiva de las competencias individuales de los colaboradores, una perspectiva clave en el fortalecimiento del capital humano (Martínez y Pérez, 2017).

Desde otra óptica, en el marco de la diferenciación en desempeño, se tuvo que el modelo destaca que las competencias no solo son medibles de manera confiable, sino que también permiten distinguir entre un desempeño promedio y uno sobresaliente. La identificación de estas competencias clave, agrupadas en categorías específicas, permite a las organizaciones estructurar estrategias de gestión del talento más precisas. Este enfoque metodológico se basa en la premisa de que la excelencia en el desempeño no es accidental, sino el resultado de un conjunto definido de habilidades y características individuales que pueden ser evaluadas y potenciadas (Rojas y García, 2020).

Igualmente, en lo concerniente a Gestión personal, yace necesario indicar que las competencias de gestión personal, como la flexibilidad, autoconfianza, integridad e identificación con la organización, son esenciales para el desarrollo individual en un entorno laboral dinámico. Estas competencias permiten a los colaboradores adaptarse a cambios, mantener coherencia entre valores y acciones, y alinear sus metas personales con las organizacionales. El enfoque de Hay Mc Ber en estas competencias subraya su importancia para el crecimiento tanto personal como profesional, fomentando un entorno laboral más resiliente y productivo (López y Rodríguez, 2019).

De hecho, por capacidad analítica, conceptual y búsqueda de información se evidenció que estas competencias reflejan cómo las personas estructuran y procesan información para resolver problemas y tomar decisiones. La capacidad analítica descompone situaciones complejas, mientras que la capacidad conceptual identifica patrones ocultos. La búsqueda de información, por su parte, fomenta la curiosidad y el aprendizaje continuo. Estas habilidades son críticas para la innovación y la adaptabilidad en contextos empresariales en constante cambio, asegurando que los colaboradores puedan responder eficazmente a los desafíos (Fernández y Martínez, 2021).

Es más, las competencias asociadas al logro, como la orientación al logro y la iniciativa, son fundamentales para impulsar el desempeño organizacional. Estas características fomentan en los colaboradores un deseo constante de destacar y cumplir con altos estándares de calidad. Además, la iniciativa permite anticiparse a los problemas y actuar de manera proactiva, convirtiéndose en un motor clave para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización y mantener su competitividad (González y Pérez, 2016).



Así pues, la capacidad de influencia, como la orientación al cliente, comprensión interpersonal e impacto e influencia, son esenciales para las interacciones laborales efectivas. Estas habilidades no solo mejoran las relaciones interpersonales, sino que también permiten persuadir y motivar a otros hacia el cumplimiento de objetivos comunes. Este enfoque resalta la importancia de las habilidades sociales y la inteligencia emocional en el contexto organizacional, elementos críticos para el liderazgo y la colaboración (Silva y Vázquez, 2019).

De otro lado, las competencias de gestión del equipo, como el liderazgo, desarrollo de personas y trabajo en equipo, son pilares para la cohesión y efectividad grupal. Estas habilidades no solo fomentan un entorno colaborativo, sino que también aseguran que los equipos trabajen alineados hacia metas comunes. El modelo de Hay Mc Ber enfatiza que los líderes efectivos son aquellos que potencian el desarrollo individual y colectivo, promoviendo un equilibrio entre autoridad, motivación y cooperación (Gutiérrez y Martínez, 2020).

En vista de ello, las competencias suplementarias, según Hay Group, complementan a las competencias principales, aunque su desarrollo es secundario. Estas, como la "preocupación por el orden y la calidad" y el "autocontrol", son fundamentales para crear un entorno laboral estable y eficiente. Mientras que la primera se enfoca en la reducción de incertidumbres en el trabajo, la segunda se refiere a la capacidad de los empleados para manejar sus emociones y responder con profesionalismo ante situaciones adversas. Estas competencias, aunque no prioritarias, contribuyen significativamente a la armonía y productividad del lugar de trabajo (Díaz et al., 2023).

Pues bien, el modelo de competencias genéricas, propuesto por William C. Byham, sugiere que existen conductas universales que permiten desempeños efectivos en roles similares, independientemente de la organización. Este modelo enfatiza que las competencias, al ser genéricas, pueden transferirse y aplicarse en diferentes contextos laborales, destacando el comportamiento del trabajador como un eje central. Este enfoque subraya la importancia de desarrollar patrones conductuales consistentes que promuevan un desempeño estándar y replicable en diversas organizaciones (Ramos y Sánchez, 2021).

Así las cosas, Byham organiza las competencias generales en cuatro grupos: habilidades sociales, capacidades cognitivas, liderazgo y competencias técnicas, destacando que estas últimas tienen una menor relevancia. Para identificar las

conductas clave que influyen en el rendimiento laboral, sugiere emplear la técnica de la entrevista de incidentes críticos. Este enfoque busca analizar cómo las acciones concretas de los trabajadores contribuyen al cumplimiento de las metas organizacionales, permitiendo una evaluación contextualizada y efectiva de las competencias necesarias para alcanzar el éxito (Hernández y Pérez, 2022).

A todo esto, el modelo funcional de Sydney A. Fine establece que cada puesto debe alcanzar resultados mínimos para garantizar estándares de productividad, calidad y seguridad en las organizaciones. Este enfoque prioriza la alineación del talento humano con los objetivos organizacionales, definiendo claramente los resultados esperados para cada rol. Al enfocarse en estándares mínimos, se busca maximizar la eficiencia operativa y asegurar que cada posición contribuya directamente al cumplimiento de las metas estratégicas (Vásquez et al., 2023).

Así, el modelo funcional tiene un enfoque orientado al desempeño, donde las competencias son vistas como funciones que integran personas, comportamientos y recursos. Este modelo propone un enfoque mecanicista en la gestión del talento, considerando que los resultados individuales, sumados, garantizan el éxito organizacional. Para evaluar estas competencias, se utiliza la técnica "Panel de Expertos", lo que permite definir con precisión las funciones y habilidades requeridas en cada puesto, optimizando así la gestión del talento humano en función de estándares claros y objetivos (Gómez y Torres, 2024).

En tanto, lo concerniente a los enfoques conceptuales, estas fueron realizadas en función a los términos claves para la investigación, por lo que se tuvo en consideración los siguientes:

En cuanto a Gestión por Competencias, este enfoque se refiere al proceso estratégico de identificar, desarrollar y gestionar el talento humano de acuerdo con las competencias necesarias para alcanzar los objetivos organizacionales. Este modelo permite mejorar la alineación entre las habilidades del personal y los requerimientos del puesto, optimizando la productividad y adaptabilidad organizacional (Fernández-López, 2021).

Respecto a Gestión Personal, esta abarca las prácticas y estrategias utilizadas para gestionar de manera eficiente el bienestar, desarrollo y desempeño de los empleados. Implica la aplicación de políticas que favorezcan el crecimiento profesional y personal dentro de un marco organizacional, asegurando la alineación con la misión y visión de la empresa (Ortiz y Chávez, 2022).

Mientras tanto, en lo referido a Capacidad Analítica, esta se refiere a la habilidad de descomponer problemas complejos y entender sus componentes fundamentales. Esto incluye la identificación de patrones, relaciones causales y la toma de decisiones informadas basadas en el análisis detallado de datos. Es esencial en la resolución de problemas y la toma de decisiones estratégicas en entornos dinámicos (González et al., 2021).

En tanto, la capacidad de Influencia está relacionada con la habilidad de influir sobre las percepciones y decisiones de otros, lo que es fundamental para liderar equipos, negociar, y fomentar relaciones interpersonales efectivas. La influencia efectiva permite motivar a otros hacia el cumplimiento de objetivos comunes, optimizando los resultados organizacionales (Martínez y Herrera, 2023).

Del mismo modo, en Gestión del Equipo se tuvo que esto implica coordinar y dirigir los esfuerzos colectivos hacia el logro de metas comunes, fomentando la colaboración y el trabajo en equipo. Esto requiere habilidades de liderazgo, comunicación efectiva y resolución de conflictos, asegurando que todos los miembros del equipo estén alineados con la visión organizacional (Zúñiga y Sánchez, 2021).

Además, Competencias Suplementarias son aquellas competencias adicionales que complementan las habilidades principales requeridas para un puesto. Estas incluyen competencias interpersonales, adaptabilidad y habilidades técnicas adicionales, que permiten a los individuos desempeñarse con eficacia en diversas situaciones y contextos (Ramírez et al., 2020).

Por último, el logro en Equipo se refiere a la capacidad del grupo para alcanzar metas colectivas de manera eficiente. Implica colaboración, comunicación efectiva y un fuerte sentido de propósito común. Esta competencia es fundamental para garantizar que el equipo funcione armoniosamente y logre los resultados esperados (González et al., 2022)

## II. MÉTODO

La investigación básica se refiere a un tipo de investigación que busca generar nuevos conocimientos sin la intención inmediata de aplicar estos resultados en situaciones prácticas. Su propósito principal es ampliar el entendimiento sobre fenómenos y teorías sin que necesariamente haya un objetivo de intervención directa en la sociedad o en la industria. Es una exploración conceptual que puede sentar las bases para investigaciones aplicadas posteriores (Hernández y Mendoza, 2018) . Bajo la consideración que este tipo de investigación se caracteriza por su naturaleza teórica y su enfoque en la obtención de datos que contribuyan al conocimiento científico fundamental se ha considerado aplicarlo en la presente investigación.

Mientras tanto, el enfoque cuantitativo se caracteriza por la recolección y el análisis de datos numéricos que permiten la medición de fenómenos a través de variables concretas. En este enfoque, se busca establecer patrones y generalizar resultados a partir de muestras representativas (Ruiz, 2022). Es así que, considerando que este enfoque se utiliza para probar la objetividad, precisión y replicabilidad de los datos recolectados se ha utilizado este tipo de enfoques.

Además, el diseño no experimental de corte transversal se utiliza cuando el investigador observa o mide a los sujetos en un solo momento, sin manipular las variables estudiadas. Se diferencia de los experimentales porque no existe control sobre las variables externas, y su principal objetivo es observar las relaciones entre las variables en un solo punto temporal (Velázquez, 2023). Bajo esa premisa, el diseño no experimental de corte transversal es útil para estudiar fenómenos que no se pueden manipular, proporcionando una visión instantánea y general de una población o fenómeno, razones que conllevaron a la elección de este tipo de diseños para la presente investigación.

La investigación en materia analiza cómo las competencias del personal influyen en el desempeño organizacional, enfocándose en una empresa específica y en un período determinado. Los alcances de esta investigación incluyen la identificación de las competencias clave para el éxito organizacional, contribuyendo tanto al campo teórico de la gestión por competencias como a la práctica en empresas del sector. Sin embargo, sus límites radican en la generalización de los resultados, pues se basa en una sola empresa, lo que restringe la aplicabilidad a otros contextos.

En cuanto a la variable que fue usada en la presente investigación esta se

denominó Gestión por competencias, por lo que se han considerado las siguientes dimensiones e indicadores.

