



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS
EMPRESARIALES**

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
ADMINISTRACION**

**ESTRATEGIAS DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS
PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
COLABORADORES DE LA EMPRESA DELICIAS KING
KONG LAMBAYEQUE – 2017**

**TESIS PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACION**

AUTORA

LUCERO ELIZABET CLEOTILDE CARRASCO CHAMBA

ASESORA

DRA. KATHERINE CARBAJAL CORNEJO

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

GESTION DEL TALENTO HUMANO

PERÚ - 2017

DEDICATORIA

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo.

Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

Lucero Carrasco

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por permitirme tener y disfrutar a mi familia, gracias a mi familia por apoyarme en cada decisión y proyecto, gracias a la vida porque cada día me demuestra lo hermosa que es la vida y lo justa que puede llegar a ser; gracias a mi familia por permitirme cumplir con excelencia en el desarrollo de esta tesis. Gracias por creer en mí y gracias a Dios por permitirme vivir y disfrutar de cada día.

Lucero Carrasco

DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD

Yo, Lucero Elizabet Cleotilde Carrasco Chamba, a efecto de cumplir con los criterios de evaluación de la experiencia curricular de Desarrollo de Proyecto de Investigación, declaro bajo juramento que toda la documentación que acompaño es veraz y autentica.

Asimismo, declaro también bajo juramento que todos los datos e información que se presenta en la presente investigación son auténticos y veraces.

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 de la Universidad Cesar Vallejo.

Chiclayo, Diciembre 2017



LUCERO ELIZABET CLEOTILDE CARRASCO CHAMBA

PRESENTACIÓN

Señores miembros del Jurado:

Teniendo en cuenta los lineamientos establecidos en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Cesar Vallejo presento ante ustedes la Tesis titulada: Estrategias de selección por competencias para fortalecer el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Delicias King Kong Lambayeque – 2017, esperando que cumpla con los requerimientos de aprobación para obtener el Título Profesional de Licenciada en Administración.

Señores miembros del Jurado Calificador, estoy convencida de que con su alto criterio profesional sabrán reconocer los esfuerzos realizados con dedicación y perseverancia para culminar satisfactoriamente el presente trabajo de investigación. Del mismo modo, espero sus valiosas sugerencias que permitirán. Del mismo modo, espero sus valiosas sugerencias que permitirán enriquecer aún más esta investigación, sirviendo de apoyo a la comunidad educativa en la noble tarea de lograr la formación integral del futuro profesional.

La autora

ÍNDICE

PÁGINA DEL JURADO	ii
DEDICATORIA	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DECLARATORIA DE AUTENTICIDAD	v
PRESENTACIÓN.....	vi
ÍNDICE.....	vii
RESUMEN	viii
ABSTRACT.....	ix
I. INTRODUCCIÓN	10
1.1 Realidad Problemática	10
1.2. Trabajos Previos	12
1.3 Teorías relacionadas a estrategias de selección por competencias.	18
1.4. Formulación del Problema	37
1.5. Justificación del estudio	37
1.6. Hipótesis	37
1.7. Objetivos	38
II. MÉTODO	39
2.1. Diseño de Investigación:	39
2.2. Variables, Operacionalización	39
2.3 Población y muestra.....	41
2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.	42
2.5. Métodos de análisis de datos	43
2.6 Aspectos éticos	43
III. RESULTADOS.....	45
IV. DISCUSIÓN.....	54
V. CONCLUSIONES	57
VI. RECOMENDACIONES	58
VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....	59
ANEXOS	66

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo Determinar de qué manera las estrategias de selección por competencias fortalecen el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Delicias King Kong Lambayeque - 2017. La investigación fue de tipo descriptiva y la metodología que se utilizó fue un diseño pre- experimental con pre y post test. El trabajo de investigación de enfoque aplicativo; se trabajó con una muestra de 30 trabajadores. Los resultados que arrojaron antes de la aplicación del test el desacuerdo con respecto a la evaluación del desempeño laboral es realmente importante la calidad es calificada con el 82%; el compromiso 87% productividad 86%, satisfacción en el trabajo el 81% y finalmente el nivel de conocimientos con el 82% del desacuerdo general. Los resultados con respecto a la contrastación de hipótesis arrojaron que el pre test el desempeño tuvo una $\bar{x} = 2,67$ y el resultado después de la implementación de las estrategias se obtuvo un desempeño Después $\bar{x} = 4,03$, lo cual significa un incremento (diferencia de medias) 1,367, y según el nivel de significancia $0,000 < 0,05$, se acepta que existe diferencia de medias, en conclusión se toma la decisión que las estrategias de selección por competencias fortalecen el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Delicias King Kong Lambayeque - 2017. Se recomienda a la gerencia general sensibilizar de una manera frecuente a los trabajadores de tal manera que logren estándares altos de compromiso organizacional que puedan generar lealtad a la empresa.

Palabras Claves: Competencias, Estrategias, Selección.

ABSTRACT

The objective of this research was to determine how competency selection strategies strengthen the work performance of the employees of the company Delicias King Kong Lambayeque - 2017. The research was descriptive and the methodology used was a pre-experimental design with pre and post test. The research work of application approach; We worked with a sample of 30 workers. The results that showed before the application of the test the disagreement with respect to the evaluation of the labor performance is really important the quality is qualified with 82%; the commitment 87% productivity 86%, satisfaction at work 81% and finally the level of knowledge with 82% of the general disagreement. The results with respect to the testing of hypotheses showed that the pretest performance had one and the result after the implementation of the strategies a performance was obtained After, which means an increase (difference of means) 1,367, and according to the level of significance, it is accepted that there is a difference in means, in conclusion the decision is made that the selection strategies by competences strengthen the work performance of the collaborators of the company Delicias King Kong Lambayeque - 2017. It is recommended to the general management to raise awareness of a frequently to workers in such a way that they achieve high standards of organizational commitment that can generate loyalty to the company.

Keywords: Competencies, Strategies, Selection

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Realidad Problemática

En el mundo

El avance moderno de los nuevos sistemas de contratación, implica admitir un trabajador que desarrolle de manera integral sus competencias profesionales basadas en sus conocimientos , habilidades y actitudes; que le pueda generar a la empresa el potencial humano necesario para enfrentar el cambio global ; por esta razón se analiza el proceso de selección por competencias asumiendo su problemática general .

En la Habana Cuba Fernández (2017) Afirma que:

El sistema de competencias representa una propuesta educacional que define la práctica de gestión de recursos humano; desde un punto vista integral que mide el desempeño del trabajador alineado al factor productivo; la concepción Taylorista demanda la creación de técnicas en donde interactúan jefe y trabajador; el aspecto tradicional lamentablemente influye en el manejo del desempeño; se hacen esfuerzos para poder expresar una mejor definición de las tareas y metas que propone la organización (p. 8)

En Guatemala Cancinos (2015) Afirma que:

Las empresas modernas exigen mayores competencias para los puestos de trabajo; todas ellas basadas en la capacitación de sus colaboradores y que tengan como fin supremo la generación de competencias que las empresas requieren; estas técnicas resultan importantes para conseguir resultados con las personas, pero resulta oneroso valorar el componente actitudinal, debido a que este engloba la inteligencia emocional de las personas. (p. 1).

En España Larumbe (2014) Afirma que:

Las empresas han implementado el análisis de los puestos como un mecanismo de identificación de tareas y funciones a realizar por los empleados; el enfoque antiguo está fuera de contexto porque no es homogéneo y valora el demasía el nivel de conocimiento del empleado; este proceso llevado al tema de las competencias laborales resulta un problemático por el desconocimiento de la

técnica en el proceso de evaluación del desempeño; lo que convierte en inestable a la organización (p. 73).

En nuestro País Hernández (2015) sostiene que el desempeño laboral evalúa en forma sostenible las competencias del trabajador, sus habilidades conocimientos y actitudes se ven respaldadas por un sistema de medición por competencias; lamentablemente en nuestro entorno no se mide el desempeño, por el contrario las decisiones sobre el futuro empleado recaen en una percepción del jefe o gerente de la empresa.

Diario Gestión (2015) Los elementos más importantes en el desempeño laboral son comunicación, resolución de problemas, trabajo en equipo, adaptación al cambio y orientación al logro de resultados; estas habilidades blandas buscan siempre nuevos talentos. El mundo laboral cambia dramáticamente y los procesos de selección han cambiado de ser presenciales hacia la virtualidad, generando mayor oportunidad al nativo digital que ha nacido en el entorno tecnológico del cambio y la diferenciación.

El Diario Gestión (2014) El trabajador es el recurso clave en toda organización es una realidad que cada vez tiene mayor vigencia; porque el destino de la empresa está en manos del stakeholder clave quien determina con la empatía el mejor conocimiento del cliente y la comprensión de sus compañeros de trabajo. La empresa puede tener la mejor tecnología disponible, el software más adelantado y los equipos de mayor eficiencia; pero el recurso humano es el personal clave, determinante y único que no puede ser remplazado por las maquinas. De este modo de empresa complementa un recurso humano competente con una máquina de alta sofisticación, obteniendo un resultado de alto nivel (p. 1)

En la empresa ubicada en el departamento de Lambayeque según Nizama (2017) con RUC 10401646642, sostiene que la estructura laboral de esta empresa está fragmentada en dos áreas claramente definidas; el sector administrativo y el productivo; en el primero de ellos el problema radica en el personal de ventas, los cuales se sienten desmotivados pues perciben bajos salarios y pocos estímulos laborales; en el personal de producción el problema radica en las competencias del trabajador la cual muchas veces no reúnen las habilidades y los conocimientos

pertinentes para el proceso; finalmente el proceso se deteriora mucho por la merma en productos deficientes y de baja calidad; este tipo de negocio es importante contar con un personal calificado y profesional que pueda agregarle valor al producto final desde el punto de vista de la calidad el marketing la tecnología y la comercialización. Es necesario también contar con personal técnico que garantice la fuerza productiva en fábrica, cumpliendo los estándares de calidad requeridos. Por todo ello la evaluación del desempeño laboral es una herramienta de gestión de suma importancia porque genera un 66.7% de insatisfacción antes de la aplicación del pre test y el 33.3% de los trabajadores considera que este tipo de desempeño es malo; por lo tanto es necesario conocer las competencias cognitivas, habilidades y actitudes de todas las personas alrededor de la organización para ello se requiere de un equipo profesional altamente capacitado en valorizar las competencias de los colaboradores; tratando de entender que el talento humano es el principal activo de la organización Es importante saber con qué tipo de persona cuenta la empresa y así mismo poder evaluar estándares de desarrollo profesional pertinente.

1.2. Trabajos Previos

A Nivel Internacional

Sum (2015) En su tesis titulada “La motivación y desempeño laboral con el personal administrativo de una empresa de alimentos Quetzaltenando”. La metodología que se utilizo es de tipo correlacional de corte transversal; la muestra estuvo conformada por 40 colaboradores de la empresa; el instrumento que utilizaron una entrevista de elaboración propia. Se llegó a la conclusión:

El desempeño laboral de los compañeros fue visto a través de la escala Likert, que estaba conectada a los asociados de la organización, las notas adquiridas de cada cosa fueron las más positivas para la exploración y mensurablemente los resultados están dentro de la importancia y su calidad inquebrantable. (p. 51).

En la actualidad se espera que los recursos humanos hayan tomado y espacio esencial dentro de las asociaciones; ya que este recurso hace que la organización cumpla sus objetivos y metas; siendo esto importante ya que cada individuo que incorpora este recurso es el desempeño es aceptable para que así este pueda

contribuir y ser pieza fundamental dentro de la organización. Para obtener los resultados deseados se ha considerado que las capacidades de ocupación deben ser confirmadas o describir las competencias laborales en puestos claves de las empresas y así la mejora continua se vaya dando de una forma aceptable dentro de un mundo comercial con un alto nivel de competencias laborales.

Herrera (2015) En la tesis titulada “Competencias laborales en los colaboradores del departamento de ventas Bimbo, agencia Huehuetenando Guatemala”; el tipo de investigación utilizada es descriptiva exploratoria se define por tener una visión general respecto a una determinada realidad, la muestra estuvo conformada por 25 colaboradores; el instrumento que utilizaron una encuesta de elaboración propia validado a través de tres expertos.

Se concluye que los colaboradores de la empresa poseen habilidades y destrezas están en el nivel deseado para el puesto además que ello se refleja en el alcance de metas establecidas por la empresa (p. 89).

Conocer las competencias de un colaborador, permite reconocer lo que la individuo sabe cómo hacer y cumplir sus obligaciones. También es importante comprender cuáles son las capacidades necesarias para un cargo específico, ya que esto asegura el desarrollo y la eficiencia de la organización. La competencia es la suma de la eficacia de la identidad requerida para un puesto de trabajo y desempeñar efectivamente una misión en un área determinada de la organización, garantizando el éxito de su función y por consiguiente para la empresa.

Gómez y Mendoza (2013) En su investigación Modelo de Gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S Venezuela.; el tipo de investigación fue descriptiva, ya que se pretendió diseñar un modelo de gestión por competencias para la empresa. La población y la muestra en este caso fueron iguales por ser muy baja, ya que solo fueron 6 trabajadores de la empresa; la conclusión el autor señaló que:

El modelo de competencias de talento humano es indefenso al estar conectado en la región reguladora y futura en la región académica de la organización y debido a la interrelación que estos ejercicios tienen entre sí, las ventajas que brinda el modelo cuando se conecta en una porción de los subsistemas de la organización,

se agrega a subsistemas alternativos y se enmarca una especie de cadena de ventajas entre ellos (p. 75).

En este momento en que la humanidad se mueve y la variabilidad de los individuos solicita cada vez más de personal con un excelente desempeño donde solamente existe una forma de lograrlo y donde sólo hay un enfoque único para lograrlo y es que en las asociaciones el trabajo está supervisado por las habilidades. Las habilidades son los límites de una persona para tener una ejecución efectiva en un dominio particular o en una situación particular; Capacidad de Gestión de Competencias a través de la disposición estable de los marcos y procedimientos de Recursos Humanos, en vista de las aptitudes y resultados requeridos para la ejecución hábil. El modelo de gestión por competencias puede ser aplicado en cualquier tipo de organización debido a que valoriza tres elementos importantes que son los conocimientos, las habilidades y las actitudes de los colaboradores; estos tres componentes deben estar presentes en una sola persona sólo la ausencia de uno de ellos la puede catalogar como incompetente para el trabajo a realizar.