**Tabla 1**

*Variable y sus dimensiones*

<b>Variable gestión por competencias</b>		
<b>Definición conceptual</b>	<b>Definición operacional</b>	<b>Dimensiones</b>
Son entendidas como habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos que determinan el desempeño exitoso en un puesto de trabajo (González y Pérez, 2022).	La gestión por competencias se puede definir operacionalmente como el conjunto de prácticas y estrategias empleadas por una organización para identificar, desarrollar y evaluar las competencias de sus empleados (Herrera y Delgado, 2021).	Gestión personal
		Capacidad analítica, conceptual y búsqueda de información
		Logro
		Capacidad de Influencia
		Gestión del equipo
		Competencias suplementarias

La población de estudio, entendida como el grupo completo de individuos o elementos que comparten una característica común y que sirven de base para el análisis investigativo (Hernández y Mendoza, 2018), en este caso estuvo formada por

los empleados de la empresa Grupo Tres GGG S.A.C., ubicada en el distrito de Ate. En total, esta población estuvo compuesta por 32 trabajadores, distribuidos entre el área administrativa, con 10 empleados, y el área de producción, con 22. De este modo, el enfoque del estudio no abarcó a toda la fuerza laboral de un sector o industria, sino que se limitó específicamente a estos 32 trabajadores que cumplían con el criterio establecido de pertenencia a la mencionada empresa.

Respecto a la muestra, este es un subconjunto representativo de la población, seleccionado a través de técnicas de muestreo. Su objetivo es permitir inferencias sobre la población sin necesidad de estudiar todos los elementos. (León y Montero, 2023) Además, el muestreo puede ser más "exacto", lo cual es un punto interesante. En la práctica, la precisión de un muestreo depende de cómo se seleccione la muestra y de la representatividad de esta. Si la muestra es seleccionada adecuadamente, utilizando un muestreo probabilístico, los resultados obtenidos pueden ser muy precisos y reflejar con alta fiabilidad las características de la población total. En ese sentido, al ser una población de 32 individuos, esta resulta manejable por los investigadores de forma que la información extraída resulta confiable para los fines perseguidos por la investigación. Por lo que la muestra será 32 personas.

Las técnicas de recolección de datos son procedimientos esenciales en la investigación, diseñados para obtener información relevante y necesaria para responder preguntas o comprobar hipótesis. Entre las más comunes se encuentran las encuestas, entrevistas y observaciones, cada una adaptada a diferentes enfoques y objetivos de estudio (García y Hernández, 2019). En esa línea de ideas, para los propósitos perseguidos en la presente investigación, se consideró conveniente la aplicación de la encuesta.

Las encuestas resultan ideales para obtener información de grandes grupos, facilitando análisis cuantitativos gracias a la amplia cobertura de datos. Por otro lado, las entrevistas y las observaciones ofrecen una visión más detallada, al centrarse en explorar experiencias y comportamientos individuales, lo que las convierte en herramientas clave para estudios cualitativos. La elección de estas técnicas debe realizarse con precisión, asegurando que los datos recolectados sean válidos y confiables, siempre considerando el contexto y los objetivos específicos de la investigación (García, 2021).

Por otro lado, Los instrumentos de recolección de datos son herramientas funcionales diseñadas para llevar a cabo las técnicas de recopilación en una

investigación. Entre estos se encuentran formularios, cuestionarios y guías de entrevista, creados para recolectar información de manera organizada y coherente (Medina y Pérez, 2020). En este contexto, el estudio empleó el cuestionario como instrumento principal, desarrollado con base en los objetivos y variables del proyecto, asegurando así una alineación directa con las necesidades de la investigación.

Además, los cuestionarios se emplean comúnmente en encuestas para recopilar respuestas estandarizadas, mientras que las guías de entrevista permiten explorar en profundidad las percepciones o experiencias de los participantes. La selección del instrumento adecuado depende de la técnica elegida y de los objetivos del estudio, asegurando que los datos obtenidos sean pertinentes, válidos y fiables. Su diseño y aplicación deben ser cuidadosos para minimizar errores y maximizar la utilidad de la información recopilada (Ramírez, 2022).

En esas circunstancias, la validez del instrumento de recolección de datos que fue aplicado describe el proceso de validación de un cuestionario sobre el sistema de calidad mediante dos enfoques complementarios. En primer lugar, cinco jueces expertos (tres en talento humano y dos metodólogos) evaluaron el instrumento para garantizar la pertinencia y claridad de sus ítems. En segundo lugar, se llevó a cabo una prueba piloto aplicada a una muestra pequeña y representativa, con el objetivo de identificar posibles problemas prácticos y mejorar la comprensión del cuestionario. Este enfoque doble aseguró que el instrumento sea válido, fiable y adecuado para cumplir con los objetivos del estudio, lo que refuerza la calidad y relevancia de los datos que se obtuvieron

**Tabla 2**

*Validación del instrumento de recolección de datos*

N°	Iniciales del Validador	Puntuación
1	C.M.M.A.	0.75%
2	D.A.R.	0.75%
3	S.U.F	0.77 %
4	M.C.F.	0.75%
5	P.M.Y	0.80%
<b>Promedio de Validación</b>		<b>76.3%</b>

El resultado de la evaluación realizada por los cinco expertos sobre el instrumento de recolección de datos relacionado con la variable sistema de calidad

permitió concluir que el instrumento es aplicable. Esto implica que cumple con los criterios necesarios de validez y adecuación para ser utilizado en el estudio. La validación por expertos confirma que el cuestionario está diseñado correctamente y es apropiado para recopilar información relevante, asegurando la calidad y la confiabilidad de los datos que se obtendrán en la investigación. Este resultado avala el uso del instrumento en su fase definitiva.

El cálculo del coeficiente Alfa de Cronbach, realizado con el software SPSS 22, permitió evaluar la confiabilidad del instrumento de recolección de datos. Este coeficiente es una medida estadística que examina la consistencia interna de un cuestionario, verificando cuán bien los diferentes ítems del instrumento están correlacionados y si miden coherentemente la misma variable. Un valor alto del Alfa de Cronbach (generalmente mayor a 0.7) indica que el instrumento es confiable, lo que asegura que los datos recolectados serán consistentes y repetibles. Este proceso garantiza que el cuestionario sobre el sistema de calidad sea adecuado para la investigación, fortaleciendo la validez de los resultados obtenidos.

**Tabla 3**

*Fiabilidad a través del procesamiento de casos*

		N	%
Casos	Válido	16	100,0
	Excluido <sup>a</sup>	0	,0
	Total	16	100,0

La eliminación por lista es un método en análisis estadístico para manejar datos faltantes en el que se excluyen del análisis completo las observaciones o registros que tienen algún valor ausente en cualquiera de las variables incluidas en el procedimiento. Este enfoque asegura que solo se utilicen casos con datos completos en todas las variables analizadas, garantizando consistencia en las comparaciones estadísticas.

**Tabla 4**

*Confiabilidad del instrumento aplicado*



Alfa de Cronbach	N de elementos
<b>0.894</b>	<b>40</b>

En un momento, se utilizó el software SPSS 22 para calcular el coeficiente Alfa de Cronbach, con el fin de comprobar cuán confiable era el instrumento diseñado para recoger datos. Esta herramienta estadística se encarga de evaluar cuán bien se relacionan entre sí las preguntas del cuestionario, asegurando que todas midieran la misma variable de manera coherente. Si el Alfa de Cronbach resultaba alto, normalmente superior a 0.7, eso significaba que el cuestionario era fiable, lo que a su vez garantizaba que los datos recogidos serían consistentes y reproducibles. De esta forma, el cuestionario sobre el sistema de calidad podría aplicarse sin dudas en la investigación, dándole mayor fuerza a los resultados obtenidos.

Este nivel de confiabilidad garantiza que el instrumento mide de manera consistente la variable de interés, reduciendo la probabilidad de error en los datos recolectados. Además, refuerza la validez de las conclusiones que puedan derivarse del uso del cuestionario en el estudio definitivo. El resultado avala que las preguntas están adecuadamente relacionadas y son representativas del constructo que se desea medir.

En el proceso de analizar los datos, se utilizó un enfoque descriptivo para estudiar la variable de gestión por competencias del talento humano en la empresa. Este análisis se centró en entender cómo se comportaba dicha variable mediante el uso de herramientas estadísticas básicas. Una de las técnicas clave fue la creación de tablas de frecuencias, que ayudaron a organizar y mostrar cómo se distribuyeron las respuestas de los empleados. Estas tablas resultaron muy útiles para interpretar los datos, ya que presentaban de forma clara la distribución de las respuestas en diferentes categorías, lo que facilitaba la comprensión sobre el nivel de cumplimiento o las percepciones respecto a las competencias del talento humano en la empresa.

El análisis de frecuencias es crucial para identificar patrones, tendencias y posibles áreas de mejora en la gestión de competencias. Además, estas tablas pueden complementarse con otras medidas descriptivas, como la media, la mediana o el modo, para tener una visión más completa de cómo los trabajadores perciben o experimentan las competencias organizacionales. Este tipo de análisis es

fundamental para tomar decisiones basadas en datos y para la planificación de estrategias de mejora en la gestión del talento humano.

Finalmente, en cuanto a los aspectos éticos, se adoptó un enfoque integral para la variable de gestión por competencias del talento humano en la empresa, que no solo se centró en asegurar la validez de los datos obtenidos, sino también en cuidar principios éticos y sociales esenciales. Se hizo todo lo posible para garantizar que la información procesada fuera exacta y representativa. Además, se respetó la propiedad intelectual, cumpliendo con las leyes sobre el uso de materiales y recursos.

La investigación también prestó atención a temas sensibles, como el respeto a las creencias políticas, religiosas y morales de los participantes, asegurándose de que estos aspectos no afectaran ni el proceso de recolección de datos ni los resultados. Asimismo, se tuvieron en cuenta valores éticos, sociales y legales, garantizando la protección de la privacidad y la identidad de los empleados, mediante medidas específicas para preservar la confidencialidad y el anonimato. Además, se promovió la responsabilidad social y ambiental, buscando prácticas que respetaran el medio ambiente y la biodiversidad en todos los aspectos del estudio. Estos principios éticos fueron esenciales para asegurar la integridad de la investigación y fortalecer la confianza en los resultados.

### III. RESULTADOS

En un momento dado, se realizó un análisis detallado de los datos recopilados usando el software SPSS 22, el cual arrojó varios hallazgos importantes sobre cómo se gestionaban las competencias del talento humano en la empresa. Las tablas de frecuencia mostraron que la mayoría de los empleados (un 94%) valoraban de forma positiva la gestión de competencias, considerando que se aplicaba de manera adecuada y eficaz en la organización. Esto sugería que la mayoría de los trabajadores veían con buenos ojos la forma en que se gestionaban las competencias, sintiendo que todo estaba funcionando como debía.

Sin embargo, también salieron a la luz algunas áreas que necesitaban mejorar, especialmente en lo relacionado con el logro de competencias. Aunque la mitad de los empleados consideraba que su habilidad para lograr metas estaba en un nivel alto, un 25% opinaba que aún había aspectos que no funcionaban tan bien, lo que indicaba que podía haber dificultades para aplicar de manera efectiva esas competencias. Este punto abría la puerta a la necesidad de reforzar la capacitación o proporcionar mayor apoyo en esa área.

Por otro lado, el análisis mostró que uno de los puntos fuertes de la empresa estaba en la gestión del equipo. Un 91% de los trabajadores calificaba positivamente el trabajo en equipo, destacando que este aspecto de la gestión por competencias era un éxito y que los empleados lo apreciaban mucho. El hecho de que este componente fuera tan bien valorado indicaba que las prácticas de colaboración dentro de la empresa estaban funcionando correctamente.

Este tipo de análisis descriptivo resultó fundamental para que la empresa pudiera tomar decisiones informadas en cuanto a la gestión de su personal, pues permitió identificar tanto las áreas en las que estaban funcionando bien como aquellas que requerían atención para mejorar el desempeño general en la gestión por competencias del talento humano.

**Tabla 5**

*Análisis de la variable*

	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Total
Gestión personal	0,0%	3,1%	18,8%	71,9%	6,3%	100,0%

Capacidad analítica, conceptual y búsqueda de información	0,0%	0,0%	28,1%	68,8%	3,1%	100,0%
Logro	0,0%	6,3%	25,0%	50,0%	18,8%	100,0%
Capacidad de influencia	0,0%	3,1%	9,4%	78,1%	9,4%	100,0%
Gestión del equipo	0,0%	0,0%	9,4%	68,8%	21,9%	100,0%
Competencias suplementarias	0,0%	6,3%	18,8%	59,4%	15,6%	100,0%

El primer objetivo específico de la investigación, centrado en analizar la gestión del talento humano en la empresa estudiada, se aborda a partir de los resultados obtenidos en el análisis. Estos hallazgos ofrecen una visión detallada de cómo se maneja el talento dentro de la organización, permitiendo comprender mejor los puntos fuertes y las áreas de mejora en la gestión de las competencias del personal. Los resultados indican que la gestión del talento humano es vista como una fortaleza dentro del marco de gestión por competencias. Según los datos obtenidos, el 59% de los empleados se sienten preparados para tomar decisiones adecuadas según las circunstancias y adaptarse al entorno laboral. Además, el 53% afirma tener la capacidad de reconocer sus propios errores y manejar emociones negativas, lo que demuestra una alta autoconsciencia emocional. Un 44% está dispuesto a modificar sus opiniones frente a nueva información, lo que refleja flexibilidad cognitiva, y también se muestra dispuesto a brindar apoyo a sus compañeros.

Sin embargo, también se identificó un área de mejora: el 25% de los trabajadores no se sienten dispuestos a modificar sus ideas cuando se enfrenta a un contexto laboral diferente al habitual. Este hallazgo podría señalar resistencia al cambio o una falta de flexibilidad en ciertos empleados, lo que podría ser un área para investigar más a fondo y desarrollar programas de formación y adaptación organizacional. Este análisis contribuye a una mejor comprensión de las competencias personales dentro de la empresa y proporciona bases para fortalecer la gestión del talento humano.

## **Tabla 6**

### *Análisis de la dimensión Gestión Personal*

Ítems	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Pregunta 1	25,0%	9,4%	9,4%	43,8%	12,5%	100,0%
Pregunta 2	6,3%	6,3%	15,6%	59,4%	12,5%	100,0%
Pregunta 3	9,4%	12,5%	15,6%	37,5%	25,0%	100,0%
Pregunta 4	15,6%	21,9%	18,8%	31,3%	12,5%	100,0%
Pregunta 5	6,3%	6,3%	12,5%	53,1%	21,9%	100,0%
Pregunta 6	12,5%	21,9%	12,5%	34,4%	18,8%	100,0%
Pregunta 7	12,5%	21,9%	21,9%	34,4%	9,4%	100,0%
Pregunta 8	15,6%	6,3%	15,6%	43,8%	18,8%	100,0%

Los resultados obtenidos entorno al segundo objetivo específico destacó que estas competencias también son una fortaleza clave dentro de la gestión por competencias. Los resultados presentados revelaron que el 50% de los empleados se consideran capaces de utilizar criterios básicos, sentido común y experiencias pasadas para identificar problemas dentro de la organización. Además, este mismo porcentaje de trabajadores afirmó tener la capacidad para enfrentar y resolver los desafíos por sí mismos.

En lo que respecta a la capacidad analítica y conceptual, el 47% de los empleados indicó que puede descomponer problemas complejos, identificar relaciones de causa y efecto, y evaluar los pros y contras de las decisiones, lo que demuestra habilidades cognitivas para manejar situaciones organizacionales de manera estratégica. También se destacó que los empleados son capaces de detectar patrones, tendencias y vacíos en los datos, un aspecto crucial para el proceso de mejora continua de la empresa.

No obstante, un 34% de los trabajadores expresó dudas sobre su capacidad para identificar esos patrones o vacíos en los datos, lo que sugiere que una parte de

la fuerza laboral podría beneficiarse de mayor formación que permita que se puede analizar la información para que se tome decisiones mucho más concretas e informadas. Esto podría potenciar aún más la gestión del talento humano en la empresa. Este análisis, en resumen, ayudó a identificar tanto las fortalezas como las áreas de mejora en las competencias clave necesarias para fortalecer la competitividad organizacional.

**Tabla 7**

*Resultados dimensión capacidad analítica, conceptual y búsqueda de información*

Ítems	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Pregunta 9	15,6%	9,4%	21,9%	34,4%	18,8%	100,0%
Pregunta 10	6,3%	12,5%	21,9%	46,9%	12,5%	100,0%
Pregunta 11	6,3%	15,6%	6,3%	50,0%	21,9%	100,0%
Pregunta 12	3,1%	9,4%	34,4%	46,9%	6,3%	100,0%
Pregunta 13	12,5%	21,9%	12,5%	40,6%	12,5%	100,0%
Pregunta 14	3,1%	18,8%	21,9%	50,0%	6,3%	100,0%

En lo concerniente al tercer objetivo específico los datos presentados en la Tabla 8, evidenciaron que solo el 44% de los empleados se sentía en la capacidad de la aplicación de nuevas estrategias que contribuyan alcanzar los objetivos perseguidos por la empresa, de tal forma que se actúe con rapidez y decisión en situaciones de crisis. Este resultado señalaba que tanto la capacidad de respuesta frente a los desafíos como la adopción de enfoques innovadores para cumplir con las metas eran áreas que requerían fortalecerse dentro de la organización.

Además, el 28% de los trabajadores admitió que realmente no se esforzaban por hacer su trabajo de manera óptima, lo que reflejaba una brecha considerable en cuanto al compromiso con la calidad y la eficiencia. Sin embargo, el 59% de los empleados expresó que tenía la habilidad de identificar oportunidades y superar obstáculos en su trabajo diario. Esto indicaba que, aunque los empleados mostraban

una actitud positiva al enfrentarse a desafíos y encontrar soluciones, todavía era necesario reforzar las competencias relacionadas con el logro y la superación de metas en condiciones de cambio y presión.

Este análisis resaltó la importancia de implementar estrategias de mejora para fortalecer el compromiso y la eficacia en el logro de objetivos organizacionales, promoviendo metodologías innovadoras y el desarrollo de habilidades para abordar con éxito los retos del entorno laboral diarias.

**Tabla 8**

*Resultados de la dimensión Logro*

Ítems	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Pregunta 15	9,4%	15,6%	9,4%	28,1%	37,5%	100,0%
Pregunta 16	9,4%	15,6%	18,8%	43,8%	12,5%	100,0%
Pregunta 17	12,5%	12,5%	3,1%	59,4%	12,5%	100,0%
Pregunta 18	15,6%	9,4%	15,6%	43,8%	15,6%	100,0%

Mientras que, en lo que respecta al cuarto objetivo específico, los resultados de la Tabla 9, evidenció que el 56% de los empleados afirmaba tener la capacidad de identificar y utilizar adecuadamente la jerarquía dentro de la empresa, comprendiendo la "cadena de mando" y las normativas operativas. Esto reflejaba una buena alineación con la estructura organizacional y una comprensión clara de cómo interactuar eficazmente en el entorno empresarial.

Así también, el 50% de los trabajadores también destacó su capacidad para entender las estructuras informales de la empresa, como las personas clave que influyen en las decisiones, una habilidad crucial para generar impacto e iniciativa. Además, se evidenció que el 47% de la tenía la capacidad de la comprensión de los sentimientos de sus compañeros y de establecer relaciones con un amplio círculo de conocidos, lo que facilitaba la construcción de redes y alianzas dentro de la organización.

No obstante, un 34% de los trabajadores expresó dudas sobre su habilidad para mantener contactos informales con sus compañeros, además de sus relaciones con las jerarquías más altas. Este hallazgo sugería que, aunque la capacidad de influencia era fuerte en general, algunos empleados podrían necesitar apoyo para fortalecer sus redes informales y mejorar sus interacciones transversales.

Este análisis subrayó la importancia de desarrollar habilidades sociales y comunicativas que permitan a los trabajadores no solo interactuar con las jerarquías, sino también influir positivamente en sus compañeros, lo que resulta esencial para la cohesión y efectividad organizacional.

**Tabla 9:**

*Resultados de la dimensión capacidad de influencia*

Ítems	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Pregunta 19	15,6%	12,5%	12,5%	50,0%	9,4%	100,0%
Pregunta 20	6,3%	3,1%	31,3%	37,5%	21,9%	100,0%
Pregunta 21	3,1%	9,4%	25,0%	46,9%	15,6%	100,0%
Pregunta 22	6,3%	6,3%	31,3%	43,8%	12,5%	100,0%
Pregunta 23	3,1%	0,0%	18,8%	56,3%	21,9%	100,0%
Pregunta 24	0,0%	6,3%	25,0%	50,0%	18,8%	100,0%
Pregunta 25	9,4%	3,1%	18,8%	50,0%	18,8%	100,0%
Pregunta 26	15,6%	15,6%	21,9%	37,5%	9,4%	100,0%
Pregunta 27	9,4%	9,4%	34,4%	37,5%	9,4%	100,0%
Pregunta 28	12,5%	9,4%	25,0%	46,9%	6,3%	100,0%

En relación con el quinto objetivo específico, los hallazgos destacan que un 69% de los trabajadores percibe que posee la habilidad necesaria para salvaguardar los intereses colectivos de su equipo, garantizando la adecuada atención a sus necesidades. El 56% de los empleados indica que se siente capaz de transmitir a sus compañeros directrices claras, explicando de forma comprensible tanto las expectativas como los requerimientos organizacionales. Asimismo, un 53% afirma



contar con la disposición y aptitudes suficientes para enseñar y orientar de manera práctica, guiando a otros en la correcta ejecución de las tareas laborales. Estos datos reflejan un panorama en el que la mayoría de los trabajadores considera tener competencias clave para el fortalecimiento de la colaboración y el desarrollo del equipo dentro de la organización.