Godoy (2014). En su investigación titulada "Las competencias laborales de los mandos medios y altos de una industria papelera Guatemala"; la investigación fue de tipo descriptivo, el cual se llevó a cabo con 12 personas de ambos sexo de los mandos altos y medio, perteneciendo 2 gerentes, 6 supervisores y 4 encargados; el autor llegó a la conclusión que:

La industria cuenta con una lista de competencias laborales dentro de las cuales caben mencionar las siguientes: liderazgo, dirección, planificación, identificación con la empresa, apertura, orientación al cliente, trabajo en equipo, comunicación, iniciativa, innovación, creatividad, auto control y estabilidad emocional, seguridad en sí mismo, negociación y toma de decisiones (p. 64).

El desempeño son aquellas acciones o comportamientos vistas en los colaboradores que son esenciales para satisfacer los objetivos de la asociación y que pueden medirse en cuanto a las capacidades de cada persona y su nivel de compromiso con la asociación. La evaluación del desempeño es valiosa y vital para tomar decisiones acerca de las remuneraciones y revisar las evaluaciones de

los jefes y subordinados sobre la conducta de los trabajadores en relación con el trabajo y lo más importante es que mejora los resultados del trabajo en la compañía y la ejecución futura de los individuos.

A Nivel Nacional

Quevedo (2015) En la investigación “Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa molinera INCA S.A”; se realizó un estudio correlacional para medir la relación existente del desempeño laboral de los trabajadores a través de una encuesta en base a 7 dimensiones; la muestra tomada fue de 115 trabajadores; se utilizó una encuesta como instrumento de elaboración propia y será validada por juicio de expertos. Se llegó a la conclusión que:

Al evaluar el nivel de desempeño laboral, se descubrió que más de la mitad de los representantes demostraron un nivel de ejecución aceptable además de los líderes rápidos de cada zona, evaluaron las mediciones con más puntaje: se produce (8.03), actividad (11.78) e información del puesto (8.16), influenciando las conexiones relacionales con la medición conocida como inadecuada con un puntaje de (5.38), acumulándose según lo indicado por el tamaño de ejecución decidido que los representantes tienen un nivel de ejecución de trabajo decente (p.89).

Para un buen desempeño es fundamental que los especialistas comprendan cuáles son sus obligaciones o compromisos particulares, las estrategias a considerar y los objetivos que deben cumplirse. Un enfoque decente para mejorar la ejecución del trabajo de los trabajadores profesionales los estimula constantemente, y para esto podemos utilizar sistemas distintivos, por ejemplo, designando a un experto más notable, otorgándoles tareas más destacadas, remunerando los logros, ofreciendo un lugar de trabajo decente. La evaluación técnica del desempeño arroja que más del 50% de los trabajadores muestra buenos resultados en la evaluación del mismo; especialmente fueron evaluadas las jefaturas de área las cuales alcanzaron indicadores muy por encima del promedio; puntajes como 8.03 en iniciativa y 11.78 en conocimiento del puesto determinan un buen Score para el desempeño laboral del personal.

Casma (2015) En la tesis titulada “Relación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la Empresa Panadera Surco”; el tipo de investigación que se utilizó es descriptivo correlacional de corte transversal, la población que se tomó en cuenta a 84 trabajadores; el instrumento a utilizar una encuesta de elaboración propia conformada por 40 ítems dirigida al personal; se llegó a la conclusión que:

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz haciendo uso de planes estratégicos de desarrollo de talentos para alcanzar las competencias deseadas a fin de efectuar actividades eficientemente, este es el sentido, se debe implementar el modelo de dirección basado en gestión del talento humano por competencias que pueda ser prevista desde la planificación hasta el control de resultados (p. 105).

La gestión por competencias es el resultado de reflexiones estratégicas y acciones organizativas dirigidas a garantizar la coherencia de los objetivos empresariales, permitiendo el apoyo al cumplimiento de la misión y visión de la organización, prevaleciendo su viabilidad de implementación dentro de la empresa. La gestión por competencias constituye un modelo de gestión perfectamente compatible y complementaria con otros conceptos innovadores de gestión de recursos humanos que han aparecido en los últimos años como podemos mencionar.

Quispe (2015). En su tesis titulada “Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital del Pacucha, Andahuaylas”. El tipo de investigación que se utilizó es correlacional y el diseño no experimental transaccional, la muestra a utilizar son de 64 trabajadores que forman parte de la empresa.

El sistema de examen que comprendía un escrutinio verbal o compuesto que se realizó a la población general a fin de obtener ciertos datos vitales para el examen, llegando a la conclusión de que:

La inspiración del trabajo y la eficiencia del trabajo tienen una relación extremadamente impotente, ya que la inspiración afecta la ejecución del especialista. Por lo tanto, se prescribe utilizar métodos eficaces para inspirarse en el trabajo e incorporar diferentes enfoques para persuadir al especialista, por ejemplo, percibir el trabajo, las posiciones, las salidas, el incremento en la compensación y otros relacionados con la inspiración. (p. 93).

El clima organizacional, se convierte en un ángulo vital, ya que el logro de asociaciones y establecimientos dependerá en gran medida de ello, añadiéndole capacidad humana. El último sugiere mucho en la consecución de los objetivos de las asociaciones. En esta línea, la atmósfera autoritaria se convierte en el cómplice clave de cada una de las otras regiones.

A Nivel Local

Mino (2014) en la investigación titulado *Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque*; la investigación es de tipo descriptivo- aplicada; en cual la muestra a utilizar es de 21 colaboradores, aplicándose una entrevista de elaboración propia como instrumento; se llegó a la conclusión que existe un grado de correlación baja entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del Restaurante de Parrillas Marakos 490 del Departamento de Lambayeque, porque los datos mostraron un 0.281 y en la escala que oscila del -1 y +1 para que haya una correlación perfecta el resultado debió ser +1 (p. 57).

Las organizaciones siempre están mejorando y tratando de desarrollarse interna y externamente. Por lo tanto, es imprescindible conocer ciertos indicadores básicos que nos permitan avanzar hacia un mejor liderazgo básico, dos de estos indicadores asumen una parte fundamental en el progreso en las asociaciones: Clima Laboral y Evaluación del Desempeño.

Alvitez y Ramírez (2013) en su investigación titulada "Relación entre el programa de compensación e incentivos y la motivación en los empleados de la empresa del Grupo ALMER". En el cual el objetivo principal fue: determinar la relación existente entre el Programa de Compensación e Incentivos y la motivación de los empleados; fue de tipo descriptivo - correlacional; en el cual se utilizó una muestra de 10 trabajadores; utilizando como instrumento una entrevista de elaboración propia; llegando a la conclusión que:

Existe una relación directa entre el Programa de Incentivos y Compensación de la Empresa con la Motivación de los Empleados; cuanto más notables son los ímpetus y las remuneraciones, cuanto mayor es el nivel de inspiración, más estiman

los especialistas las represalias financieras como motivadoras y remuneradoras . (p. 117).

La desmotivación con respecto a los colaboradores de la empresa se ha visto reflejado por motivo de un clima laboral no favorable, una baja creación de ofertas y una reducción en la ganancia y el incremento gestionado que se estaba obteniendo, por lo tanto se está mostrando hipotéticamente a través de una investigación, la conexión y el resultado que mantiene el programa de pago y motivadores con la inspiración de los representantes, estos resultados sirven de eje de acción a la actual organización para adoptar medidas correctivas de considerarlo pertinente.

1.3 Teorías relacionadas a estrategias de selección por competencias.

1.3.1. Selección por competencia:

Helleriegel (citado por Cojulún, 2011), Afirma que una competencia implica la mezcla de conocimientos, habilidades, prácticas y actitudes que agregan a la viabilidad individual. Es la capacidad de planificar y aplicar precisamente en un entorno de trabajo específico, reclamar activos, por ejemplo, aptitudes, aprendizaje y comportamientos, y recursos naturales para hacer un resultado retratado.

Alles (2002) describe las aptitudes de trabajo como la mezcla incorporada de aprendizaje, habilidades y estados de ánimo útiles para la ejecución adecuada y pertinente en diversos entornos. La adaptabilidad y la flexibilidad son esenciales para el nuevo tipo de logro que busca el trabajo y la orientación, como un progreso general para que los individuos logren algo con lo que saben. Las habilidades son parámetros que representan a los individuos y posteriormente los evalúan en vista de estos discernimientos son atributos básicos del individuo que se identifica causalmente con un estándar de viabilidad y ejecución prevalente en una vocación o circunstancia. Es un poco profundo de carácter, y puede anticipar la conducta en un amplio arreglo de condiciones y desafíos de trabajo. Una oposición comienza o prevé conducta y ejecución.

Benavides (citado por Carpio, 2016) Se conceptualiza que competente es la capacidad individual establecida con una meta final específica para dar testimonio de que el individuo puede lograr los objetivos establecidos. Competencia, ha sido

abreviado en un dialecto legítimo como un término que se puede conectar y descifrar con diversas ramificaciones.

Cruz (2013) En el presente, las capacidades de trabajo son una parte clave para que la relación esté estén a la vanguardia y alcance sus metas, un término que se ha descrito como la disposición de estados mentales, aptitudes y aprendizaje importante para realizar aptitudes particulares con calidad.

INTECAP (Citado por Prieto, 2013). señala que de un contrato conveniente dependerá el éxito de una empresa. Al contratar personal la empresa aportando activos monetarios y no financieros. La motivación detrás de la garantía de la competencia es que los encargados de la organización, de la fuerza de trabajo tienen un instrumento básico pero viable que les permite diseñar y ejecutar la elección por las capacidades de cualquier posición de la afiliación, lo que estas investigaciones están buscando es distinguir La conducta "Real" del esperanzador en una condición dada.

Lechen y Salganik (2002). Selección por Competencias es la importancia del conocimiento, habilidades y competencias para los individuos y la sociedad es ampliamente aceptada por los formuladores de políticas en los países de la OCDE. Al menos en el nivel del discurso, una ciudadanía bien educada, bien informada y altamente calificada es vista como un papel eminente en enfrentar los desafíos del presente y el futuro. Hasta la fecha, el mayor impulso en los países de la OCDE para los esfuerzos en el ámbito de las competencias clave ha venido del sector empresarial y de los empleadores. Desde un punto de vista puramente económico, las competencias de los individuos son consideradas importantes porque contribuyen a: aumentar la productividad y la competitividad de los mercados; minimizar el desempleo mediante el desarrollo de una mano de obra adaptada y calificada; y creando un ambiente para la innovación en un mundo dominado por la competencia global. Desde una perspectiva social más amplia, la información, las capacidades y las capacidades son vitales debido a sus compromisos fuera del ámbito de los asuntos financieros y el trabajo. Se suman a la expansión del interés singular en fundamentos basados en la popularidad; unión social y equidad; y reforzar los derechos humanos y el autogobierno como estabilizadores para construir el desequilibrio en desarrollo de oportunidades e incrementar la

minimización singular. La mejora y el apoyo del capital humano y social habla de un factor esencial para que los órdenes sociales no exclusivamente produzcan un vínculo social y paz próspera, sin embargo lo más importante es lidiar con las dificultades y tensiones de un mundo indudablemente relacionado, cambiante y conflictivo.

Shahhosseini (2011). En los últimos 15 años, ha habido un aumento de la demanda de los encargados de formular políticas para obtener información sobre las capacidades de las personas. Como resultado, el nuevo interés en los resultados de la educación se extiende más allá del logro educativo -medido en número de años de educación o más alto grado obtenido- a lo que las personas saben y cuánto pueden hacer, ya la relación entre estas capacidades y los objetivos de la educación (es decir, la eficacia de los sistemas educativos) y los insumos para la educación (es decir, la eficiencia de los sistemas educativos). Esto inevitablemente coloca preguntas sobre los objetivos de la educación en el centro de la escena. El currículo de mañana se ha convertido en un tema favorito de los discursos de los políticos y el núcleo de los esfuerzos cotidianos orientados a la reforma educativa. El concepto de competencias clave se ha convertido en un componente vital en el vocabulario de los formuladores de políticas educativas y reformadores. Y la cuestión de evaluar y medir el rendimiento de los procesos educativos es un tema de discusión que suscita un gran interés en todo el mundo. Mientras que en la década de los ochenta se adoptó un enfoque pragmático de utilizar los datos disponibles sobre los sistemas educativos relacionados con los productos, en los últimos años los países se han orientado hacia una estrategia más sistemática y de largo plazo para la recopilación de datos. Al mismo tiempo, sin embargo, existe un reconocimiento de que el desarrollo y la interpretación de tales programas se beneficiarían de aportes teóricos y conceptuales adicionales. Un análisis de los estudios de gran escala relacionados con las competencias se confirmó la falta de un marco conceptual explícito y general basado en amplias teorías sobre las habilidades, los conocimientos y las competencias, y cómo se relacionan entre sí.

McClellan (Citado por Quezada, 2003). Que la evaluación de la competencia es la capacidad de construir viable una ocupación utilizando el aprendizaje requerido, habilidades, aptitud y comprensión, y además las propiedades que el cuidado de

los niños de condiciones y problemas sorprendentes. "Todos juntos para que un hombre muestre las habilidades fundidas en los perfiles requeridos (por su trabajo o por las circunstancias individuales que confronta), la proximidad y mezcla de ir con partes es crucial:

Saber: Disposición de información relacionada con las prácticas reconocidas a la oposición. Pueden ser de tipo especializado (situados a la realización de asignaciones) y sociales (dispuestos a conexiones relacionales).

Saber hacer: Conjunto de aptitudes que le permita probar el aprendizaje que tiene. Podemos discutir las aptitudes sociales de los maestros (para realizar diferentes tareas), las aptitudes sociales (para identificarse con los demás como colaboración), las habilidades académicas (para manejar los datos que nos llegan y que usamos para desglosar las circunstancias o cuidar los problemas).

Saber ser: Conjunto de perspectivas como lo demuestran las características fundamentales de la condición social y aprobada (cultura, marcadores, etc.). En un sentido expansivo, es una cuestión de considerar nuestras evaluaciones, sentimientos y mentalidades como segmentos que ayudan o mantienen ciertas prácticas en una situación dada.

Saber estar: Conjunto de estados de la mente como se indica por los atributos fundamentales de la condición jerárquica y / o social (cultura, modelos, etc.). En un sentido amplio, se trata de considerar nuestras cualidades, convicciones y estados mentales como componentes que apoyan u obstruyen ciertas prácticas en un entorno determinado.