Los resultados también evidencian que el 50% de los empleados considera tener la capacidad de rechazar de manera firme y adecuada las solicitudes que perciben como poco razonables de parte de sus compañeros, estableciendo límites claros en el comportamiento del equipo. Este mismo porcentaje manifiesta ser competente en la definición de pautas y objetivos durante reuniones laborales, asegurando una gestión eficiente de los tiempos y turnos de participación. Además, el 50% se describe como dispuesto a participar activamente en la toma de decisiones grupales, cumpliendo con las tareas asignadas.

Por otro lado, los datos revelan que un 34% de los empleados experimenta inseguridad respecto a su capacidad para identificar y comunicar de manera efectiva el progreso o crecimiento profesional de sus compañeros. Esto pone de manifiesto un área potencial de mejora en términos de reconocimiento y retroalimentación positiva, aspectos clave para fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y motivador.

**Tabla 10**

*Análisis de preguntas sobre la gestión del equipo*

Ítems	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Pregunta 29	6,3%	6,3%	34,4%	31,3%	21,9%	100,0%
Pregunta 30	3,1%	0,0%	21,9%	53,1%	21,9%	100,0%
Pregunta 31	3,1%	9,4%	18,8%	56,3%	12,5%	100,0%
Pregunta 32	9,4%	9,4%	25,0%	50,0%	6,3%	100,0%
Pregunta 33	9,4%	9,4%	25,0%	50,0%	6,3%	100,0%
Pregunta 34	6,3%	9,4%	15,6%	68,8%	0,0%	100,0%
Pregunta 35	6,3%	3,1%	21,9%	50,0%	18,8%	100,0%
Pregunta 36	3,1%	3,1%	21,9%	50,0%	21,9%	100,0%

El sexto objetivo específico de la investigación, que tiene como fin medir las competencias adicionales del talento humano en la empresa participante, revela que los empleados exhiben distintos niveles de habilidades complementarias que enriquecen su capacidad laboral. Según los resultados de la Tabla 11, el 63% de los trabajadores demuestra un gran interés por esclarecer sus responsabilidades, roles y expectativas, lo que refleja un enfoque organizado y orientado a la transparencia en su desempeño. Además, el 41% de los empleados se distingue por evaluar y verificar la precisión de la información generada en su entorno laboral, lo que indica un enfoque meticuloso y responsable en su trabajo.

Sin embargo, también se observa que el 31% de los trabajadores muestra una capacidad considerablemente menor en cuanto al control emocional, específicamente frente a emociones intensas como enfado, frustración y estrés. Aunque una parte significativa de los empleados actúa con calma ante situaciones difíciles, solo una fracción tiene la habilidad de mantener el autocontrol en circunstancias extremas y resistir la tentación de tomar decisiones inapropiadas. Este resultado sugiere que, aunque algunos trabajadores gestionan bien el estrés, es necesario un fortalecimiento de las competencias emocionales en el resto de la fuerza laboral para mejorar la gestión de situaciones de alta presión.

**Tabla 11**

*Resultados de la dimensión Competencias Suplementarias*

Ítems	Totalmente desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Pregunta 37	3,1%	6,3%	18,8%	62,5%	9,4%	100,0%
Pregunta 38	12,5%	6,3%	21,9%	40,6%	18,8%	100,0%
Pregunta 39	12,5%	12,5%	28,1%	31,3%	15,6%	100,0%
Pregunta 40	6,3%	9,4%	25,0%	31,3%	28,1%	100,0%

#### IV. DISCUSIÓN

Los hallazgos de la investigación reflejan una percepción ampliamente favorable hacia la gestión por competencias del talento humano en la organización estudiada. Un contundente 94% de los empleados calificó esta gestión como buena, evidenciando un alto nivel de satisfacción con las prácticas implementadas. Este alto porcentaje refleja la efectividad de las políticas y prácticas implementadas, mostrando que las competencias están alineadas con los objetivos estratégicos de la organización. Sin embargo, se identificó una oportunidad de mejora en el logro de competencias, ya que solo el 50% de los empleados considera que su competencia en este aspecto es adecuada, mientras que un 25% la valora como regular. Este dato sugiere que, a pesar de la buena percepción general sobre la gestión de competencias, existen desafíos en el desarrollo efectivo de la competencia de logro.

Al comparar estos hallazgos con el estudio de Guerrero (2021) sobre la gestión por competencias en el proceso de reclutamiento y selección del personal, se notan tanto similitudes como diferencias. Mientras que Guerrero señaló que la universidad carecía de un sistema eficiente de gestión por competencias, por lo que la empresa materia de estudio presenta un alto nivel de satisfacción en cuanto a la aplicación de competencias. No obstante, la debilidad detectada en la competencia de logro en esta investigación refleja que, al igual que en el caso de la universidad, existen áreas que requieren atención para mejorar la efectividad de la gestión por competencias en la empresa.

De acuerdo con Fernández-López (2021), la gestión por competencias es fundamental para alinear las habilidades del personal con los requisitos del puesto, lo que a su vez mejora la productividad y la adaptabilidad organizacional. Esta visión coincide con los resultados obtenidos, donde se destaca la gestión del equipo como la mayor fortaleza de la gestión por competencias, un aspecto que ha sido muy valorado por los trabajadores. Además, Ortiz y Chávez (2022) enfatizan la importancia de la gestión del talento para promover el bienestar y desarrollo de los empleados. Estos enfoques refuerzan la idea de que la integración del modelo de competencias debe ir más allá de lo operativo, contribuyendo también al desarrollo integral de los trabajadores, lo cual puede potenciar la eficiencia general de la organización.

A partir de lo anterior, se puede concluir que, aunque la gestión por competencias en la empresa participante en el presente estudio está bien

implementada en términos generales, se debe prestar atención a las áreas de mejora, particularmente en el logro de competencias. Es esencial fortalecer este aspecto, promoviendo una capacitación más enfocada y estrategias de apoyo más eficaces, como lo sugieren los autores consultados. Implementar estrategias específicas para mejorar el logro y las competencias personales ayudará a optimizar el rendimiento general de los empleados y, por ende, el éxito organizacional.

En cuanto al primer objetivo específico, los resultados de la investigación sobre la gestión personal del talento humano en la empresa que participó de la investigación indican que, en términos generales, la gestión personal es una fortaleza dentro de la gestión por competencias. Un 59% de los trabajadores se sienten capacitados para tomar decisiones y adaptarse al contexto laboral, mientras que un 53% tiene buena autoconsciencia emocional, siendo capaz de identificar errores y gestionar sentimientos negativos. Sin embargo, un 25% de los empleados muestra resistencia al cambio, lo que puede indicar falta de flexibilidad cognitiva en ciertos contextos laborales. Este hallazgo sugiere la necesidad de intervenir en la formación de habilidades de adaptabilidad para mejorar el desempeño general de los empleados en situaciones cambiantes.

Al comparar estos resultados con el estudio de Parra y Lara (2019), que identificaron la falta de recursos y de formación basada en competencias como barreras en la gestión del talento humano, se pueden apreciar similitudes en cuanto a la necesidad de fortalecer las competencias personales. En el caso de la empresa que participó del estudio, aunque la mayoría de los empleados se muestra competente en la gestión personal, existe un segmento que aún no está preparado para adaptarse completamente a nuevas circunstancias. Esto refleja una oportunidad de mejora en la formación continua, que podría alinearse con las estrategias sugeridas por Parra y Lara para fortalecer la gestión del talento humano a través de un enfoque en la capacitación y adaptación organizacional.

Desde la perspectiva de Rojas y García (2020), el modelo de gestión por competencias destaca la importancia de identificar las competencias clave que marcan la diferencia entre un desempeño promedio y sobresaliente. En este contexto, las competencias relacionadas con la gestión personal, como la flexibilidad y la autoconfianza, son fundamentales para el desarrollo del empleado. López y Rodríguez (2019) también subrayan que las competencias personales no solo favorecen el desarrollo individual, sino que permiten a los trabajadores alinearse con

los objetivos organizacionales. De esta manera, la empresa estudiada debe considerar el fortalecimiento de las competencias de adaptabilidad y flexibilidad como una estrategia clave para mejorar el rendimiento global de su talento humano.

La investigación reveló que los resultados obtenidos y las teorías revisadas coincidieron en destacar la importancia de la gestión del talento humano como pieza clave para el crecimiento y desarrollo de los empleados en un entorno organizacional dinámico. Aunque la mayoría de los trabajadores de la empresa estudiada demostraron contar con buenas competencias personales, se identificó la necesidad de implementar programas de capacitación enfocados en mejorar la adaptabilidad y flexibilidad, especialmente para aquellos que mostraban resistencia al cambio. Este tipo de iniciativas no solo ayudaría a la empresa a enfrentar los retos del entorno con mayor eficacia, sino que también contribuiría a alinear mejor las metas personales con los objetivos organizacionales, lo que podría traducirse en un aumento tanto de la productividad como del compromiso laboral.

En lo concerniente al segundo objetivo específico, la empresa estudiada muestra que estas competencias son fortalezas importantes en la organización. Según los datos procesados, el 50% de los trabajadores se sienten capacitados para identificar y abordar problemas mediante la aplicación de criterios básicos, sentido común y experiencias previas. Además, el 47% afirma tener habilidades analíticas para descomponer problemas complejos y establecer relaciones de causa y efecto. Sin embargo, un 34% de los empleados muestra dudas sobre su capacidad para identificar patrones y vacíos en los datos, lo que indica que, aunque existe un nivel general de competencia, aún hay oportunidades de mejora en la formación en análisis de datos y toma de decisiones basadas en información.

Al comparar estos resultados con el antecedente de Santa Cruz et al. (2019), que evidencian la importancia de la gestión por competencias en el desempeño organizacional, se observa una coincidencia en cuanto a la relevancia de las competencias analíticas y conceptuales para impulsar la competitividad. El estudio de Santa Cruz destaca que la implementación estratégica de modelos de gestión por competencias es crucial para mejorar el desempeño laboral y adaptarse a los desafíos del mercado. En este sentido, los resultados obtenidos en la empresa estudiada reflejan una base sólida de competencias analíticas, pero también sugieren áreas de oportunidad en cuanto al desarrollo de habilidades específicas para abordar la creciente complejidad del entorno empresarial.

Según Fernández y Martínez (2021), las competencias analíticas, conceptuales y de búsqueda de información son esenciales para la innovación y la adaptabilidad dentro de las organizaciones. Estas habilidades permiten a los empleados procesar y estructurar información, descomponer problemas complejos y descubrir patrones ocultos que pueden ser clave para la toma de decisiones estratégicas. En el entorno de la empresa analizada, esas habilidades resultaban esenciales para preservar su competitividad y garantizar que pudiera reaccionar adecuadamente a las exigencias del mercado, particularmente en momentos de incertidumbre o transformación continua.

Por lo que puede deducirse que, aunque la capacidad analítica, conceptual y de búsqueda de información es una fortaleza dentro de la gestión por competencias en la empresa que participó del estudio es necesario implementar programas de formación más enfocados en mejorar la habilidad para identificar patrones y vacíos en los datos. Esto no solo fortalecería la toma de decisiones, sino que también contribuiría a una mayor adaptabilidad y capacidad de innovación dentro de la organización, lo que es crucial para afrontar los retos del entorno empresarial actual. La mejora en estas competencias podría ser clave para que la empresa logre una ventaja competitiva sostenible a largo plazo.

Con respecto al tercer objetivo específico, los resultados de la investigación indican que el logro del talento humano en la empresa participante necesita atención y mejora. Según los datos de la Tabla 8, solo el 44% de los trabajadores se sienten capacitados para emplear nuevas metodologías y actuar rápidamente en situaciones de crisis. Este dato sugiere que la organización podría mejorar en cuanto a la resiliencia organizacional y la capacidad de innovación frente a desafíos. Además, el 28% de los empleados considera que no se esfuerzan lo suficiente en hacer su trabajo correctamente, lo que indica una brecha en el compromiso y la calidad laboral. No obstante, un 59% señala que puede reconocer oportunidades y superar obstáculos, lo que refleja una capacidad positiva para resolver problemas.

Comparando estos resultados con el antecedente de Rojas et al. (2020), se observa una relevancia significativa en la gestión del talento humano para el aumento de la productividad. En su estudio sobre la empresa FISIM SAC, se concluyó que la eficiencia laboral depende en gran medida de las competencias del personal, como el conocimiento y la capacidad en su campo. Esto refuerza la necesidad de que la empresa materia de estudio implemente estrategias de gestión por competencias

para optimizar el desempeño de su personal. La falta de innovación metodológica y la baja motivación en algunos empleados podrían estar limitando el logro organizacional.

Según Martínez y Pérez (2017), las competencias de orientación al logro y la iniciativa son esenciales para el éxito en el desempeño organizacional. Estas competencias son características clave para alcanzar los objetivos estratégicos, ya que fomentan un deseo constante de superar desafíos y cumplir con altos estándares. González y Pérez (2016) también resaltan la importancia de la iniciativa como motor para enfrentar problemas de manera proactiva. Ambos enfoques son fundamentales para una mejora en el logro organizacional, ya que permiten a los empleados no solo adaptarse a cambios, sino también anticiparse a los mismos.

Por lo que, la empresa materia de estudio debe centrarse en fortalecer las competencias relacionadas con logro, innovación y orientación a resultados. Mejorar estos aspectos no solo aumentará la productividad, sino que también impulsará la competitividad de la organización. Para ello, es crucial la implementación de metodologías innovadoras y programas de formación que desarrollen las competencias clave en su personal, con el fin de lograr los objetivos estratégicos de la empresa y asegurar su sostenibilidad en el mercado.

En lo referido al cuarto objetivo, los resultados de la investigación muestran que la capacidad de influencia del talento humano en la empresa materia de estudio es una fortaleza destacada. Según los datos de la Tabla 9, el 56% de los empleados tiene una comprensión clara de la jerarquía organizacional, incluyendo la "cadena de mando" y los procedimientos operativos. Este entendimiento sobre cómo interactuar dentro de la estructura formal facilita la alineación con la estrategia empresarial. Además, el 50% de los trabajadores indica que comprende las estructuras informales, lo que les permite influir en las decisiones dentro de la organización, y un 47% posee habilidades para establecer relaciones interpersonales, lo cual fortalece las redes laborales.

El análisis de estos resultados en comparación con el estudio de Quiroz y Torres (2019) muestra que una correcta gestión del talento humano tiene un impacto positivo en las competencias laborales. En su investigación, encontraron una correlación significativa entre la gestión de talento y el desempeño docente, lo que resalta la importancia de entender las estructuras tanto formales como informales dentro de una organización. De manera similar, en la empresa materia de estudio, la

capacidad de influencia dentro de estos marcos estructurales y relaciones interpersonales es crucial para optimizar el impacto del talento humano en los objetivos organizacionales.

El enfoque de Hay McBer y el trabajo de Silva y Vázquez (2019) refuerzan la importancia de habilidades como la orientación al cliente, la comprensión interpersonal, y el impacto e influencia. Estas competencias son fundamentales para las interacciones laborales efectivas, no solo mejorando las relaciones interpersonales, sino también para persuadir y motivar a otros hacia el cumplimiento de metas comunes. Además, en un entorno organizacional, estas competencias son esenciales para el liderazgo y la colaboración, áreas que parecen estar bien desarrolladas en la empresa materia de estudio, según los resultados de la investigación.

La posición de la investigación se centra en que, los datos de la investigación sugieren que en la empresa materia de estudio se está aprovechando de manera adecuada la capacidad de influencia de su talento humano, tanto en las jerarquías formales como en las interacciones informales. Sin embargo, la mejora continua de estas competencias, en particular las relacionadas con la influencia interpersonal y el liderazgo, será clave para fortalecer la colaboración interna y alcanzar los objetivos organizacionales. Para ello, se recomienda seguir invirtiendo en el desarrollo de habilidades interpersonales y en la integración de los equipos dentro de la estructura organizacional.

En relación con el quinto objetivo, los hallazgos de la investigación indicaron que, en términos generales, los trabajadores de la empresa analizada se percibían como competentes en sus roles dentro del equipo. Un 69% expresó sentirse capaz de defender los intereses de su equipo, lo que evidenció un alto nivel de compromiso y alineación con las metas grupales. Además, el 56% afirmó brindar instrucciones claras y prácticas a sus compañeros, mientras que el 50% manifestó sentirse preparado para establecer límites y expresar sus opiniones. No obstante, un 34% de los empleados expresó incertidumbre respecto a su capacidad para apoyar el desarrollo o crecimiento de otros miembros del equipo, señalando un aspecto que requería atención y fortalecimiento.

Estos resultados pueden ser comparados con el estudio de Risco (2019), quien analizó la gestión del talento humano en una institución educativa, destacando la importancia de optimizar la calidad administrativa y mejorar la gestión institucional. A



pesar de las coincidencias en los enfoques de gestión, se observaron deficiencias en el modelo administrativo de la empresa en cuestión, particularmente en lo que respecta a la claridad en la comunicación sobre el desarrollo profesional de los empleados. Asimismo, la necesidad de fortalecer la cohesión y la calidad en la gestión de equipos fue destacada en el estudio de Risco, lo que sugiere que, tanto en el sector educativo como en el empresarial, es crucial poner un énfasis mayor en la gestión de las competencias interpersonales dentro del equipo.

De acuerdo con Hay McBer y los estudios de Gutiérrez y Martínez (2020), las competencias relacionadas con el liderazgo y la gestión de equipos son fundamentales para promover la efectividad grupal. Estas competencias permiten que los líderes no solo gestionen, sino que también impulsen el desarrollo de los colaboradores, fomentando un entorno colaborativo y alineado hacia metas comunes. En este contexto, los hallazgos sobre la capacidad de los empleados para trabajar en equipo y defender los intereses grupales coinciden con la necesidad de fortalecer estas competencias dentro de la empresa para asegurar una mayor productividad y cohesión.

Por lo que, aunque los resultados indican un alto nivel de competencia en la gestión de equipos dentro de Grupo Tres GGG S.A.C., existe un margen importante de mejora, especialmente en lo que respecta a apoyar el desarrollo de los demás y fomentar un crecimiento mutuo. A pesar de que los trabajadores muestran competencia en áreas clave, como la defensa de intereses y la colaboración, se recomienda fortalecer las competencias relacionadas con el desarrollo personal y profesional dentro del equipo, implementando estrategias que promuevan una mayor cohesión y compromiso entre los miembros.

En lo concerniente al sexto objetivo específico, los resultados de la investigación sobre las competencias suplementarias en Grupo Tres GGG S.A.C. muestran que los trabajadores presentan habilidades adicionales que complementan su desempeño. De acuerdo con los datos de la Tabla N° 12, un 63% de los empleados se siente motivado a mantener claridad en sus roles y expectativas, lo que refleja un enfoque organizado y responsable. Además, el 41% se destaca por verificar la exactitud de la información en su entorno laboral, demostrando un compromiso con la calidad. Sin embargo, un 31% de los trabajadores muestra dificultades en el control emocional, especialmente ante emociones intensas como el estrés y la frustración, lo que señala la necesidad de fortalecer las competencias emocionales en la empresa.

En este sentido, los resultados obtenidos coinciden con el modelo de William C. Byham sobre competencias genéricas, que destaca la importancia de desarrollar comportamientos universales que permitan desempeños efectivos en cualquier organización. Byham clasifica las competencias en habilidades interpersonales, cognitivas y de liderazgo, que también están presentes en los resultados de la investigación, donde los empleados demuestran una fuerte orientación hacia la claridad en la comunicación y la evaluación de resultados. No obstante, la carencia de control emocional refleja una brecha en las competencias emocionales que, según el modelo, son fundamentales para el rendimiento consistente y positivo en diversos contextos laborales.

Asimismo, el modelo funcional de Sydney A. Fine resalta la importancia de alinear las competencias de los empleados con los resultados esperados, asegurando estándares de productividad y calidad. Fine subraya que, a través de la integración de personas y recursos, las competencias suplementarias pueden garantizar la eficiencia operativa. En este caso, la necesidad de fortalecer el control emocional se alinea con el modelo funcional, ya que el autocontrol y la gestión emocional son competencias clave para alcanzar un desempeño eficiente y alineado con los objetivos organizacionales.

Es así que, aunque los trabajadores de la empresa estudiada muestran un fuerte compromiso con la claridad en su trabajo y la precisión en la información, es evidente que existe un área de mejora significativa en el control emocional. Este aspecto es crucial para mantener un rendimiento constante en situaciones de presión. Por lo tanto, se recomienda implementar programas de desarrollo emocional que fortalezcan la capacidad de los empleados para gestionar el estrés y las emociones intensas, lo que permitirá no solo mejorar el ambiente laboral, sino también optimizar el desempeño organizacional en general.

## V. CONCLUSIONES

**Primero:** La conclusión de que el 94% de los trabajadores considera buena la gestión por competencias del talento humano en la empresa participante indica una alta percepción positiva del modelo de gestión implementado. Este porcentaje sugiere que la mayoría de los empleados reconocen la efectividad de las competencias en la alineación de metas y el desarrollo profesional dentro de la empresa. Sin embargo, para validar completamente este resultado, sería necesario realizar un análisis más profundo de los factores que influyen en esta percepción positiva, como la aplicabilidad práctica de las competencias y su impacto real en el desempeño organizacional.

**Segundo:** La conclusión de que el 72% de los trabajadores considera que la gestión personal del talento humano en la empresa participante es buena refleja una percepción mayoritaria positiva, pero también indica que hay un porcentaje considerable (28%) que no comparte esta opinión. Esta diferencia podría sugerir áreas de mejora dentro de la gestión personal, tales como la comunicación interna, la asignación de roles o el apoyo en el desarrollo profesional. Para comprender completamente este resultado, sería importante analizar las causas subyacentes de esta diferencia de percepción y evaluar en qué aspectos específicos los empleados consideran que la gestión podría ser más efectiva.