Querer hacer: Conjunto de perspectivas identificadas con la inspiración a cargo del individuo que necesita o no jugar la conducta de la oposición. Estos son elementos internos (inspiración para ser hábil, prueba reconocible con la asignación, etc.) y / o componentes externos (dinero adicional, días libres, ventajas sociales, etc.) al individuo, que verifican que el individuo Esfuerzos o no Para demostrar una rivalidad específica.

Poder Hacer: Implica una conjunto de elementos identificados con: La perspectiva individual: límite individual, capacidades y características individuales, se consideran aquí como posibilidades del individuo, como factores que pueden dar

datos en cuanto a la simplicidad con la que alguien demostrará una conducta específica, o acerca de su potencial de aprendizaje.

El punto de vista situacional: el nivel de "positividad" del medio. Las circunstancias inconfundibles pueden marcar los grados cambiantes del apuro en demostrar una conducta dada; Por ejemplo, la cercanía de una reunión que no "expone", la colaboración con un jefe dictador o incluir el nivel progresivo. Sea como sea, ¿cómo podrías agrupar las rivalidades? Hay algunas especulaciones por su representación, a pesar de que la que se muestra debajo es la que mejor cambia con la asignación desconcertante de evaluarlos. Hay dos reuniones dignas de mención de habilidades:

Visibles

- a. Destrezas: Manera en que una persona realiza sus tareas.
- b. Conocimientos: Información que una persona posee sobre Áreas específicas.

No visibles

- a. Concepto de uno mismo: Actitudes, valores o imagen propia de una persona.
- b. Rasgos de la personalidad: Es el núcleo de la personalidad más difícil de detectar.

1.3.2. Dimensiones de selección por competencias

Alles (2000) establece que los medios para el uso de la evaluación de ejecución por capacidades son los siguientes:

1. Competencias de logro y acción: es evaluar las metas cumplidas por la planificación efectuada con anterioridad; define la consecución de servicios en donde se benefician clientes y colaboradores.

Alles (2000) define el aspecto medible a través de logros establecidos en cuotas de tiempo y valor.

2. Competencias de ayuda y servicio: Comprensión interpersonal e introducción del cliente; es medir el número de servicios realizados.

Alles (2000) los servicios finales están determinados por aspectos medibles denominados servicios realizados y conformes.

3. Competencias de influencia: efectos constructivos de relaciones entre los trabajadores y las jefaturas en donde se definen cuestiones de poder y asociatividad.

Alees (2000). El efecto medible de este fenómeno se realiza a través de la valoración del poder entre los trabajadores y los responsables de las jefaturas.

4. Competencias gerenciales: gerencia de individuos, empleando los recursos y habilidades gerenciales; son denominadas también habilidades blandas.

Alles (2000), el indicador medible de estas competencias es el número de metas directivas realizadas dentro de la organización,

5. Competencias cognoscitivas: Consideración analítica, pensamiento aplicado; implicación especializada; entre otros representan la valoración en este tipo de competencias.

Alles (2000), el indicador medible lo representa el nivel de aprendizaje que el trabajador adquiere a lo largo del tiempo y constituye su experiencia laboral.

6. Competencias de eficacia personal: Autocontrol, autoconfianza, conducta de aceptación y adaptabilidad representan las habilidades blandas clave para ser considerado un trabajador estrella.

Alles (2000) el indicador medible bajo el contexto del trabajo propiamente dicho es el nivel de eficacia de cada trabajador.

1.3.3. Clasificación de las competencias

Los tipos de acción o capacidad varían según lo demuestran las cualidades y usos de los mismos; Algunos los organizan en habilidades fundamentales, habilidades transversales y habilidades especializadas.

Helleriegel (citado por Paasquel y Otiniano, 2015) las habilidades básicas se refieren a las capacidades primordiales del individuo, que le permiten adaptarse a las condiciones particulares, tanto el trabajo como algo más, tienen la capacidad

de transmitir, racionalización para descomponer y consolidar diversas sustancias, restringiendo a los puntos de referencia, Ética y gran estima Y códigos.

Las habilidades transversales, también llamadas genéricas, insinúan los puntos de corte requeridos en diferentes partes, lo que permite el cumplimiento de límites de trabajo con niveles de imprevisibilidad, flexibilidad y cualidades variadas. Se relacionan con la capacidad de trabajar como una reunión, componer, programar, supervisar y utilizar activos distintivos, mecánicos, de desarrollo, humanos, materiales físicos, servir a los clientes y reuniones diversas.

Las Competencias Técnicas son los límites de trabajo de un tipo específico, región relacionada con palabras o habilidad particular, relacionada con la utilización de avances particulares, metodologías y vernáculos para un límite ventajoso particular. Los tres tipos de doblados se unen para constituir el límite importante del individuo y los principales, fundamentales y transversales pueden ser adquiridos a través de proyectos de instrucción, disposición e ir con técnicas, independientemente de dichas estructuras en el lugar de trabajo o en forma autodidacta.

Helleriegel (citado por Paasquel y Otiniano, 2015), divide las habilidades de las asociaciones como toma después. Las habilidades conductuales son aquellas aptitudes y prácticas que aclaran exposiciones o notables en el ámbito del trabajo y son típicamente verbalizadas en cuanto a características o atributos individuales, como resultado de la presentación del logro, el desarrollo del virtuoso, el fastidio, la adaptabilidad, el Progreso y otros.

Las aptitudes gerenciales es la disposición del aprendizaje, habilidades, prácticas y perspectivas que un individuo debe necesitar para prevalecer en un amplio surtido de posiciones y en diferentes tipos de afiliaciones.

1.3.4. Las seis competencias gerenciales centrales

Según Armas (2014) Hay seis capacidades administrativas, tenemos: Capacidad para la comunicación, alude a la capacidad de comercio e intercambio de información de manera adecuada, con el punto de que la gente puede conseguirlo. Dado que la administración incluye jugar el trabajo de otras personas. Es

fundamental para el buen desempeño de un director e incorpora la comunicación informal, correspondencia formal y negociación.

La habilidad para organizar y administrar, incorpora la selección de organizaciones para escoger las empresas que deben realizar, cómo hacerlo, asignar activos que permitan su ejecución y después encuestar el avance para confirmar que se hacen, es la introducción temprana de numerosas personas cuando Considerando jefes y directores. Una parte de las actividades que esta oposición incorpora podría ser la acumulación de información y la consideración básica, la expansión de la asociación y la afiliación, la administración del tiempo y la administración relacionada con el dinero.

Competencia para el trabajo en equipo sugiere que las pequeñas reuniones de las personas que facilitan las responsabilidades de trabajo y juntos están a cargo de los resultados. En las afiliaciones que las reuniones de utilización, superintendentes pueden ser más intensos sobre la posibilidad de que se compone con eficacia, haciendo una fuerte y dirigir la condición de los grupos.

Competencia para la acción estratégica, es comprender la misión general y las características de la afiliación, y garantizar que los ejercicios de los delegados encajan con ellos. Combina datos de la industria, aprendizaje de establecimiento y movimiento dominante

Competencia para el auto administración, se comprende que el individuo mismo se preocupa de su propio avance particular y reconoce la responsabilidad de su vida en el trabajo y fuera del trabajo. Una y otra vez si las cosas resultan mal, la gente dice con frecuencia que diferentes personas o condiciones son culpables de la situación que son. Los supervisores no caen en esta trampa; Incorpora autenticidad y calidad ética directa, singular calidad y flexibilidad, cambio de vida laboral y aprendizaje y auto-cambio.

Los individuos que necesitan tener éxito, el adagio excepcional de conocerse a sí mismos, continúa como un recado extraordinariamente arriesgado para unos pocos. Por cualquier período de tiempo que un hombre no se conoce a sí mismo, con cada una de sus cualidades e imperfecciones no será una persona exitosa.

Puesto que un individuo de gran alcance nunca miente, él sabe sus ediciones y calidades y las coloca específicamente

Armas (2014) Afirma que la oposición no es un compromiso, sino más bien un arreglo de poderes de una naturaleza sobresaliente del establecimiento. El sentido de la expresión es impresionante hasta el punto que provoca una definición más precisa e inclusiva que requeriría un amplio resumen de palabras descriptivas, dependiente de intereses sin precedentes, la motivación detrás de la perspectiva favorecida, o la motivación detrás de por qué el término los clientes necesitan darle.

Para decirlo de manera obtusa, el equipo está abierto a las personas que tienen el aprendizaje, las habilidades y las inclinaciones imprescindibles para hacer su propio empleo específico, abordar temas de forma autónoma e inventiva y pueden colaborar en su entorno de trabajo y trabajo de asociación.

1.3.5. Beneficio de las competencias laborales

Alcántara, Meynet y Sobrazo (2003) La utilización de las capacidades de trabajo tiene algunos puntos de interés para el trabajador y para la asociación, al intentar construir la agresividad en la nación. Las ventajas para los expertos, la administración de las aptitudes laborales les permite tener una ayuda más inconfundible en las operaciones de la asociación, lo que conlleva con una medida más prominente de deber, participación.

El hombre que tiene la capacidad de realizar una ocupación debe tener información, aptitudes y capacidades. Con los marcos actuales el título que el individuo tiene, es el puntero de su discernimiento, sin embargo al trabajar para las habilidades, esto es inadecuado. Ventajas para las asociaciones, ya que al tratar con el activo humano a través de la rivalidad de trabajo, se aseguran de que los arreglos y movimientos que realizan se coordinen a la satisfacción de los objetivos de la fundación y la búsqueda de un cambio implacable a través de la Incitación a las habilidades laborales, también la búsqueda de un cambio constante a través de la incitación a las aptitudes laborales.

En tercer lugar, este procedimiento de acuerdo permite a la asociación adquirir mano de obra competente y competente en sus temas particulares. Lo que es más,

también ofrece aperturas más llamativas y mejores de la vocación dentro de la asociación a los trabajadores, en cuarto lugar la asociación verá un cambio famoso en su clima aprobado.

1.3.5.1. Aplicación de la gestión de recursos humanos por competencia laboral

Olvera (2007) Demuestra que la administración de recursos humanos por competencias laborales permite al jefe de recursos humanos utilizar la información hábilmente, partiendo de los datos del objetivo esencial que la asociación busca y hace comenzar cada una de sus Capacidades. La importancia de las capacidades radica en el camino en el que los datos, las habilidades, las prácticas y las disposiciones no se consideran selectivos sino más bien en general. La mayoría de los ejercicios de recursos humanos están asociados y la ventaja de las habilidades de trabajo.

German (2013) El significado de las habilidades no es nuevo, sino que la organización por las habilidades es de gran significado en el mundo de los negocios: la aplicación ofrece la curiosidad de un estilo de introducción en el que la consideración humana es primordial que cada persona, Deben traer sus mejores características individuales e individuales de la afiliación. La comodidad de este enfoque es que su punto de partida crucial percibe que son los Recursos Humanos de la asociación los que le permiten una ventaja sensible a largo plazo. Las capacidades ayudan a obtener este enfoque. Al plantear un arreglo vital, la administración de recursos humanos debe percibir qué características deben tener las personas a corto, mediano y largo plazo, tener la capacidad de responder lo suficiente y ganando a los cambios en su trabajo, como resultado sin límites de avance de la organización a Sus objetivos.

Robbins (2002) Representa la significación del establecimiento de objetivos, de esta manera la conducta inicial y el cambio de ejecución. Este mismo creador comunica que la ejecución general es mejor cuando se caracterizan objetivos problemáticos, sino que sucede cuando los objetivos son directos. Estas especulaciones coinciden en que la ejecución caracteriza la ejecución

del trabajo, es decir, la capacidad de una persona para crear y producir trabajo en menos tiempo, con menos esfuerzo y mejor calidad.

1.3.6. Teoría relacionada al desempeño laboral

Como lo indican Pedraza, Amaya y Conde (2010) Sostiene que "la ejecución de la ocupación es la estima que está dotada de agregar a la relación de las escenas inconfundibles de comportamiento que un individuo realiza dentro de un período de tiempo". "Estas prácticas, de la misma o de un par de individuos en diferentes circunstancias, mientras tanto, se sumarán a la habilidad progresiva" (p.19).

La ejecución del trabajo según Pedraza, Amaya y Conde (2010) "complementa la seguridad, ya que uno de los estándares cruciales de la ejecución de la investigación del cerebro es la definición de objetivos, que activa la conducta y mejora la mejora del que la apoya, ya que alienta al individuo a concentrar sus esfuerzos en objetivos problemáticos, cuando los objetivos son simples "(p.22).

Pedraza, Amaya y Conde (2010), demuestra que la ejecución es la disposición del individuo en la investigación de los objetivos establecidos. Constituye el sistema individual para lograr los objetivos deseados (página 23).

El Sistema de Evaluación de Desempeño para Empleados de la Administración Pública Nacional, "según lo indicado por Pedraza", "la ejecución es el nivel de beneficios laborales que un individuo logra", "simplemente después de un esfuerzo innecesario". Depende, "en la medida del esfuerzo contribuido", "así como en las aptitudes y la impresión de las partes de la persona"

Pedraza, Amaya y Conde (2010) establece que una persona que intenta en su trabajo, sin embargo tiene una capacidad restringida o ha evaluado incorrectamente lo que es importante para prevalecer en la asociación, puede lograr una ejecución deficiente (p. 29).

Asimismo Pedraza, Amaya y Conde (2010), pueden afirmar, la ejecución del trabajo son actividades perceptibles coordinadas hacia un motivo, donde el individuo comunica la voluntad y la capacidad para ejecutarlo, siempre que el entorno sea

apropiado para lograrlos (p.30). La evaluación, ejecución es la prueba reconocible, estimación y organización de la ejecución humana en asociaciones.

Por ello Pedraza, Amaya y Conde (2010), la prueba reconocible depende de la investigación de las posiciones e intenta decidir las regiones de trabajo que deben analizarse al medir la ejecución (página 32). El cálculo es el componente focal del marco de evaluación y busca decidir cómo se pueden contrastar la ejecución y ciertos principios de objetivos.

Según Pedraza, Amaya y Conde (2010) afirman que el marco de evaluación de la ejecución, considera los procedimientos a los que está sometido el RH, considerando diversas técnicas y criterios para la estimación de la ejecución de los trabajadores.