**Tercero:** La conclusión de que el 69% de los trabajadores considera que la capacidad analítica, conceptual y la búsqueda de información del talento humano en la empresa que participó del estudio es buena refleja un desempeño positivo en estos aspectos clave. Sin embargo, el 31% restante sugiere que existen áreas de oportunidad para mejorar estas habilidades dentro de la empresa. Este resultado podría indicar una variabilidad en la forma en que los empleados abordan la resolución de problemas, el análisis de información y la aplicación de conocimientos en su trabajo. Para optimizar estas competencias, sería beneficioso implementar programas de formación continua, establecer procesos más claros para la gestión de la información y promover una cultura organizacional.

**Cuarto:** El hecho de que solo el 50% de los trabajadores de la empresa que participó considere que el logro del talento humano es bueno refleja una evaluación mixta sobre el desempeño organizacional en este aspecto. Aunque la mitad de los empleados percibe un rendimiento satisfactorio, el 50% restante podría indicar que hay áreas significativas para mejorar, ya sea en términos de motivación, alineación

de metas o en la implementación de prácticas que promuevan el logro de objetivos. Este tipo de evaluación sugiere que, para optimizar el rendimiento y la satisfacción del personal, se debe prestar más atención a la comunicación de expectativas, el reconocimiento de logros individuales y grupales.

**Quinto:** El hecho de que el 78% de los trabajadores de la empresa participante considere que la capacidad de influencia del talento humano es buena refleja una percepción positiva sobre la habilidad del personal para generar impacto dentro de la organización. Este resultado indica que la mayoría de los empleados tienen una clara comprensión de la estructura jerárquica y las relaciones informales dentro de la empresa, lo que les permite influir de manera efectiva en sus compañeros y en los procesos de toma de decisiones. No obstante, es relevante considerar que un 22% de los trabajadores puede sentir que existen barreras o limitaciones para ejercer una mayor influencia.

**Sexto:** El 69% de los trabajadores considera que la gestión de equipos del talento humano es buena, lo que sugiere una apreciación positiva sobre la capacidad de la empresa para fomentar un ambiente colaborativo y orientado al trabajo en equipo. Este dato refleja que, en general, los empleados perciben que los equipos están bien gestionados, con un enfoque en la asignación adecuada de tareas, el establecimiento de objetivos claros y la coordinación efectiva entre los miembros. Sin embargo, un 31% de los trabajadores no comparte esta opinión, lo que podría señalar la necesidad de fortalecer algunos aspectos de la dinámica grupal, como la comunicación o el apoyo en la resolución de conflictos.

**Séptimo:** El 59% de los trabajadores considera que las competencias suplementarias del talento humano son buenas, lo que refleja una apreciación positiva sobre las habilidades adicionales que los empleados aportan a la organización. Estas competencias, como el autocontrol, la organización y la capacidad de evaluar información, son clave para mejorar el desempeño y la eficacia en el entorno laboral. Sin embargo, es importante señalar que un porcentaje significativo de trabajadores no comparte esta visión tan favorable, lo que indica que hay áreas donde la organización podría mejorar en el desarrollo de estas competencias suplementarias, particularmente en aspectos emocionales y de gestión del estrés.

## VI. RECOMENDACIONES

1. Se observa que la gestión personal en la empresa alcanza una evaluación positiva del 72%, lo que sugiere un buen desempeño general en este ámbito. No obstante, se recomienda fortalecer el desarrollo de competencias adicionales en los trabajadores, enfocándose particularmente en la toma de decisiones, el aprendizaje a partir de los errores, y la demostración de iniciativa. Asimismo, es importante fomentar la adaptación a los estándares organizacionales, lo que incluye la vestimenta adecuada y el respeto por las normativas de la empresa. Estas acciones contribuirán a una mejora continua en el desempeño individual y colectivo dentro de la organización.
2. Dado que la capacidad analítica, conceptual y de búsqueda de información ha sido calificada como buena por el 69% de los trabajadores, se sugiere que el personal más experimentado comparta sus conocimientos con el nuevo equipo y con aquellos empleados que enfrenten dificultades en sus tareas. Este intercambio de experiencias no solo mejorará las competencias de los trabajadores menos experimentados, sino que también fomentará una cultura organizacional de aprendizaje continuo y colaboración, promoviendo la transferencia de conocimientos clave para el éxito de la empresa.
3. Dado que la mitad de la evaluación sobre el logro del talento humano en la empresa reflejó resultados positivos, se recomendó implementar con urgencia un programa de coaching dirigido a fomentar la proactividad y una mayor orientación hacia un desempeño laboral óptimo entre los operarios. Asimismo, se consideró esencial establecer un plan de incentivos económicos que motive a los trabajadores, complementado por un programa de apoyo social y de capacitación orientado a fortalecer su enfoque hacia el logro. Este enfoque integral no solo tendría el potencial de mejorar la productividad, sino también de incrementar el compromiso y la satisfacción del personal, promoviendo la construcción de un entorno laboral más positivo y efectivo.
4. Considerando que la capacidad de influencia del talento humano en la empresa fue calificada como buena, con un 78%, se sugirió promover actividades recreativas como excursiones o celebraciones en fechas especiales. Estas iniciativas tendrían como objetivo fortalecer el compañerismo y mejorar la comunicación entre los diferentes niveles de la organización, creando un ambiente más colaborativo y cohesionado. Estas actividades ayudarán a crear un ambiente de trabajo más cohesionado y colaborativo, donde los empleados se sientan más conectados y comprometidos con

los objetivos organizacionales. Además, promover interacciones informales entre colegas de diferentes jerarquías puede aumentar la confianza y facilitar el intercambio de ideas, lo que mejorará el flujo de comunicación interna.

5. Dado que la gestión de equipos del talento humano en la empresa alcanza un nivel bueno con un 69%, se recomienda poner en marcha programas de ascensos para asegurar que todos los empleados tengan igualdad de oportunidades para crecer dentro de sus equipos. Estos programas pueden promover la equidad organizacional y motivar a los trabajadores al demostrarles que su desarrollo profesional es una prioridad. Además, ofrecer oportunidades de ascenso contribuye a crear un ambiente de trabajo donde se reconoce el esfuerzo y la dedicación, lo que puede aumentar la satisfacción laboral y mejorar la retención del talento. La implementación de estos programas debe ser clara, transparente y estar basada en el desempeño y las competencias demostradas por los empleados.

6. Dado que las competencias suplementarias se evalúan positivamente con un 59%, es conveniente que se recomiende la contratación o que se desarrolle internamente asesoría especializada en control emocional y manejo del estrés, especialmente en entornos de trabajo de alta presión. Esta asesoría proporcionará a los empleados las herramientas necesarias para gestionar emociones intensas y mejorar su rendimiento en situaciones estresantes. La intervención de expertos en este ámbito fortalecerá las competencias emocionales dentro de la organización, lo que tendrá un impacto positivo tanto en la productividad como en el ambiente laboral. Además, este tipo de formación puede ayudar a reducir el ausentismo relacionado con problemas emocionales y promover el bienestar general de los empleados.

## REFERENCIAS

- Díaz, A., Hernández, M. y Pérez, F. (2023). Competencias laborales: Un análisis del impacto de las competencias suplementarias en la productividad organizacional. *Revista Latinoamericana de Gestión y Desarrollo*, 15(4), 25-34. <https://www.revistalatinajournal.com>
- Díaz, A., y Ramírez, T. (2022). El diseño y la aplicación de cuestionarios en investigaciones cuantitativas. *Revista de Metodología de Investigación*, 25(1), 130-145.
- Fernández, D. y Martínez, P. (2021). Competencias cognitivas y su impacto en la innovación organizacional. *Revista de Innovación y Desarrollo*, 17(3), 91-105. <https://www.revistasudamericana.org/innovacionycompetencias>
- Fernández-López, J. (2021). Gestión de talento humano y competencias en organizaciones educativas. Recuperado de <https://www.scielo.sa.cr>
- García, J. (2021). La encuesta como técnica de investigación: Fundamentos y aplicación. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales*, 8(3), 115-128.
- García, M., y Hernández, J. (2019). Técnicas de recolección de datos en la investigación cuantitativa. *Revista de Investigación Educativa*, 14(2), 21-35.
- Garza, M. L. (2018). El impacto de la gestión de competencias en las organizaciones. *Revista Latinoamericana de Administración*, 30(3), 125-138. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=82459879013>
- Gómez, R. y Torres, A. (2024). Modelos funcionales y su impacto en la gestión del talento humano. *Revista de Innovación y Desarrollo Empresarial*, 22(3), 88-97. <https://www.revistaempresarial.com>
- González, M. y Pérez, T. (2016). La competencia para el logro en el desempeño organizacional. *Revista de Investigación y Competitividad*, 14(2), 152-167. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S208030641630080X>
- González, S. y Pérez, M. (2022). Desarrollo de competencias laborales en el contexto organizacional. *Revista Latinoamericana de Gestión de Personas*, 7(1), 113-126. Recuperado de <https://revistalatinagestion.com>
- Gutiérrez, M. y Martínez, J. (2020). La gestión del equipo en el marco de la gestión por competencias. *Revista de Administración y Gestión Empresarial*, 25(2), 183-198. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0187-55092020000200183](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-55092020000200183)

- Hernández, L., y Pérez, F. (2022). Evaluación de competencias laborales mediante incidentes críticos en el ámbito corporativo. *Revista de Psicología Organizacional*, 18(3), 56-67. <https://www.psicologiaorganizacional.com>
- Hernández, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Herrera, J., y Delgado, R. (2021). Competencias y desempeño laboral: Una mirada integral. *Revista de Psicología y Empresa*, 12(3), 45-59. Recuperado de <https://psicologiayempresa.com>
- León, O. G., y Montero, I. (2003). *Metodología de la investigación* (5ª ed.). McGraw-Hill.
- López, R., y Rodríguez, J. P. (2019). Competencias de gestión personal: Impacto en la productividad organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo*, 41(2), 200-215. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70959297008>
- Martínez, F., y Herrera, C. (2023). Competencias de liderazgo en el ámbito empresarial latinoamericano. Recuperado de <https://www.redalyc.org>
- Martínez, J. A., y Pérez, R. (2017). Competencias laborales y su impacto en el éxito organizacional. *Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 42(1), 85-102. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0185-23582017000100008](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-23582017000100008)
- Medina, E., y Pérez, S. (2020). *Instrumentos y métodos de recolección de datos en investigaciones sociales*. Universidad Nacional de San Agustín.
- Quiroz, G. y Torres, M. (2019) Management of human talent and labor competences in teachers of public educational institutions. *Revista UNIFE*, 25 (2) DOI: 10.33539/educación.2019.v25n2.2044
- Ramos, J., y Sánchez, L. (2021). Modelo de competencias genéricas: Aplicaciones en el contexto laboral latinoamericano. *Gestión Humana y Trabajo*, 9(2), 102-118. <https://www.ghtrabajo.com>
- Risco, M. (2019) *Gestión de talento humano por competencias para mejorar la calidad de gestión en la I. E. N° 11085 – Ucupe – Chiclayo*. Tesis para optar el grado académico de Doctora en administración de la educación. Universidad Cesar Vallejo. Chiclayo: Perú.
- Rojas, G., y García, F. (2020). Medición y diferenciación del desempeño laboral mediante competencias. *Revista Latinoamericana de Investigación en Gestión*, 22(4), 114-127. <https://www.researchgate.net/publication/346989712>