Ferguson (2009) en su forma más básica, una evaluación de desempeño es simplemente proporcionar retroalimentación constructiva sobre si un empleado está desempeñando un rendimiento inferior en, reunión, o superar las metas y objetivos de su trabajo. Los empleados necesitan esta retroalimentación para que puedan sentirse seguros de saber qué se espera de ellos y cómo y dónde pueden mejorar. Pero las metas de trabajo evolucionan con el tiempo. Las buenas evaluaciones de rendimiento colaborativo surgen de sentarse con sus empleados para actualizar metas y objetivos personalizados, y luego de acuerdo sobre las mejores formas, o métricas, para medir el rendimiento. Algunas actividades son relativamente fáciles de medir, como alcanzar un volumen de ventas específico. Otros podrían ser más subjetivos, como la capacidad de resolver las quejas de los clientes de una manera que preserve la lealtad a largo plazo. Tres métricas básicas a menudo utilizadas por los propietarios de pequeñas empresas son: Métricas de Productividad. La productividad es la línea de fondo para cualquier empleado, independientemente del trabajo. Es la cantidad de trabajo que un empleado realiza en una cantidad específica de tiempo, como un día de trabajo o una semana. La productividad debe aumentar a medida que un empleado gana experiencia y proficiencia. La productividad se mide a menudo usando números, como vender o producir un cierto número de widgets, o hacer un cierto número de llamadas de ventas. Métricas de Eficiencia. Esto es un complemento a la productividad, midiendo cuánto esfuerzo y / o gasto se requiere para que un empleado maximice

la productividad. Encontrar una solución creativa para reducir costes o reducir el número de errores cometidos en la producción o aumentar la exactitud de la introducción de datos son sólo algunos ejemplos. Métricas de entrenamiento. Los buenos programas de capacitación pueden aumentar la productividad y la eficiencia cuando están dirigidos a impulsar resultados de desempeño específicos. Las pruebas escritas o las encuestas posteriores a la capacitación son dos maneras de evaluar inmediatamente el impacto de sus iniciativas de capacitación. A más largo plazo, el éxito del entrenamiento se mostrará como resultados mejorados en sus métricas de productividad y eficiencia. Cuando todo el mundo en la fuerza de trabajo compra en las métricas utilizadas para las evaluaciones de desempeño, puede ayudarlo a establecer relaciones de trabajo productivas y confiadas con sus empleados.

Fullerton (2008). La edad promedio de las personas en la fuerza de trabajo es cada vez mayor, con un número creciente de trabajadores de mediana edad y mayores empleados en muchos trabajos diferentes (Fullerton, Johnston y Packer). Por lo tanto, es importante saber si el rendimiento laboral es mayor o menor para los trabajadores de más edad en comparación con los trabajadores más jóvenes. La mayoría de las revisiones de la investigación empírica sobre este tema han concluido que aunque los estudios individuales difieren, el promedio de los estudios disponibles no revela prácticamente ninguna relación entre la edad y el desempeño laboral (McEvoy y Ascio, Rodeas, Salthouse y Maurer; Warr). El hecho de que no exista una relación observable es interesante para muchas personas porque se sabe que las disminuciones relacionadas con la edad pueden ocurrir en habilidades mentales y físicas importantes (como se documenta en otra parte de esta enciclopedia). Si las habilidades que son importantes para realizar el trabajo disminuyen con la edad, pero el rendimiento laboral no es menor para los trabajadores de más edad, esto parece paradójico.

Bullock (2013). El desempeño del trabajo se ha definido como el valor general esperado de los comportamientos de los empleados llevados a cabo a lo largo de un período de tiempo establecido. Esta definición, aunque bastante técnica, incluye ideas específicas que vale la pena desglosar:

El desempeño es una propiedad del comportamiento o, claramente, lo que la gente hace en el trabajo

El comportamiento de un empleado añade valor esperado a la organización, es decir, los comportamientos de un empleado se pueden distinguir como ayudar u obstaculizar a una organización, pero los resultados de los comportamientos de los empleados rara vez se miden por lo que su valor es meramente esperado.

- 1) **Planeación de Recursos Humanos.** "Al evaluar el RRHH de una organización, la información debe ser accesible que represente el potencial general y la capacidad de avance de todos los representantes, en particular los administradores clave".
- 2) **Reclutamiento y Selección.** Las clasificaciones en la evaluación del desempeño pueden ser útiles para prever la ejecución de los buscadores de empleo; Mejora de los recursos humanos. Una evaluación de la ejecución debe llamar la atención sobre las necesidades particulares de preparación y mejora de un trabajador, permitiendo a las personas utilizar sus cualidades y limitar sus disparidades. Independientemente de esto, un marco de evaluación no asegura que los representantes estén debidamente preparados y creados.

Sin embargo Pedraza, Amaya y Conde (2010) sostiene que la información de la evaluación ayude a decidir los requisitos de preparación y avance. "Lo esencial intrigado por la evaluación de la ejecución es normalmente el especialista, que evalúa es el Gerente. En muchas asociaciones, el supervisor se encarga de la obligación de línea en cuanto a la ejecución de los subordinados mediante una evaluación y correspondencia consistentes de los resultados" (p. 54).

Las organizaciones Pedraza, Amaya y Conde (2010), las asociaciones de Pedraza, Amaya y Conde (2010), utilizan diversas opciones para evaluar el desempeño del trabajador. Los más equitativos y participativos dan al trabajador la obligación de autoevaluación con oportunidad de su ejecución; Muchos confían este deber al jefe rápido, para fortificar el orden; otros buscan coordinar al administrador y al subordinado en la evaluación, para disminuir los diversos contrastes nivelados; Algunos dejan la evaluación de ejecución a

grupos, particularmente cuando son independientes y otros incluso reciben un control de 360 grados en la evaluación (p. 57).

En algunas asociaciones, la metodología de evaluación se reúne en una junta de síndicos; En otros, el cuerpo ARH fusiona y atesora la técnica de evaluación. Para cuantificar la ejecución, debe ser inspeccionado a través de punteros. Esto debería ayudar a la organización a elegir cuán atractiva y lucrativa es la capacidad de los delegados en la realización de los destinos y, posteriormente, el cumplimiento de la misión aprobada (Pedraza, Amaya y Conde, 2010)

Asimismo, se les debe unir en una disposición exhaustiva de estimación de la ejecución de increíble amplitud que permita un control simultáneo y consistente en todos los niveles de operación de la asociación, desde el reconocimiento de los objetivos clave de la asociación hasta la suma más inusual a la ejecución particular de cada funcionario y especialista. Diferentes exámenes de productividad y marcadores relacionados con efectivo han demostrado que en asociaciones que ejecutan sistemas de administración de ejecución, los trabajadores se han recuperado de mejores resultados y donde no se actualizaron, los directores deben pensar en cualquier error de las organizaciones para obtener una organización de implementación poderosa. La ausencia de ejecución de estas estructuras es exorbitante debido a la pérdida de oportunidades, actividades desenfocadas y pérdida de motivación y determinación. La ausencia de ejecución de estas estructuras es exorbitante debido a la pérdida de oportunidades, actividades desenfocadas y pérdida de motivación y determinación. La asociación puede organizar la ejecución con una estructura de organización inherente o enfocarse en un dominio específico (Pedraza, Amaya y Conde, 2010)

Una vez identificado hacia donde se quiere dirigir, el desempeño debe ser punto por punto de forma justificable, comprensiva y tan particularmente como se podría razonablemente esperar. De esta manera, los representantes deben ser aclarados ya que la ejecución de cada zona se coordina para potenciar la organización. Con esto delineado, la organización puede distinguir los punteros de ejecución que medirán cada región, y permitirá la

observación de los representantes. Globe, citado (Pedraza, Amaya y Conde, 2010)

Según Palacio (2005), afirma que existen ciertos elementos que inciden en el desempeño laboral, que se relacionan y generan un bajo o alto desempeño laboral. (Pedraza, Amaya y Conde, 2010)

Entre estos tenemos:

- a. Retribuciones monetarias y no monetarias
- b. Satisfacción en relación con las tareas asignadas
- c. Habilidades, aptitudes (competencias) para realizar las tareas asignadas
- d. Capacitación y desarrollo constante de los empleados
- e. Factores motivacionales y conductuales del individuo
- f. Clima organizacional
- g. Cultura organizacional
- h. Expectativas del empleado.

1.3.7. Dimensiones del desempeño laboral

Calidad de Trabajo. Representa la brecha positiva de expectativas y percepciones en relación a los resultados laborales planificados por la gerencia (Alvarado 2011).

Alvarado (2011). Los indicadores medibles de esta dimensión lo determinan los tiempos de producción y aminorar los tiempos de atención; los cuales representan la capacidad de respuestas de los trabajadores hacia sus clientes.

Responsabilidad: Según Menéndez (2009) en su libro "Ética profesional", define a la responsabilidad como una palabra sinónimo de "todavía, pequeña voz": es el compromiso de hacer un registro de las propias demostraciones. La puntualidad representa un valor agregado al servicio

Menéndez (2009) los aspectos medibles de esta dimensión están representados por el cumplimiento de las funciones.

Compromiso Organizacional

Robbins (1998) define el compromiso organizacional como un estado en el que un trabajador se identifica con una afiliación particular, sus destinos y deseos, para mantener la cooperación en la afiliación. Se espera que una alta obligación en el

trabajo se identifique con la actividad específica de uno, a pesar del hecho de que se propone un alto nivel de deber diverso para identificarse con la relación de ser propietario.

Robbins (1998) esta dimensión nos podrá dar una mejor noción del el nivel de identificación de cada trabajador de la empresa,

Productividad

Es relación entre la cantidad de productos obtenida mediante un sistema productivo y los recursos empleados en su producción.

El indicador de estas dimensiones son los aspectos medibles que representan el nivel de eficacia y eficiencia de los procesos (Chiavenato, 1992).

Satisfacción

Davis y Newstrom (1991) satisfacer a los demás es muy importante, pero sólo debe hacerse una vez que logramos sentirnos a gusto con nosotros mismos y cubrir nuestras necesidades.

Davis y Newstrom (1991) los indicadores medibles de esta dimensiones es el bienestar del empleado.

Nivel de conocimiento

El nivel conocimiento es un conjunto de información almacenada mediante la experiencia o el aprendizaje (a posteriori), o a través de la introspección (a priori).

Peralta (2002). El indicador de estas dimensiones son los aspectos medibles que representan por el grado de instrucción.

1.3.8. Factores que influyen en el desempeño laboral por Rivero (2012).

1) Una mala organización: Muchas organizaciones fracasan en la organización y asociación de sus representantes, en su mayoría no universalmente, sino más bien en puntos de interés que terminan por influir en la totalidad. Clasificar las reuniones o grupos de trabajo en circunstancias impropias y con arreglos deficientes o colegas, asignar los mandados inadecuadamente realizados que impulsan el trabajo excesivo o la ausencia de

una estrategia decente de cambio constante son las ilustraciones más claras o más regulares.

2) Falta de motivación: estimular no es muy recientemente aumentar la compensación. Numerosos representantes no se sienten propulsados adecuadamente en sus empleos en vista de la ausencia de afabilidad o capacidad de administración para reconocer directamente sus logros, caracterizar y transmitir destinos, asignar misiones de partes o capacidades, o necesitan un avance adecuado y la preparación de programas.

3) No dar la debida importancia al bienestar o salud de los trabajadores: Este tercer elemento es el principal impulsor de la ausencia de intensidad y rentabilidad de muchas organizaciones. Gran avance de bienestar, acabado registro de medicamentos, exhortación de maestro y la administración adecuada de la palabra relacionados con riesgos y enfermedades definitivamente disminuye los reveses terapéuticos y amplía el límite de los trabajadores.

4) Cuidar los factores ambientales e higiénicos: muchos empleos se describen por el clamor innecesario, la falta de iluminación, la mala calidad del aire o la no presencia de espacio para relajarse y beber gran expreso o hidratar con agua de calidad. Estos componentes son des motivantes y mejoran el estrés.

5) Los factores externos: incorpora cada una de las condiciones que, sin estar específicamente identificadas con la ocupación, inciden en el enfoque y en la ejecución del trabajo. Los choques familiares e individuales de los comportamientos representativos, físicos o disfuncionales, un trastorno del sueño o desaliento son cuestiones externas a la organización, lo que no implica que no pueda desempeñar algún tipo de mediación.

1.3.9. Marco conceptual

Clima Organizacional: Concepto que se refiere a las percepciones del personal de una organización con respecto al ambiente global en que desempeña sus funciones (Peralta, 2002).

Competencias laborales: Son las obtenidas por individuos fuera de las organizaciones instructivas en su ejecución relacionada con la palabra (Escobar, 2005).

Competencias profesionales: La disposición del aprendizaje y las habilidades que permiten la actividad de la acción experta según las peticiones de la creación y del negocio (Escobar, 2005).

Comportamiento: Es el método para continuar que la población en general o formas de vida, en relación con su entorno o universo de sacudidas. La conducta puede ser consciente o inconsciente, deliberada o automática, abierta o privada, dependiente de las condiciones que la influyen (Pérez y Merino, 2002).

Desempeño: La conducta del trabajador en el cumplimiento de sus obligaciones; También se llama ejecución de trabajo o méritos de empleo. La ejecución también se considera como el avance de los compromisos y ejercicios de un trabajador, en relación con las normas y metas codiciadas por la asociación. La ejecución se incorpora por el aprendizaje y la aptitud que el especialista tiene en la ejecución de sus tareas, por los comportamientos y la responsabilidad del obrero, y además por los logros en la rentabilidad o resultados logrados (Quispe, 2015).

Desempeño Laboral: Nivel de ejecución realizado por la autoridad en consistencia con los destinos dentro de la organización en un tiempo determinado. En este sentido, esta ejecución está hecha de ejercicios inconfundibles, perceptibles y cuantificables, y otros que se pueden descubrir (D'Vicente, 1997)

Efectividad: Este concepto involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, la realización personalizada se produce después de un tiempo y con los costos más razonables concebibles. Implica tomar la mejor decisión con una exactitud increíble y sin ejercicio en vano o en efectivo (Escobar, 2005).

Evaluación del desempeño: La evaluación del rendimiento laboral de los colaboradores es un procedimiento especializado a través del cual, en una ruta básica, deliberada y persistente, completada por los supervisores inmediatos; la disposición de estados de ánimo, ejecución y conducta laboral del colega se evalúa en la ejecución de su cargo y la satisfacción de sus capacidades, en cuanto a la

casualidad, cantidad y naturaleza de las administraciones entregadas (Peralta, 2002).

Organización: Es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, realizada en su mayor parte por individuos, que actúan y se comunican entre sí bajo una estructura planificada y delineada de manera humana, monetaria, física, datos y activos diferentes, de forma organizada, sistemática y manejado por un arreglo de pautas, logra ciertas razones, que pueden ser para beneficio o no (Herrera, 2015).

1.4. Formulación del Problema

¿De qué manera las estrategias de selección por competencias fortalecen el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Delicias King Kong Lambayeque – 2017?

1.5. Justificación del estudio

La justificación científica: Porque aporta conocimientos con respecto a la selección de personas por competencias proceso moderno en la cual se valorizan los conocimientos habilidades y actitudes por lo tanto estos aportes repercuten en el desarrollo personal y empresaria.

La pertinencia tecnológica del estudio: Porque está en relación a la generación de una base de datos de trabajadores que tienen competencias diferenciadas en el trabajo especializado.

La relevancia del proyecto: Porque implementa una nueva estrategia de selección de personal a través de las competencias laborales de los aspirantes y además a través del mismo mecanismo evaluar el desempeño laboral en una empresa de venta de dulces regionales.

1.6. Hipótesis

La hipótesis como un enunciado que pone en relación dos o más variables que sirven de guía en el proceso de recogida de datos con el fin de comprobar y analizar lo que el investigador postula en ellas. Son la guía que le dicen al investigador lo que debe hacer (Hernández, 2011, p. 121)

Las estrategias de selección por competencias fortalecerán el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Delicias King Kong Lambayeque - 2017.

1.7. Objetivos

1.7.1. General:

Determinar de qué manera las estrategias de selección por competencias fortalecen el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Delicias King Kong Lambayeque – 2017.

1.7.2. Específicos:

- Diagnosticar el nivel de desempeño laboral actual de los colaboradores de la empresa Delicias King Kong Lambayeque.
- Implementar las estrategias de selección por competencias a los colaboradores de la empresa Delicias King Kong Lambayeque.
- Evaluar el nivel de desempeño laboral alcanzado de los colaboradores de la empresa después de haber implementado las estrategias por competencias.
- Comparar el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Delicias King Kong para determinar de qué manera las estrategias de selección por competencias fortalecen el desempeño laboral de los colaboradores.

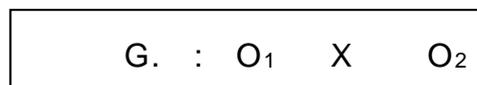
II. MÉTODO

2.1. Diseño de Investigación:

Ávila (2006) en su libro “Introducción a la metodología de la investigación” nos habla acerca del Diseño pre experimental con pre prueba-pos prueba el cual tiene “un grado de control mínimo en virtud ya que se trabaja con un solo grupo y las unidades de análisis no son asignadas aleatoriamente al mismo, existen muy pocas probabilidades de que el grupo sea representativo de los demás” (p. 69).

El presente estudio fue investigación aplicada, de tipo experimental con diseño pre experimental con pre y post test a un solo grupo de estudio.

Cuyo esquema es:



Dónde:

- G** : Grupo de estudio
- O₁** : Desempeño laboral: Pre test
- X** : estrategias de selección por competencias
- O₂** : Desempeño laboral: Post test

2.2. Variables, Operacionalización

Variable independiente: Estrategias de selección por competencias

Variable Dependiente: Desempeño Laboral

Variable Independiente	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Instrumento	Escala Medición
Estrategias de Selección por Competencias	Acciones para describir y desarrollar habilidades de alto desempeño para obtener posibles candidatos que evidencien a través de diferentes actividades un adecuado desempeño y experticia acorde al puesto requerido (Alles, 2012).	Habilidad necesaria para desarrollar un determinado puesto de trabajo que puede predecir un mayor éxito en el desempeño y posteriormente en la evaluación.	Logro y acción	Logros establecidos	Guía de Preguntas	Nominal
			Ayuda y servicio	Servicios realizados		
			Influencia	Valoración del poder		
			Aspectos gerenciales	Metas directivas		
			Aspectos cognoscitivo	Nivel de Aprendizaje		
			Eficacia personal	Nivel de eficacia		
<u>Variable Dependiente</u> Desempeño Laboral	Nivel de ejecución y eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral (Chiavenato, 2007).	Cumplimiento de metas establecidas; para un eficiente uso de los recursos; ejecución de actividades de acuerdo a lo solicitado	Calidad de trabajo	Tiempo de producción Tiempo de atención	Cuestionario	Escala Nominal
Responsabilidad	Puntualidad Cumplimiento de funciones					
Compromiso organizacional	Nivel de identificación					
Productividad	Eficacia del proceso Eficiencia del proceso					

			Satisfacción en el trabajo	Bienestar del empleado		
			Nivel de conocimiento	Grado de instrucción		

2.3 Población y muestra

2.3.1. Población:

La población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N, de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación (Tamayo, 2012, p. 1).

La población que se consideró para el estudio de investigación estuvo conformada por el número total de 30 trabajadores de la empresa Delicias King Kong Lambayeque.

Área	Nº de Trabajadores	Porcentaje
Administradora	1	3.33
Contadora	1	3.33
A. Llenado	5	16.67
A. Panadería	3	10.00
A. Cocina	3	6.67
A. Almacén	2	6.67
A. de insumo	2	6.67
A. de empaque	2	6.67
A. de lavadero	2	6.67
A. de producto terminado.	2	6.67
Jefe	1	3.33
Tienda	2	6.67
Secretaria	1	3.33
Practicante	3	10.00

Total	30	100.00
-------	----	--------

Fuente: Área de Recursos Humanos

Fecha: 19 de Abril- 2017.

2.3.2. Muestra: La muestra en el proceso cualitativo es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los Datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia (Hernández, 2008, p. 1)

Para el caso del tamaño de la muestra, por ser una población pequeña se trabajó con el 100%, siendo 30 las personas involucradas en la investigación, mediante un muestro no probabilístico intencional.

Unidad de Análisis:

Estuvo representada por los trabajadores de cada una de las áreas de la empresa Delicias King Kong- Lambayeque.

Criterios de Selección

Criterios de exclusión: Son los trabajadores de otras empresas.

Criterios de inclusión: Todos los trabajadores de la empresa.

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validez y confiabilidad.

Técnica

Las técnicas, son los métodos utilizados para recopilar datos, incluida la percepción, la encuesta, las entrevistas, los resúmenes (Rodríguez, 2008, p. 1).

En el presente estudio se usan las siguientes técnicas: Observación y Encuesta

Instrumento: Un instrumento de recolección de datos es el principio cualquier recurso de que pueda valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ellos información. Así, el instrumento integra todo el trabajo pasado de la exploración, describe los compromisos de la estructura hipotética al elegir información que se relaciona con los marcadores y, de esta manera, con los factores o ideas utilizados (Fariñas, Gómez, 2010, p. 1)

Para la investigación se utilizó el cuestionario una escala de Likert para evaluar la selección de competencia y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa la cual cuenta con 25 ítems, utilizando la escala de Likert.

Validez: la aprobación de la sustancia fue utilizada a través del juicio de especialistas en el tema, dependió de la asunción de las respuestas apropiadas con los destinos, medidas y punteros propuestos en el presente examen, por métodos para un tamaño de evaluación de lo subjetivo y cuantitativo pesos de los elementos planteados de los factores para trabajar

Confiabilidad: la encuesta se ha conectado a una prueba piloto utilizando el programa SPSS 22 logrando 0.973 en el crombach alfa que decide la confiabilidad del instrumento.

2.5. Métodos de análisis de datos

Método de investigación

Para el análisis estadístico de los datos se ha empleara la estadística descriptiva e inferencial

Las medidas estadísticas a utilizar: Frecuencia relativa, Media aritmética, Varianza, Desviación Estándar y Coeficiente de variabilidad.

Los resultados se presentarán por medio de gráficos que resuman la información más significativa.

2.6 Aspectos éticos

Los criterios éticos que se tomó en cuenta para la investigación son los determinados por Noreña, Alcaraz-Moreno, Rojas y Rebolledo-Malpica (2012) que a continuación se detallan:

a) Consentimiento informado

A los participantes de la presente investigación se les manifestó las condiciones, derechos y responsabilidades que el estudio involucra donde asumirán la condición de ser informantes (Bonorino, 2008).

b) Confidencialidad

Se les informó la seguridad y protección de su identidad como informantes valiosos de la investigación (Bonorino, 2008)

C) Observación participantes

El investigador actuó con prudencia durante el proceso de acopio de los datos asumiendo su responsabilidad ética para todos los efectos y consecuencias que se derivarán de la interacción establecida con los sujetos participantes del estudio (Bonorino, 2008).

D) Originalidad:

La originalidad en un proyecto de investigación puede significar muchas cosas. Un error muy común en investigadores poco experimentados es considerar que la originalidad solo puede significar realizar un trabajo empírico no realizado nunca antes, o registrar por primera vez por escrito una información novedosa de vital importancia, o explorar áreas de conocimiento y plantear problemas que los especialistas jamás examinaron (Bonorino, 2008).

III. RESULTADOS

3.1. Diagnosticar el nivel de desempeño laboral

Tabla N° 1 Evaluación del desempeño de los colaboradores de la Empresa Delicias King Kong, según dimensiones del Pre test.

Dimensiones	Indicadores											
	TD		D		I		A		TA		TOTAL	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Calidad de trabajo	6	21	10	32	9	29	5	16	1	2	30	100
Responsabilidad	6	20	7	23	10	33	5	17	2	7	30	100
Compromiso organizacional	7	22	13	42	7	23	2	7	2	7	30	100
Productividad	10	32	8	27	8	27	3	10	2	5	30	100
Satisfacción en el trabajo	6	21	10	34	8	26	5	16	1	3	30	100
Nivel de conocimiento	8	27	11	35	6	20	4	13	2	5	30	100

Fuente: Pres test aplicado a 30 participantes

Fecha: Agosto -2017

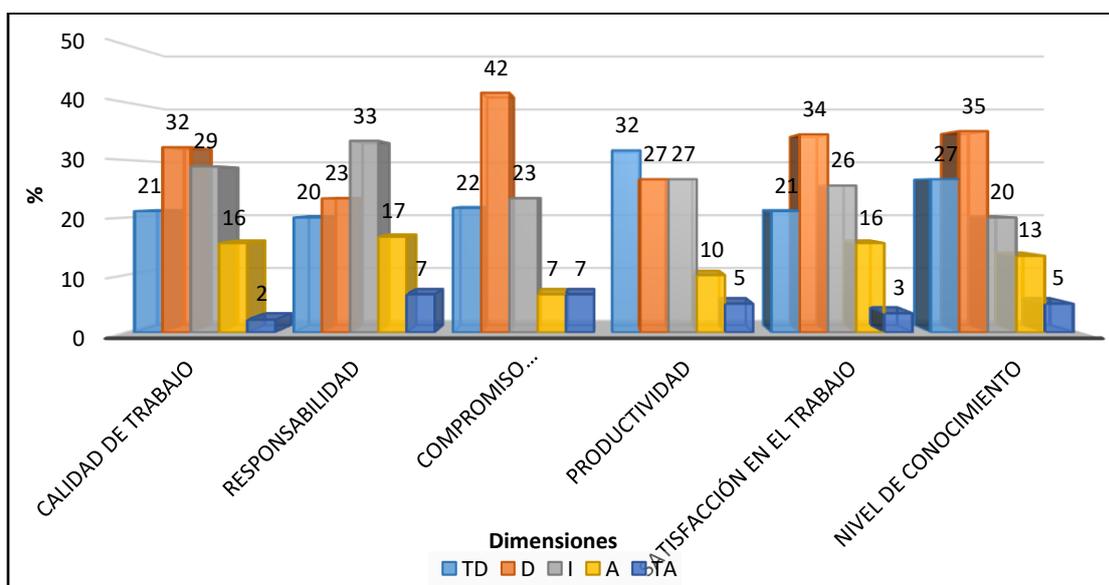


Figura 1: Evaluación del desempeño de los colaboradores de la Empresa Delicias King Kong, según dimensiones del Pre test

Interpretación

Se determina en la evaluación de las dimensiones del desempeño de los trabajadores en el pretest, que todas las dimensiones están en desacuerdo, donde la dimensión calidad la brecha de desacuerdo fue del 53%, responsabilidad su brecha de desacuerdo fue del 43% la más baja de las dimensiones, el compromiso organizacional tiene la brecha más alta de desacuerdo con 66%, la dimensión

productividad la brecha de desacuerdo fue del 59%, la dimensión satisfacción en el trabajo es del 54% la brecha de desacuerdo, la dimensión nivel de conocimiento la brecha de desacuerdo fue del 66%.

3.2. Baremación pre test por dimensión

Tabla N° 2. Variable desempeño laboral antes del programa

Nivel desempeño	Puntaje	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	[14,0 - 23,0]	0	0,0
Malo	[24,0 - 32,0]	10	33,0
Regular	[33,0 - 42,0]	20	67,0
Bueno	[43,0 - 51,0]	0	0,0
Excelente	[52,0 - 60,0]	0	0,0
Total		30	100,0

Fuente: Cuestionario aplicado a trabajadores de la empresa Delicias King Kong 2017.

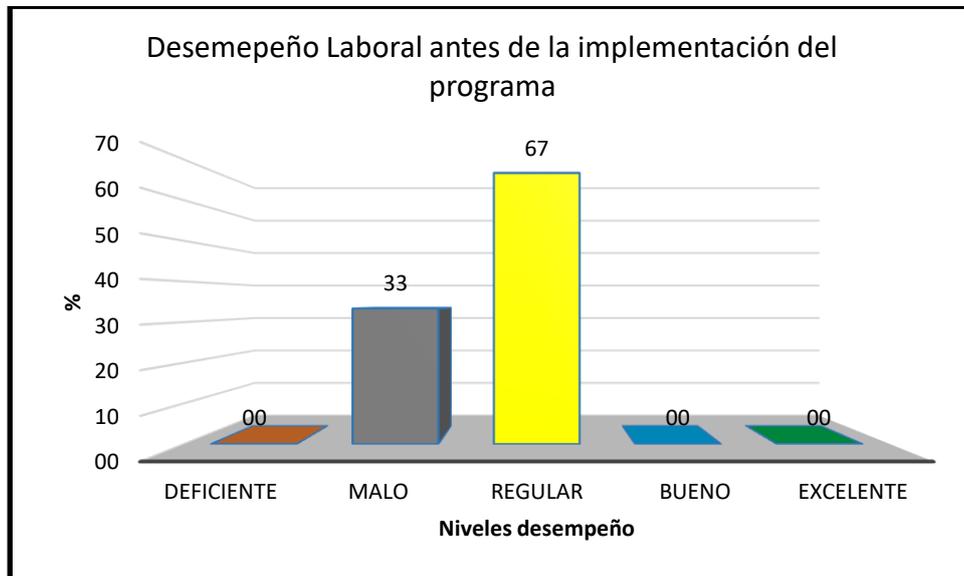


Figura N° 2: Variable desempeño laboral antes del programa

Fuente: Tabla 2

En Cuanto al desempeño de los trabajadores de la empresa King Kong, antes de aplicar el programa, el nivel es regular (67%), mientras el 33% tiene un desempeño malo.