- Rojas, J., Cespedes, R. y Bambaren, L. (2021) Gestión del talento humano y su incidencia en la productividad laboral del personal operativo en la empresa FISIM SAC Huánuco -2015. Revista de investigación del Departamento Académico de Ciencias Contables, 8 (11).
- Romero, L. y Salcedo, M. (2019) Strategies to strengthen the human talent management process in a public entity. Signos, 11 (2) Doi: <https://doi.org/10.15332/24631140.5084>
- Santacruz, L., Lopez, L. y Morales, A. (2019) Análisis de modelos de gestión por competencias como fomento a la competitividad en organizaciones del sector textil. Artículo de investigación, Universidad CES. <https://repository.ces.edu.co/bitstream/handle/10946/4036/Análisis%20de%20modelos%20de%20gestión%20por%20competencias%20como%20fomento%20a%20la%20competitividad%20en%20organizaciones%20del%20sector%20textil.pdf?sequence=6&isAllowed=y>
- Silva, A., y Vázquez, M. (2019). Liderazgo y competencias interpersonales en el contexto organizacional. *Revista de Psicología y Comportamiento*, 14(1), 45-58. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71011241008>
- Vásquez, M., Rodríguez, P., y Sánchez, G. (2023). El modelo funcional de gestión del talento en el contexto organizacional. *Revista Latinoamericana de Psicología del Trabajo*, 11(1), 76-89. <https://www.psicologiatl.com>
- Zúñiga, A., y Sánchez, R. (2021). La gestión de equipos en empresas latinoamericanas: análisis y perspectivas. Recuperado de <https://www.redalyc.org>

## **ANEXOS**

## Anexo 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problema	Objetivos	Operacionalización de variable						
Problema principal	Objetivo principal	Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Número de ítems	Escala de medición
¿Cómo es la gestión por competencias del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016?	La gestión por competencias del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016 es adecuada.	<b>Gestión por Competencias</b>	“[...] una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”. (Saracho, p. 116, 2005)	La Gestión por Competencias se determinará de acuerdo al estudio de sus dimensiones: Gestión personal, Capacidad analítica, conceptual y búsqueda de información, Logro, Influencia, Gestión del equipo y Competencia suplementaria. Se realizará a través de <b>encuestas</b> .	Gestión personal	Flexibilidad	1-2	Ordinal - Tipo Likert modificado
						Autoconfianza	3-4	
						Integridad	5-6	
						Identificación con la organización	7-8	
					Capacidad analítica, conceptual y búsqueda de información	Capacidad Analítico	9-10	
						Capacidad Conceptual	11-12	
						Búsqueda de Información	13-14	
					Logro	Orientación al Logro	15-16	
						Iniciativa	17-18	
					Influencia	Orientación al Cliente – Ciudadano	19-20	
						Comprensión Interpersonal	21-22	
						Conocimiento Organizativo	23-24	
						Impacto e Influencia	25-26	
					Gestión del equipo	Desarrollo de Interrelaciones	27-28	
						Desarrollo de Personas	29-30	
		Dirección de Personas	31-32					
		Liderazgo	33-34					
		Competencias suplementarias	Trabajo en Equipo y Cooperación	35-36				
			Preocupación por el Orden y la Calidad	37-38				
			Autocontrol	39-40				
Problemas específicos	Objetivos específicos							
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cómo es la gestión personal del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016?</li> <li>• ¿Cuál es la capacidad analítica, conceptual y búsqueda de información del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016?</li> <li>• ¿Cuál es el logro del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016?</li> <li>• ¿Cuál es la capacidad de influencia del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016?</li> <li>• ¿Cómo es la gestión de equipos del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016?</li> <li>• ¿Cómo son las competencias suplementarias del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La gestión personal del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016 es adecuada.</li> <li>• La capacidad analítica, conceptual y búsqueda de información del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016 es adecuado.</li> <li>• El logro del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016 es adecuado.</li> <li>• La capacidad de influencia del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016 es adecuada.</li> <li>• La gestión de equipos del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016 es adecuada.</li> <li>• Las competencias suplementarias del talento humano en la empresa Grupo Tres GGG S.A.C. ATE – 2016 son adecuadas.</li> </ul>							

## ANEXO 2

### CUESTIONARIO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

#### INSTRUCCIONES:

El presente cuestionario está formado por 6 dimensiones, en los cuales puede indicar su punto de vista sobre la gestión por competencias en la empresa en la que labora. Responda marcando con una X en la casilla correspondiente la alternativa elegida, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Indiferente	De acuerdo	Totalmente de acuerdo

	<b>I. Gestión personal</b>	1	2	3	4	5
<b>1</b>	Se siente con la disposición de cambiar sus propias ideas ante situaciones nuevas o contrarias.					
<b>2</b>	Decide qué hacer basándose en la situación. Actúa para adaptarse a la situación o a la persona.					
<b>3</b>	Trabaja sin la necesidad de un supervisor pues demuestra confianza en sí mismo y se siente seguro ante los demás.					
<b>4</b>	Toma decisiones y actúa sin necesidad de realizar consultas a profundidad.					
<b>5</b>	Es capaz de reconocer sus propios errores o sentimientos negativos ante su contexto laboral.					
<b>6</b>	Admite públicamente que ha cometido un error.					
<b>7</b>	Demuestra iniciativa por adaptarse y encajar de forma adecuada a la empresa. Utiliza el uniforme de trabajo, respeta la manera en la que la empresa realiza las cosas.					
<b>8</b>	Es capaz de ayudar a sus compañeros, respetar y aceptar lo que ordenan los superiores.					
	<b>II. Capacidad analítica, conceptual y búsqueda de información</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>9</b>	Desglosa los problemas o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta.					
<b>10</b>	Desglosa los problemas en sus mínimas unidades para establecer relaciones causa efecto, identifica ventajas y desventajas de cada decisión.					
<b>11</b>	Emplea criterios básicos, su sentido común y experiencia para enfrentar situaciones problemáticas.					
<b>12</b>	Es capaz de identificar patrones, tendencias y vacíos en la información de la empresa.					
<b>13</b>	Pregunta sin rodeos y pide consejo a quienes conocen la situación empresarial.					
<b>14</b>	Emprende personalmente la necesidad de esclarecer una situación problemática.					
	<b>III. Logro</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>15</b>	Intenta realizar el trabajo bien o correctamente.					
<b>16</b>	Tiene la habilidad para utilizar nuevas metodologías de trabajo y alcanzar los objetivos organizacionales.					
<b>17</b>	Demuestra habilidad para reconocer las oportunidades y actuar así como de superar obstáculos ante situaciones problemáticas.					

18	Actúa de forma rápida y decidida ante los problemas (cuando la norma sería esperar, “estudiar la situación” o ver si se resuelve por sí sola).					
	<b>IV. Capacidad de Influencia</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
19	Responde preguntas y reclamos de sus compañeros de trabajo, manteniéndose informado sobre la situación en la que se encuentra.					
20	Mantiene una comunicación permanente con su compañero de trabajo a fin de conocer sus necesidades.					
21	Es capaz de comprender los sentimientos de sus compañeros de trabajo.					
22	Entiende el porqué de los sentimientos, inquietudes y conductas de sus compañeros.					
23	Tiene la habilidad de identificar y emplear la estructura formal (línea jerárquica o cadena de mando de la empresa) para realizar los procedimientos de nivel operativo.					
24	Entiende la estructura informal, es decir las relaciones interpersonales entre compañeros y personas clave que influyen sobre las decisiones de trabajo.					
25	Es capaz de generar impacto en los demás, mostrando preocupación por la reputación, el nivel y las apariencias.					
26	Inicia alianzas entre compañeros para darle apoyo a nuevas ideas.					
27	Es hábil para mantener relaciones beneficiosas en la estructura informal como en la estructura formal de la empresa.					
28	Se relaciona con un amplio círculo de amigos y conocidos.					
	<b>V. Gestión del equipo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
29	Se expresa de forma positiva acerca del desarrollo de los demás.					
30	Cuenta con la habilidad y disposición para explicar y enseñar de forma práctica a los demás cómo ejecutar el trabajo.					
31	Brinda a sus compañeros las instrucciones adecuadas, aclarando necesidades y exigencias de la empresa.					
32	Dice “no” a las peticiones poco razonables de sus compañeros y establece límites a su conducta.					
33	Establece pautas y objetivos en las reuniones de trabajo, controlando los tiempos y turnos para participar.					
34	Defiende los intereses de su equipo, asegurando que las necesidades del equipo estén cubiertas.					
35	Participa con agrado en las decisiones del equipo realizando las actividades que le fueran encomendadas.					
36	Se expresa de forma positiva de acerca de las habilidades y aportaciones de los demás miembros del equipo.					
	<b>VI. Competencias suplementarias</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
37	Muestra interés por hacer que su labor, roles, expectativas, tareas, datos e información sean claros.					
38	Evalúa y comprueba la exactitud de la información que se genera en su trabajo.					
39	Cada vez que siente un impulso por hacer algo inapropiado o indebido es capaz de resistir la tentación.					
40	Es capaz de controlar las emociones fuertes de enfado, frustración extrema y estrés, actuando y trabajando con la debida calma.					

**INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

**I. DATOS GENERALES:**

- I.1. Apellidos y nombres del informante: Dr. Mg. Jasmin Yurja, Feresido A.
- I.2. Cargo e Institución donde labora: D.T.C.
- I.3. Especialidad del experto: Finanzas - Proyectos
- I.4. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: \_\_\_\_\_
- I.5. Autor del instrumento: JASMIN YURJA VILCHEZ LAVERIANO

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN E INFORME:**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy buena 61-80%	Excelente 81-100%
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado				75	
OBJETIVIDAD	Esta expresado de manera coherente y lógica				75	
PERTINENCIA	Responde a las necesidades internas y externas de la investigación.				80	
ACTUALIDAD	Esta adecuado para valorar aspectos y estrategias de mejora				80	
ORGANIZACIÓN	Comprende los aspectos en calidad y claridad				80	
SUFICIENCIA	Tiene coherencia entre indicadores y las dimensiones				75	
INTENCIONALIDAD	Estima las estrategias que responda al propósito de la investigación				75	
CONSISTENCIA	Considera que los ítems utilizados en este instrumento son todos y cada uno propios del campo que se esta investigando.				75	
COHERENCIA	Considera la estructura del presente instrumento adecuado al tipo de usuario a quienes se dirige el instrumento				75	
METODOLOGÍA	Considera que los ítems miden lo que pretende medir.				75	
PROMEDIO DE VALORACIÓN					76.5	

**ITEMS DE LA PRIMERA VARIABLE**

ITEM N°	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE	OBSERVACIONES
01	/			
02	/			
03	/			
04	/			
05	/			
06	/			
07	/			
08	/			
09	/			
10	/			
11	/			

12			
13			
14			
15		<b>UCV</b>	
16		UNIVERSIDAD	
17	/	CÉSAR VALLEJO	
18	/		
19	/		
20	/		
21	/		
22	/		
23	/		
24	/		
25	/		
26	/		
27	/		
28	/		
29	/		
30	/		
31	/		
32	/		
33	/		
34	/		
35	/		
36	/		
37	/		
38	/		
39	/		
40	/		

**III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:**

¿Qué aspectos tendría que modificar, incrementar o suprimir en los instrumentos de investigación?