Estrategias de selección por competencias3

cronograma	Denominación de la estrategia	Objetivo	Tema / Actividad	Responsabilidad	Recursos y Material	Presupuesto
18/09/2017	N°1: Liderazgo y responsabilidad del trabajador.	Mejorar la capacidad del manejo de la responsabilidad y el liderazgo personal	Se pasó la lista de asistentes	Lucero Carrasco Chamba	Video de presentación, trípticos.	S/. 85.00
19/09/2017	N°2: Trabajo en equipo	Empoderar a los trabajadores para el trabajo en equipo	Se pasó la lista de asistentes	Lucero Carrasco Chamba	Proyector	s/.200.00
					Imágenes	
20/09/2017	N°3: Compromiso con la empresa	Involucrar al personal en el proceso de compromiso organizacional	Se pasó la lista de asistentes	Lucero Carrasco Chamba	Pizarra, USB, plumones	S/. 175.00
21/09/2017	N°04: Fortalecimiento de la calidad a través de las competencias laborales	Evaluar las competencias laborales a través de la calidad para el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> Se pasó la lista de asistentes 	Lucero Carrasco Chamba	Volantes, separatas	S/. 50.00
25/09/2017	N°05: Motivación Extrínseca	Determinar si los beneficios económicos representan una motivación para el trabajador.	Se pasó la lista de asistentes	Lucero Carrasco Chamba	Material impreso	s/.45.00

26/09/2017	Nº06:Implementar capacitaciones para mejorar las competencias orientadas al trabajo de bajo presión	Como reaccionaria bajo presión el trabajador	<ul style="list-style-type: none"> Se pasó la lista de asistentes 	Lucero Carrasco Chamba	Recortes , periódicos y paleógrafos	s/.45.00
------------	---	--	--	------------------------	-------------------------------------	----------

3.3. Evaluar el desempeño laboral

Tabla Nº 3

Evaluación del desempeño de los colaboradores de la empresa Delicias King Kong, según dimensiones del Post test.

Dimensiones	Indicadores											
	TD		D		I		A		TA		TOTAL	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Calidad de trabajo	7	22	6	19	5	16	6	19	7	24	30	100
Responsabilidad	4	13	6	20	6	20	10	33	4	13	30	100
Compromiso organizacional	4	12	5	17	6	18	8	25	9	28	30	100
Productividad	3	8	3	10	10	32	6	20	9	30	30	100
Satisfacción en el trabajo	1	4	3	11	5	16	8	27	13	42	30	100
Nivel de conocimiento	6	18	5	15	5	17	8	25	8	25	30	100

Fuente: Post test aplicado a 30 participantes

Fecha: octubre - 2017

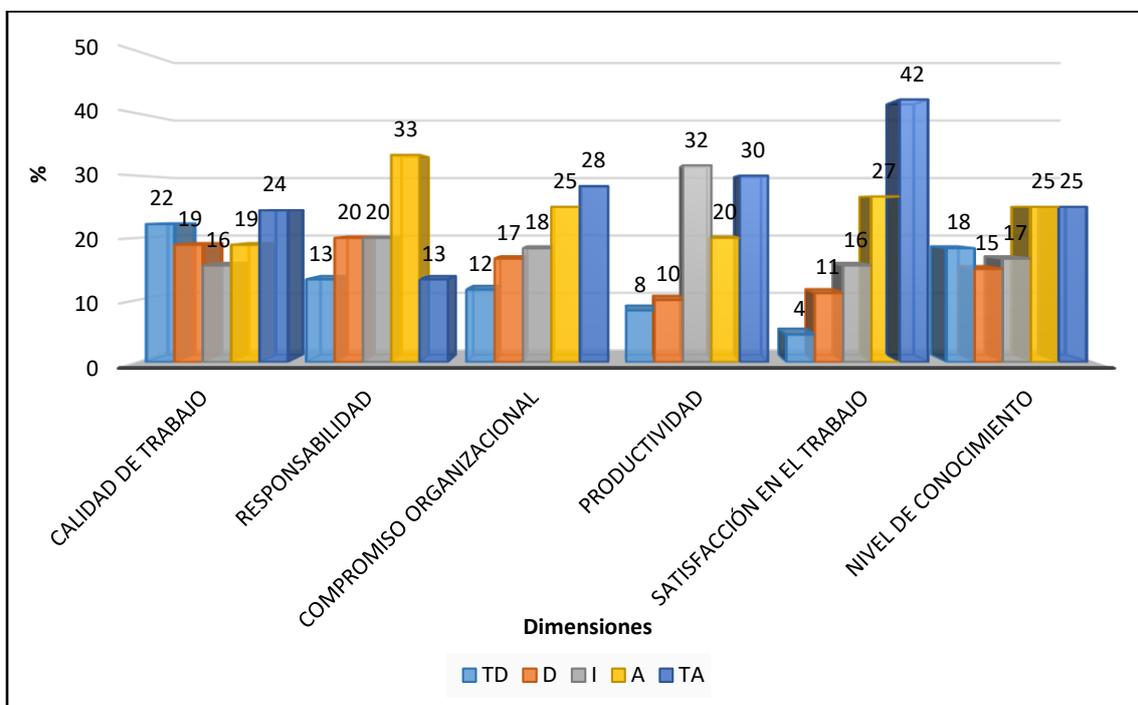


Figura 3: Evaluación del desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Delicias King Kong, según dimensiones del Post test.

Interpretación

Se verifica que el desempeño de los trabajadores mediante la evaluación post test, las dimensiones tienen indicadores de acuerdo, que indica que hubo mejoras en comparación al pretest que estaba en desacuerdo, donde la dimensión calidad de trabajo el acuerdo es del 43%, pero aún existe una brecha de desacuerdo del 41%, responsabilidad el acuerdo fue del 46%, el compromiso organizacional el acuerdo es del 53%, la dimensión productividad el acuerdo fue del 50%, la dimensión satisfacción en el trabajo que tuvo el acuerdo más alto con un 69%, la dimensión nivel de conocimiento el acuerdo fue del 50%.

3.4. Baremación pos test por dimensión

Tabla N° 4: Variable desempeño laboral después del programa

	Puntaje	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	[14,0 - 23,0]	0	0
Malo	[24,0 - 32, 0]	1	3.3
Regular	[33,0 - 42,0]	5	16.7
Bueno	[43,0 - 51,0]	16	53.3
Excelente	[52,0 - 60,0]	8	26.7
Total		30	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a trabajadores de la empresa Delicias King Kong 2017.

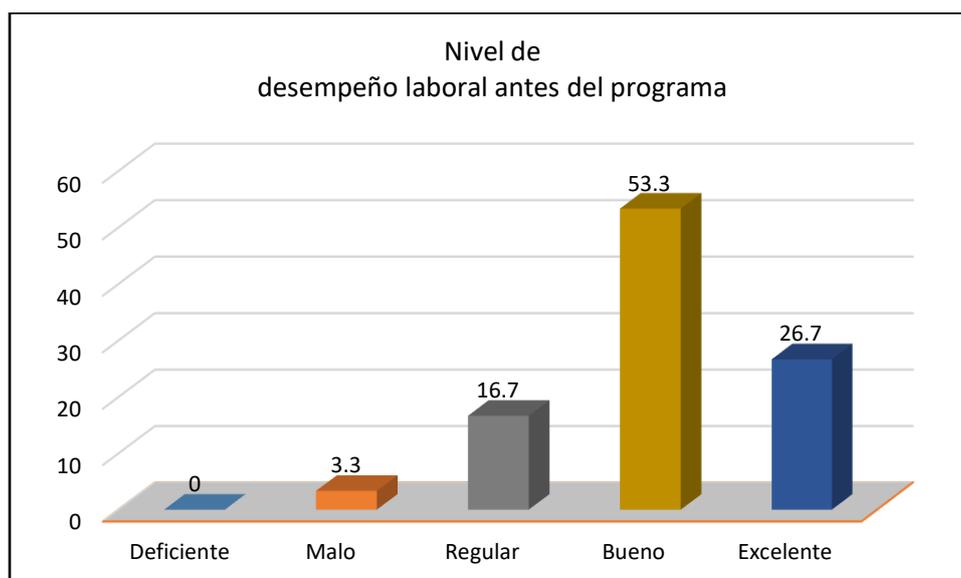


Figura N° 4: Variable desempeño laboral antes del programa

Fuente: Cuestionario aplicado a trabajadores de la empresa Delicias King Kong 2017.

Interpretación

Los resultados del desempeño laboral en los trabajadores el nivel de desempeño es bueno (53,3%), mientras el 26,7% tiene un desempeño excelente, sin embargo, el 16,7 tiene un desempeño regular y el 3,3% un mal desempeño.

3.5. Comparación de los resultados establecidos

Tabla N° 5 Comparación de dimensiones del desempeño

	PRE TEST					POST TEST				
	TD	D	I	A	TA	TD	D	I	A	TA
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
Calidad de trabajo	21	32	29	16	2	22	19	16	19	24
Responsabilidad	20	23	33	17	7	13	20	20	33	13
Compromiso organizacional	22	42	23	7	7	12	17	18	25	28
Productividad	32	27	27	10	5	8	10	32	20	30
Satisfacción en el trabajo	21	34	26	16	3	4	11	16	27	42
Nivel de conocimiento	27	35	20	13	5	18	15	17	25	25

Fuente: Post test aplicado a 30 participantes

Fecha: Agosto- octubre

2017.

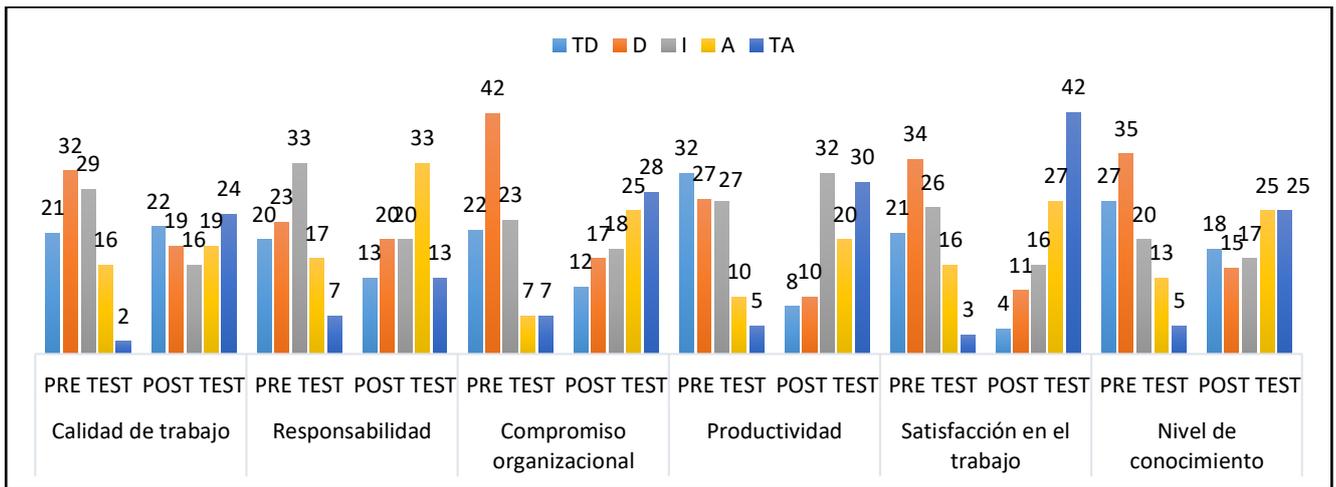


Figura 5: Comparación de las dimensiones del desempeño del pre y pos test.

Interpretación.

En la figura 5, se visualiza la comparación de las dimensiones del desempeño con el pre y post test.

La dimensión calidad de trabajo cambio de una brecha de desacuerdo vario de un 53%, a un acuerdo en el post test de 43%, en la dimensión responsabilidad de una brecha de desacuerdo del 43% se obtuvo un nivel de acuerdo en el post test(46%), en la dimensión compromiso organizacional de una brecha de desacuerdo del 64%, a un resultado de nivel de acuerdo de 53% en el post test, la dimensión productividad también tuvo una mejora del nivel de desacuerdo del 59% a un nivel acuerdo del 50% en el post test, en la dimensión satisfacción en el trabajo cambio de una brecha del 55% de desacuerdo un nivel de acuerdo del 69% en el resultado del post test, mientras en la dimensión nivel de conocimiento cambio de una brecha de desacuerdo del 62% a un nivel de acuerdo del 50% en el resultado del post test. Por lo tanto, se logró mejorar las dimensiones del desempeño que en el pre test se encontraba en niveles bajos, mientras en el post test se obtuvo resultados de niveles altos.

3.6. Baremación Pos test de comparación

Tabla N° 6: Comparación del desempeño laboral antes y después de la implementación del programa

	Puntaje	PRE TEST		POST TEST	
		Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
Deficiente	[14,0 - 23,0]	0	0,0	0	0
Malo	[24,0 - 32,0]	10	33,3	1	3.3
Regular	[33,0 - 42,0]	20	66,7	5	16.7
Bueno	[43,0 - 51,0]	0	0,0	16	53.3
Excelente	[52,0 - 60,0]	0	0,0	8	26.7
Total		30	100,0	30	100.0

Fuente: Cuestionario aplicado a trabajadores de la empresa Delicias King Kong 2017.

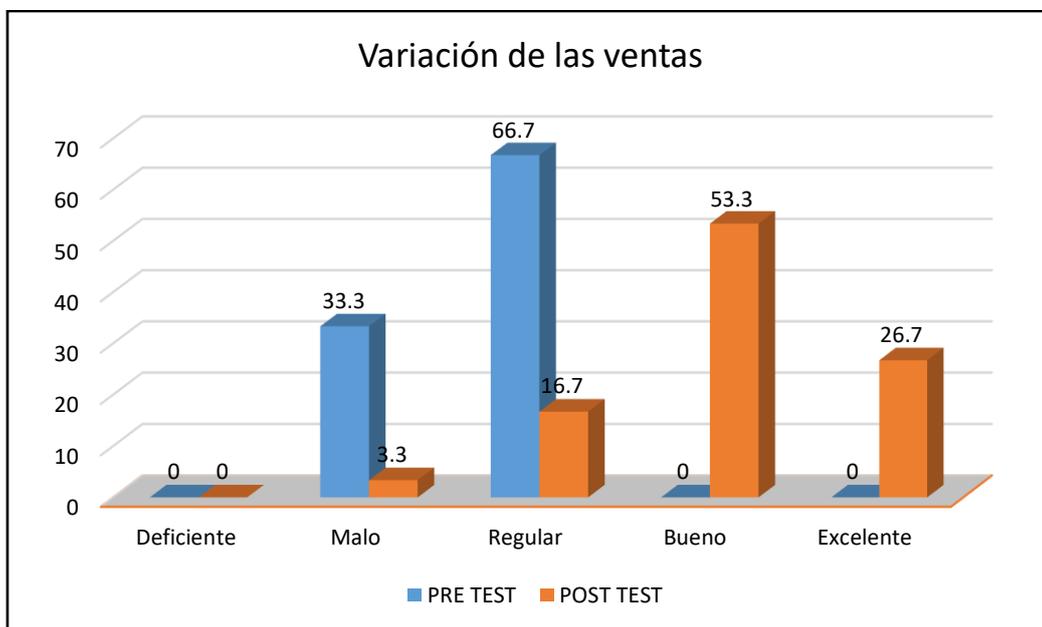


Figura N° 6: Comparación del desempeño laboral antes y después de la implementación del programa

Fuente: Cuestionario aplicado a trabajadores de la empresa Delicias King Kong 2017.

En la tabla 6 y Figura 6, se demuestra la mejora del desempeño, el mismo que cambió de un nivel regular (66,7) a un nivel bueno de 53,3% y 26,7% de excelente desempeño.

Contrastación de Hipótesis

Planteamiento de la hipótesis

Las estrategias de selección por competencias fortalecen el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Delicias King Kong Lambayeque - 2017.

Prueba estadística: Prueba t muestras emparejadas

Confiability: 5%

Tabla. Diferencia de medias

		Media	N	Desviación estándar	Media de error estándar
Par 1	Desempeño Antes	2,67	30	,479	,088
	Desempeño Después	4,03	30	,765	,140

Tabla. Prueba de hipótesis

		Diferencias emparejadas								
		Media	Desviación estándar	Media de error estándar	95% de intervalo de confianza de la diferencia		t	gl	Sig. (bilateral)	
					Inferior	Superior				
Par 1	Desempeño Antes- Desempeño después	1,367	,890	,162	1,699	1,034	8,411	29	,000	

Interpretación

Los resultados del pre test el desempeño tuvo una $\bar{x} = 2,67$ y el resultado después de la implementación de las estrategias se obtuvo un desempeño Después $\bar{x} = 4,03$, lo cual significa un incremento (diferencia de medias) 1,367, y según el nivel de significancia $0,000 < 0,05$, se acepta que existe diferencia de medias, en conclusión las estrategias de selección por competencias fortalecen el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Delicias King Kong Lambayeque - 2017.

IV. DISCUSIÓN

Los procesos de selección de personal por competencias determinan que el colaborador sea escogido debido a sus habilidades blandas y el pronóstico de su desempeño sea el mejor posible.

La discusión en el presente estudio se inicia con el análisis del primer objetivo específico relacionado con la variable desempeño laboral antes de la aplicación del programa de capacitación en la empresa en estudio.

En la tabla N°1 con respecto al desempeño laboral antes de la aplicación, el desacuerdo con respecto a la evaluación del desempeño laboral es realmente importante la calidad es calificada con el 82%; el compromiso 87% productividad 86%, satisfacción en el trabajo el 81% y finalmente el nivel de conocimientos con el 82% del desacuerdo general. Estos resultados, concuerdan con Fernández (2017) quién teoriza que las competencias de gestión puede ser de dos tipos a considerar: competencias duras y blandas, las cuales son imprescindibles que coexistan en los gerentes altamente técnicos; asimismo Quevedo (2015) afirma que el desempeño laboral está directamente relacionado con la motivación del trabajador especialmente con el componente extrínseco remunerativo pero básicamente con la autonomía e Independencia en sus decisiones que usualmente lo hacen más eficiente en el trabajo.

Con respecto a la discusión después de la aplicación del programa se analiza en la tabla N°2; los hallazgos dimensionales en el post test destacan que el desacuerdo es consistente con relación a la calidad de trabajo el (57%); en cuanto a la responsabilidad (53%), compromiso organizacional (47%), productividad (50%), satisfacción en el trabajo (31%) y nivel de conocimiento (50%). Estos hallazgos son congruentes con Rivera (2014) son valores que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad. Estos resultados coinciden con la tesis titulada Casma (2015); en el cual sostiene que cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz haciendo uso de planes estratégicos de desarrollo de talentos para alcanzar las competencias deseadas a fin de efectuar actividades eficientemente, este es el sentido, se debe implementar

el modelo de dirección basado en gestión del talento humano por competencias que pueda ser prevista desde la planificación hasta el control de resultados.

En este estudio el programa aplicativo selección por competencias programado en 6 sesiones distribuidas en los siguientes temas: liderazgo y responsabilidad al trabajador, trabajo en equipo, compromiso con la empresa, fortalecimiento de la calidad de trabajo o a través de las competencias laborales, motivación extrínseca, implementar capacitaciones para mejorar las competencias orientadas al trabajo de bajo presión, el cual estuvo dirigido a los trabajadores de la empresa Delicias King Kong; contrastando su aplicación con el autor Quevedo (2015) afirma que todavía existen muchos trabajadores que rechazan desconocen las estrategias de desempeño laboral, y que al ser aplicadas pueden ser consideradas como amenazas para una rotación forzadas o despidos intempestivos; motivos por el cual no son bien aceptadas y poco reconocidas, esta capacitación enfoca los nuevos parámetros acerca de la evaluación del trabajo, destacando la importancia para la productividad, clima organizacional y buenas relacionales interpersonales. Este análisis se concuerda con Godoy (2014), quien afirma que cada empresa de contar con una lista de competencias dentro de las cuales caben mencionar las siguientes: liderazgo, dirección, planificación, identificación con la empresa, apertura, orientación al cliente, trabajo en equipo, comunicación, iniciativa, innovación, creatividad, auto control y estabilidad emocional, seguridad en sí mismo, negociación y toma de decisiones para que pueda obtener un buen posicionamiento dentro del mismo sector empresarial.

En relación a la discusión de tercer objetivo específico; se analiza la tabla N°5, que describe la comparación de las dimensiones del desempeño antes y después de la aplicación del programa; la calidad del trabajo al inicio del estudio resultó con un valor de 82% en brecha del desacuerdo; sin embargo en el pos test se consigue una disminución de la misma hasta un 57%. En relación a la dimensión responsabilidad el hallazgo fue el 76% y en el pos test el valor alcanzó un 53%. Con respecto al compromiso organizacional antes del inicio del programa su valor alcanzó el 87%; mientras que en el pos test el desacuerdo alcanzó hasta el 60%. La productividad al inicio del programa llegó al 86%; mientras que al final bajó hasta 62%. Para ir concluyendo para la dimensión satisfacción en el trabajo el valor de

desacuerdo al inicio fue de 81%; después de la aplicación el valor alcanzó el 31%; finalmente, con respecto al nivel de conocimiento al inicio se valoró en 82% y al final alcanzó el 50% para el desacuerdo. Estos hallazgos coinciden Pedraza, Amaya y Conde (2010); quienes enfatizan que el desempeño laboral representa el indicador más importante para medir la eficiencia en el trabajo, considerando que el nivel de responsabilidad y el conocimiento representan los autores donde se centra los resultados de la gestión; muchos gerentes desconocen la forma de poder medir dichos factores en beneficio de la empresa; asimismo Araujo y Guerra (2007), aseguran que la calidad de trabajo está estrechamente relacionada con el compromiso organizacional para obtener beneficios productivos durante el proceso operativo que tiene la empresa; asimismo, concluye que el clima laboral representa el mejor indicador para la satisfacción en el trabajo de aquellos colaboradores que pasan gran parte de su tiempo en la empresa. Estos estudios concuerdan con la tesis realizada por Quevedo (2015); quien sostiene que para un buen desempeño es fundamental que los especialistas comprendan cuáles son sus obligaciones o compromisos particulares, las estrategias a considerar y los objetivos que deben cumplirse. Esta discusión concuerda con las teóricas de Chiventato (1992) en relación entre la cantidad de productos obtenida mediante un sistema productivo y los recursos empleados en su producción.

V. CONCLUSIONES

Objetivo General

La aplicación de las estrategias de selección por competencias ha logrado un nivel de fortalecimiento del desempeño laboral de los trabajadores delicias King Kong.

Objetivo Específicos

1. Con respecto al diagnóstico del desempeño en la Empresa Delicias King Kong – Lambayeque, los valores referenciales apuntaron a un nivel regular (tabla N°2, Baremación). Y para el desempeño al inicio se asignaron en el siguiente orden: compromiso organizacional (20 trabajadores); nivel de conocimiento (19) y productividad (18).
2. Con respecto a la implementación de las estrategias de selección por competencia, en la entrevista realizada al gerente general de la empresa se determinó que la selección era de forma tradicional y que no consideraba las habilidades ni las actitudes valorativas del negocio; se considera sola experiencia previa en el puesto y muchas veces se realiza por recomendación.
3. Con respecto al nivel de desempeño en la Empresa Delicias King Kong – Lambayeque, después de la aplicación del programa se midieron los acuerdos con respecto a: calidad de trabajo (13), responsabilidad (14), compromiso organizacional (17), productividad (15), satisfacción en el trabajo (21), nivel de conocimiento (16).
4. Con respecto al aspecto comparativo de las dimensiones del desempeño para el presente estudio se concluye que: la calidad del trabajo tuvo un nivel de desacuerdo equivalente al 53% antes del programa; y se consiguió el 43% del acuerdo después del programa; en relación a la responsabilidad se consiguió el 43% del desacuerdo y el 46% al final del programa; el compromiso organización tuvo un valor de 64% al inicio y 53% del acuerdo al final; para la productividad el desacuerdo alcanzó 59% y al final 50% del acuerdo; la satisfacción en el trabajo alcanzó 55% mientras que el acuerdo al final 59%; finalmente el nivel de conocimiento 62% del desacuerdo al inicio y el 50% del acuerdo al final de programa.

VI. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la gerencia general sensibilizar de una manera frecuente a los trabajadores de tal manera que logren estándares altos de compromiso organizacional que puedan generar lealtad a la empresa; asimismo, la formación técnica (capacitación) debe ser el elemento central en la generación de mutuos beneficios (trabajador- empresa).

Se recomienda a la gerencia general personalizar con cada uno de los trabajadores el manejo de las dimensiones del presente estudio; asimismo, mejorar el ambiente de trabajo e involucrar a todos en un proceso de aplicación constante tomando como referente el compromiso y la responsabilidad de la labor.

Se recomienda a la gerencia general implementar medidas de evaluación del desempeño laboral utilizando los criterios de competencias con el fin de retener el mejor talento humano útil para la empresa.

VII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Achaerandio, K. (2012). *Media aritmetica*. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/0¿5/43/Sum-Monica.pdf>
Extraido el 20.04.17 Ha 12:30hs
- Alcantara, J., Meynet, P., & Sobrazo, C. (2003). *Beneficio de las Competencias Laborales*. Obtenido de http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/competencias_laborales.pdf
Extraido el 12.04.17 Ha 10:30hs
- Alles, M. (2000). Dimension de seleccion por competencias. En M. Alles. Ediciones Granica - Lavalle.
- Alles, M. (2002). *Seleccion por competencias*. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?id=Vsmq568qZ7sC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
Extraido el 20.05.17 Ha 15:30hrs
- Alvitez, F., & Ramirez, M. (2013). *Relacion entre el programa de compensacion de incentivos y la motivacion en los empleados de la empresa del grupo Almer*. Obtenido de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/212/1/ALVITEZ_FELIX_COMPENSACION_INCENTIVOS.pdf
- Araujo, E., & Guerra, P. (2007). *Definicion de Desempeño Laboral*. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=nxJdcTHMfJU> Extraido el 20.05.17 Ha 15:30 hs
- Armas, M. (2014). *Seis competencias gerenciales*. Obtenido de <https://prezi.com/b4eixa23vuiiz/las-6-competencias-gerenciales-centrales/>
Extraido el 20.05.17 Ha 15:30hs
- Bullock, R. (2013). *Job Performance Defined*. Obtenido de <https://www.consultingcafe.com/articles/job-performance-defined>

- Cancino, A. (2015). *Selección de personal y desempeño laboral* . Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Cancinos-Andrea.pdf>
Extraído el 20.05.17 Ha 15: 30hs
- Capuano, A. (2004). *Dimensiones de evaluación por competencia*. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/877/87713710.pdf> Extraído el 20.05.17 Ha 05:30hs
- Carpio, D. (2016). *Competencia laborales*. Obtenido de http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/576/CARPIO_VALDEZ_DELIA_COMPETENCIA_LABORAL_COMPETITIVIDAD.pdf?sequence=1
- Casma, C. (2015). *Relación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la Empresa- Surco*. Obtenido de <http://repositorio.une.edu.pe/bitstream/handle/UNE/963/TM%20CE-A%20C32%202015.pdf?sequence=1> Extraído el 20.05.17 Ha 15:30hs
- Castillo, F. (2012). *Definición de estrategia de selección* . Obtenido de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/freddycastillo/2012/03/14/el-concepto-de-estrategia/>
- Cojúlun, M. (2011). *Competencias Laborales*. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2011/05/43/Cojulun-Maria.pdf> Extraído el 20.05.17 Ha 15:30hs
- Cruz, V. (2013). *Evaluación por competencia*. Obtenido de <http://comoeducarvm.blogspot.pe/2013/01/marco-teorico-evaluacion-por.html>
- Diario Gestion . (2014). *Nuevo enfoque de selección de personal por competencia* . Obtenido de <http://gestion.pe/impres/nuevo-enfoque-seleccion-personal-competencias-2101296> Extraído el 20.05.17 Ha 15:30hs
- Diario Gestion . (2015). *Conoce las cinco competencias necesarias para ingresar al mercado laboral* . Obtenido de <http://gestion.pe/empleo-management/conoce-cinco-competencias-necesarias-ingresar-al-mercado-laboral-2143911>