*Es aplicable.*

**IV. PROMEDIO DEVALORACION:**

76.5%

San Juan de Lurigancho, *22* de *6* del 2016

  
 Firma de experto informante  
 DNI: *09-0189921*



**INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

**I. DATOS GENERALES:**

- I.1. Apellidos y nombres del informante: Dr/Mg. MARQUEZ CARO, FERNANDO VICI
- I.2. Cargo e Institución donde labora: RESPONSABLE INVEST. CAP. NN. II.
- I.3. Especialidad del experto: MG. CC. DE LA EDUC.
- I.4. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: \_\_\_\_\_
- I.5. Autor del instrumento: JASMIN YURJA VILCHEZ LAVERIANO

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN E INFORME:**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Excelent e 81-100%
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado.				75%	
OBJETIVIDAD	Esta expresado de manera coherente y lógica.				75%	
PERTINENCIA	Responde a las necesidades internas y externas de la investigación.				75%	
ACTUALIDAD	Esta adecuado para valorar aspectos y estrategias de mejora.				75%	
ORGANIZACIÓN	Comprende los aspectos en calidad y claridad.				75%	
SUFICIENCIA	Tiene coherencia entre indicadores y las dimensiones.				75%	
INTENCIONALIDAD	Estima las estrategias que responda al propósito de la investigación.				75%	
CONSISTENCIA	Considera que los ítems utilizados en este instrumento son todos y cada uno propios del campo que se esta investigando.				75%	
COHERENCIA	Considera la estructura del presente instrumento adecuado al tipo de usuario a quienes se dirige el instrumento.				75%	
METODOLOGÍA	Considera que los ítems miden lo que pretende medir.				75%	
PROMEDIO DE VALORACIÓN					75%	

**ITEMS DE LA PRIMERA VARIABLE**

ITEM N°	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE	OBSERVACIONES
01	/			
02	/			
03	/			
04	/			
05	/			
06	/			
07	/			
08	/			
09	/			
10	/			
11	/			



12	 <b>UCV</b> UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO			
13		/		
14		/		
15		/		
16		/		
17		/		
18	/			
19	/			
20	/			
21	/			
22	/			
23	/			
24	/			
25	/			
26	/			
27	/			
28	/			
29	/			
30	/			
31	/			
32	/			
33	/			
34	/			
35	/			
36	/			
37	/			
38	/			
39	/			
40	/			

**III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:**

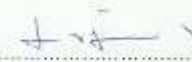
¿Qué aspectos tendría que modificar, incrementar o suprimir en los instrumentos de investigación?

.....  
 .....

**IV. PROMEDIO DEVALORACION:**

75%

San Juan de Lurigancho, 21 de 06 del 2016

  
 .....  
 Firma de experto informante  
 DNI: 05729589

**INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

**I. DATOS GENERALES:**

- I.1. Apellidos y nombres del informante: Dr./Mg.: Yvette Cecidia Placencia Marín  
 I.2. Cargo e Institución donde labora: Coordinadora de la escuela de adm.  
 I.3. Especialidad del experto: Mba en Administración  
 I.4. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: \_\_\_\_\_  
 I.5. Autor del instrumento: JASMIN YURJA VILCHEZ LAVERIANO

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN E INFORME:**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Buena 41-60%	Muy buena 61-80%	Excelente 81-100%
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado				80%	
OBJETIVIDAD	Esta expresado de manera coherente y lógica				80%	
PERTINENCIA	Responde a las necesidades internas y externas de la investigación.				80%	
ACTUALIDAD	Esta adecuado para valorar aspectos y estrategias de mejora.....				80%	
ORGANIZACIÓN	Comprende los aspectos en calidad y claridad.				80%	
SUFICIENCIA	Tiene coherencia entre indicadores y las dimensiones.				80%	
INTENCIONALIDAD	Estima las estrategias que responda al propósito de la investigación				80%	
CONSISTENCIA	Considera que los items utilizados en este instrumento son todos y cada uno propios del campo que se está investigando.				80%	
COHERENCIA	Considera la estructura del presente instrumento adecuado al tipo de usuario a quienes se dirige el instrumento				80%	
METODOLOGÍA	Considera que los items miden lo que pretende medir.				80%	
PROMEDIO DE VALORACIÓN					80%	

**ITEMS DE LA PRIMERA VARIABLE**

ITEM N°	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE	OBSERVACIONES
01		✓		
02		✓		
03	✓			
04	✓			
05	✓			
06	✓			
07	✓			
08		✓		
09		✓		
10	✓			
11	✓			

12					
13					
14			✓		
15					
16					
17		✓			
18		✓			
19		✓			
20		✓			
21		✓			
22		✓			
23		✓			
24			✓		
25			✓		
26		✓			
27		✓			
28	✓				
29	✓				
30	✓				
31	✓				
32		✓			
33		✓			
34	✓				
35	✓				
36	✓				
37	✓				
38	✓				
39	✓				
40	✓				

III. **OPINIÓN DE APLICACIÓN:**

¿Qué aspectos tendría que modificar, incrementar o suprimir en los instrumentos de investigación?

..... *Instrumento es claro, consistente y coherente* .....

IV. **PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

80%

San Juan de Lurigancho, 23 de 06 del 2016



Firma de experto informante  
DNI: *18.09.955.0*

**INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN**

**I. DATOS GENERALES:**


- I.1. Apellidos y nombres del informante: Dr./Mg. RAUL DELGADO APENAS
- I.2. Cargo e institución donde labora: DTC OFICINA DE INVESTIGACIÓN
- I.3. Especialidad del experto: P.D. EN METODOS DE INV. Y EVAL.
- I.4. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: \_\_\_\_\_
- I.5. Autor del instrumento: JASMIN YURJA VILCHEZ LAVERIANO

**II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN E INFORME:**

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Excelent 81-100%
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado				75%	
OBJETIVIDAD	Esta expresado de manera coherente y lógica				75%	
PERTINENCIA	Responde a las necesidades internas y externas de la investigación.				75%	
ACTUALIDAD	Esta adecuado para valorar aspectos y estrategias de mejora.				75%	
ORGANIZACIÓN	Comprende los aspectos en calidad y claridad				75%	
SUFICIENCIA	Tiene coherencia entre indicadores y las dimensiones				75%	
INTENCIONALIDAD	Estime las estrategias que responda al propósito de la investigación				75%	
CONSISTENCIA	Considera que los items utilizados en este instrumento son todos y cada uno propios del campo que se esta investigando.				75%	
COHERENCIA	Considera la estructura del presente instrumento adecuado al tipo de usuario a quienes se dirige el instrumento				75%	
METODOLOGÍA	Considera que los items miden lo que pretendo medir.				75%	
PROMEDIO DE VALORACIÓN					75%	

**ITEMS DE LA PRIMERA VARIABLE**

ITEM N°	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE	OBSERVACIONES
01	✓			
02	✓			
03	✓			
04	✓			
05	✓			
06	✓			
07	✓			
08	✓			
09	✓			
10	✓			
11	✓			

12	 <b>UCV</b> UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO			
13		/		
14		/		
15		/		
16		/		
17		/		
18		/		
19		/		
20		/		
21		/		
22		/		
23		/		
24		/		
25		/		
26		/		
27	/			
28	/			
29	/			
30	/			
31	/			
32	/			
33	/			
34	/			
35	/			
36	/			
37	/			
38	/			
39	/			
40	/			

**III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:**

¿Qué aspectos tendría que modificar, incrementar o suprimir en los instrumentos de investigación?

*Es aplicable*

**IV. PROMEDIO DEVALORACION:**

75%

San Juan de Lurigancho, 21 de 05 del 2016

  
Firma de experto informante  
DNI: 10350117



## INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

### I. DATOS GENERALES:


- I.1. Apellidos y nombres del informante: Dr./Mg. Rosalba Henes, Marco Antonio  
 I.2. Cargo e Institución donde labora: OTC Oficina de Investigación  
 I.3. Especialidad del experto: Lic. en Administración  
 I.4. Nombre del instrumento motivo de la evaluación: \_\_\_\_\_  
 I.5. Autor del instrumento: JASMIN YURJA VILCHEZ LAVERIANO

### II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN E INFORME:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Excelente 81-100%
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado				75%	
OBJETIVIDAD	Esta expresado de manera coherente y lógica				75%	
PERTINENCIA	Responde a las necesidades internas y externas de la investigación				75%	
ACTUALIDAD	Esta adecuado para valorar aspectos y estrategias de mejora				75%	
ORGANIZACIÓN	Comprende los aspectos en calidad y claridad				75%	
SUFICIENCIA	Tiene coherencia entre indicadores y las dimensiones				75%	
INTENCIONALIDAD	Estima las estrategias que responda al propósito de la investigación				75%	
CONSISTENCIA	Considera que los ítems utilizados en este instrumento son todos y cada uno propios del campo que se está investigando				75%	
COHERENCIA	Considera la estructura del presente instrumento adecuado al tipo de usuario a quienes se dirige el instrumento				75%	
METODOLOGÍA	Considera que los ítems miden lo que pretende medir				75%	
PROMEDIO DE VALORACIÓN					75%	

### ITEMS DE LA PRIMERA VARIABLE

ITEM N°	SUFICIENTE	MEDIANAMENTE SUFICIENTE	INSUFICIENTE	OBSERVACIONES
01	✓			
02	✓			
03	✓			
04	✓			
05	✓			
06	✓			
07	✓			
08	✓			
09	✓			
10	✓			
11	✓			

12	 <b>UCV</b> UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO			
13		/		
14		/		
15		/		
16		/		
17		/		
18		/		
19		/		
20		/		
21		/		
22		/		
23		/		
24		/		
25		/		
26		/		
27		/		
28	/			
29	/			
30	/			
31	/			
32	/			
33	/			
34	/			
35	/			
36	/			
37	/			
38	/			
39	/			
40	/			

**III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:**

¿Qué aspectos tendría que modificar, incrementar o suprimir en los instrumentos de investigación?

*Es aplicable*

**IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:**

75%

San Juan de Lurigancho, 24 de 05 del 2018



Firma de experto informante  
DNI: .....