- Escobar, M. (2005). *Competencias laborales* . Obtenido de https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/170/html Extraído el 20.05.17 Ha 15:30hs
- Fariñas, A., & Gomez, M. (2010). *Definicion de instrumento* . Obtenido de <https://bloquemetodologicodelainvestigacionudo2010.wordpress.com/tecnicas-e-instrumentos-de-recoleccion-de-datos/> Extraído el 20.05.17 Ha 15:30hs
- Ferguson, S. (2009). *Defining, Measuring, and Improving Employee Performance*. Obtenido de <https://www.thehartford.com/business-playbook/in-depth/defining-employee-performance>
- Fernández, M., Vázquez, M., Dujarric, G., Díaz, N., & Soto, H. (2017). *Competencias Laborales*. Obtenido de <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-PerfilPorCompetenciasLaboralesYModeloDeSeleccionDe-5156676.pdf>
- Fernández, P., & Díaz, P. (2011). Obtenido de <https://es.slideshare.net/robles585/la-investigacin-cuantitativa>
- Fullerton, H. (2008). *Job Performance*. Obtenido de <http://medicine.jrank.org/pages/946/Job-Performance.html>
- German, A. (2013). *Aplicacion de las gestion de recursos humanos por competencia laboral*. Obtenido de <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/13/la-gestion-por-competencias-de-recursos-humanos-2/> Extraído el 20.05.17 Ha 15:30hs
- Godoy, M. (2014). *Las competencias laborales de los mandos medios y altos de una industria papelera- Guatemala*. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/Godoy-Maria.pdf> Extraído el 20.05.17 Ha 15:30hs
- Gómez, C., & Mendoza, L. (2013). *En su investigación Modelo de Gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S*. Obtenido de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/445/1/TESIS%20DE%20GRADO%20->

%20MODELO%20DE%20GESTI%C3%93N%20POR%20COMPETENCIA
S%20PARA%20LA%20.pdf Extraido el 20.05.17 Ha 15:30hs

Hernandez , S. (2013). *Tipo de investigacion*. Obtenido de
<http://tesisdeinvestig.blogspot.pe/2011/05/tipos-de-investigacion.html>

Extraido el 20.05.17 Ha 15:30hs

Hernández, E. (2015). *Influencia del clima laboal en el desempeño del trabajador*.
. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/influencia-del-clima-laboral-en-el-desempeno-del-trabajador-ensayo/>

Hernandez, S. (2008). Metodologia . <http://www.eumed.net/rev/cccss/04/rcb2.htm>.

Herrera, A. (2015). *Competencias laborales en los colaboradores del departamento de ventas Bimbo, agencia Huehuetenando- Guatemala*. Obtenido de
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Herrera-Andrea.pdf>

Extraido el 20.05.17 Ha 15:30hs

Kestler, A. (2015). *Seleccion por competencia*. Obtenido de
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Cancinos-Andrea.pdf>

Extraido el 20.05.17 Ha 15:30hs

Larumbe, C. (2014). *Gestion por competencias* . Obtenido de <https://academica-e.unavarra.es/bitstream/handle/2454/14006/Carmen%20Larumbe%20Anduza.pdf?sequence=4&isAllowed=y> Extraido el 20.05.17 Ha 15:30hs

Mino, E. (2014). *Correlación entre el clima organizacional y el desempeño en los trabajadores del restaurante de parrillas Marakos 490 del departamento de Lambayeque*. Obtenido de

http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/usat/108/1/TL_Mino_Perez_EdgarMauricio.pdf

Monica, S. (2015). *Motivacion y desempeño laboral*. Obtenido de
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/05/43/Sum-Monica.pdf>

Extraido el 20.05.17 Ha 15:30hs

Olvera, V. (2007). *Aplicación de la gestión de recursos humanos por competencia laboral*. Obtenido de

http://tesis.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/2158/2446_2007_ESCA-ST_MAESTRIA_olvera_cen_victormanuel.pdf?sequence=1 Extraído el 20.05.17 Ha 15:30hs

Ortega , L. (2012). *La Motivación del personal y su influencia en el desempeño laboral de la Panadería Calidad de la ciudad de Ambato*. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/2177/1/588%20ING.pdf> Extraído el 20.05.17 Ha 15:30hs

Pasquel, M., & Otiniano , R. (2015). *Clasificación de selección por competencias*. Obtenido de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/1422/1/Pasquel_Maria_Mejorar_Competencias_Genericas.pdf Extraído el 20.05.17 Ha 15:30hs

Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). *Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia*. Obtenido de http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-95182010000300010 Extraído el 20.05.17 Ha 15:30hs

Peralta , R. (2002). *Clima organizacional* . Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/el-clima-organizacional/> Extraído el 20.05.17 Ha 15:30hs

Perez, J., & Merino, M. (s.f.). *Competencias* . Obtenido de <http://definicion.de/comportamiento/>

Porter, M. (2012). *Dimensiones de estrategia competitiva*. Obtenido de <http://dimensionesdeporter.blogspot.pe/2012/10/estrategia-competitiva-de-michael-porter.html>

Prieto, P. (s.f.). Obtenido de [w: http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1](http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1)

Quevedo, P. (2015). *Influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa molinera INCA S.A- 2015*. Obtenido de

http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/UCV/180/1/quevedo_sp.pdf Extraído el 20.05.17 Ha 15:30hs

Quispe, E. (2015). *Clima organizacional y desempeño laboral en la municipalidad distrital del Pacucha, Andahuaylas*. Obtenido de <http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/230/20-2015-EPAE-Quispe%20Vargas-Clima%20organizacional%20y%20desempe%C3%B1o%20laboral%20en%20la%20MD%20de%20Pacucha.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Extraído el 12.05.17 Ha 15:00hs

Ramirez, M. (s.f.). *Selección por competencia*. Obtenido de http://www.laboris.net/static/em_diccionario_seleccion-competencias.aspx Extraído el 13.05.17 Ha 15:30hs

Rivera, S. (2014). *Factores que perjudican al desempeño laboral*. Obtenido de <http://noticias.universia.es/portada/noticia/2012/12/19/989711/10-factores-afectan-productividad-empresarial.html> Extraído el 19.05.17 Ha 16:30hs

Rodriguez, E. (2008). *Técnicas e instrumentos*. http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2012/mirm/tecnicas_instrumentos.html. Extraído el 20.05.17 Ha 15:30hs

Rodríguez, J. (2015). *Implementación del modelo de gestión del talento humano por competencias en la universidad de Lima Metropolitana*. Obtenido de <file:///C:/Users/Nils/Downloads/Dialnet-ImplementacionDelModeloDeGestionDeTalentoHumanoPor-5475202.pdf> Extraído el 20.05.17 Ha 23:30hs

Rychen, D., & Salganik, L. (2002). *Definition and Selection of Competencies*. Obtenido de <http://www.oecd.org/edu/skills-beyond-school/definitionandselectionofcompetenciesdeseco.htm>

Shahhosseini, M. (2011). *Competency-based selection and assignment of human resources to construction projects*. Obtenido de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1026309811000319>

Tamayo, M. (2013). Metodología de la población . <http://tesis-investigacion-cientifica.blogspot.pe/2013/08/que-es-la-poblacion.html>. Extraído el 18.05.17 Ha 15:30hs

Velazco, J. (2011). *Definicion de muestreo probabilistico*. Obtenido de <https://explorable.com/es/muestreo-no-probabilistico> Extraído el 20.04.17 Ha 14:30hs

ANEXOS

ANEXO N°01: CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	8	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	8	100,0

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

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,973	14

ANEXO N°02: VALIDACIONES DE EXPERTOS

TABLA DE VALORACIÓN DEL EXPERTO

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

1. INFORMACIÓN DEL EXPERTO:

- 1.1 Nombre y Apellido : Paredes López Lilian Roxana
- 1.2 Profesión : Estadística
- 1.3 Grado académico : Magister
- 1.4 Título Profesional : Licenciada en Estadística
- 1.5 Institución donde trabaja : UCV - Chiclayo
- 1.6 Cargo que desempeña : Docente
- 1.7 Teléfono : 988615005
- 1.8 Correo Electrónico : roxanaparedeslopez@hotmail.com
- 1.9 Nombre del Investigador : Lucero Carrasco Chamba

2. VALORACIONES A LOS INSTRUMENTOS:

2.1. Pertinencia de las preguntas o ítems con los objetivos de la investigación:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	✓			

2.2. De los ítems con la(s) Variable(s):

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	✓			

--	--	--	--	--

2.3 Pertinencia de los ítems con las dimensiones:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	✓			

2.4 Pertinencia de los ítems con los Indicadores:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	✓			

2.5 Redacción de ítems:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	✓			

3. CONCLUSIONES:

Todo Conforme.

Pimentel, Julio 2017


 Mgtr./ Dr. Lilian Roxana Paredes López
 Firma y sello del experto

Lic. Lilian Roxana Paredes López
 COESPE Nº 394
 COLEGIO DE ESTADÍSTICOS DEL PERÚ

DNI: 16655482

TABLA DE VALORACIÓN DEL EXPERTO.

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

1. INFORMACIÓN DEL EXPERTO:

- 1.1 Nombre y Apellido : Yasmy F. Castañeda Vásquez.
- 1.2 Profesión : LIC. Administración
- 1.3 Grado académico : Licenciada
- 1.4 Título Profesional : Licenciada en administración
- 1.5 Institución donde trabaja : UCV
- 1.6 Cargo que desempeña : DTP
- 1.7 Teléfono : 952940006
- 1.8 Correo Electrónico : fcv_981@hotmail.com
- 1.9 Nombre del Investigador : Lucero Elizabet Cleotilde Carrasco Chamba

2. VALORACIONES A LOS INSTRUMENTOS:

2.1 Pertinencia de las preguntas o ítems con los objetivos de la investigación:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	✓			

2.2 De los ítems con la(s) Variable(s):

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO		✓		

2.3 Pertinencia de los ítems con las dimensiones:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	✓			

2.4 Pertinencia de los ítems con los Indicadores:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	✓			

2.5 Redacción de Ítems:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	✓			

3. CONCLUSIONES:

El instrumento favorece a la investigación.

Pimentel, JULIO 2017

Mgtr./Dr.

Firma y sello del experto

DNI: 17640688

TABLA DE VALORACIÓN DEL EXPERTO

FICHA DE VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO

1. INFORMACIÓN DEL EXPERTO:

- 1.1 Nombre y Apellido : Carlos Angulo Corcuera
- 1.2 Profesión :Administrador
- 1.3 Grado académico : MBA
- 1.4 Título Profesional : Licenciado en administración
- 1.5 Institución donde trabaja : Incentiva Perú
- 1.6 Cargo que desempeña : Adm. Gerente de Desarrollo
- 1.7 Teléfono : 947055845
- 1.8 Correo Electrónico : c.angulo85@hotmail.com
- 1.9 Nombre del Investigador : Lucero Elizabet Cleotilde Carrasco Chamba

2. VALORACIONES A LOS INSTRUMENTOS:

2.1 Pertinencia de las preguntas o ítems con los objetivos de la investigación:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	✓			

2.2 De los ítems con la(s) Variable(s):

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	✓			

2.3 Pertinencia de los ítems con las dimensiones:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	✓			

2.4 Pertinencia de los ítems con los Indicadores:

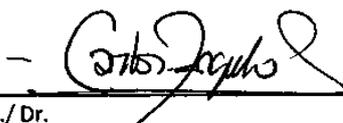
Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	✓			

2.5 Redacción de Ítems:

Instrumento	Suficiente (3)	Medianamente suficiente (2)	Insuficiente (1)	Observaciones
CUESTIONARIO	✓			

3 CONCLUSIONES:

Pimentel, Julio 2017


Mgtr./Dr.

Firma y sello del experto

DNI: 06437510

ANEXO N°03: MATRIZ DE CONSISTENCIA PARA ELABORACIÓN DE PROYECTO DE TESIS

NOMBRE DEL ESTUDIANTE: LUCERO ELIZABET CLEOTILDE CARRASCO CHAMBA

TITULO DE LA INVESTIGACIÓN: ESTRATEGIAS DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA FORTALECER EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA DELICIAS KING KONG LAMBAYEQUE, 2017”
 FACULTAD/ESCUELA: ADMINISTRACIÓN

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	TIPO DE INVESTIGACIÓN	POBLACIÓN	TÉCNICAS	MÉTODOS DE ANÁLISIS DE DATOS
¿De qué manera las estrategias de selección por competencias fortalecen el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Delicias King Kong Lambayeque - 2017?	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar de que manera las estrategias de selección por competencias fortalecen el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Delicias King Kong Lambayeque - 2017</p>	<p>Las estrategias de selección por competencias fortalecen el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Delicias King Kong Lambayeque - 2017.</p>	<p>Estrategias de Selección por Competencias</p>	<p>APLICADA</p>	<p>30 colaboradores</p>	<p>Entrevista</p> <p>Encuesta</p>	<p>Las medidas estadísticas a utilizar:</p> <p>Frecuencia relativa,</p> <p>Media aritmética,</p> <p>Varianza ,</p> <p>Desviación Estándar y</p> <p>Coefficiente de Variabilidad</p>
	<p>OBJETIVO ESPECIFICOS</p> <p>Diagnosticar el nivel de desempeño laboral actual de los colaboradores de la empresa Delicias King Kong Lambayeque 2017.</p>			<p>DISEÑO</p>	<p>MUESTRA</p>	<p>INSTRUMENTOS</p>	
	<p>Implementar las estrategias de selección por competencias a los colaboradores de la empresa Delicias King Kong Lambayeque - 2017</p> <p>Evaluar el nivel de desempeño laboral alcanzado de los colaboradores de la empresa después de haber implementado las estrategias por competencias.</p> <p>Comparar el nivel de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Delicias King Kong para determinar de qué manera las estrategias de selección por competencias fortalecen el desempeño laboral de los colaboradores.</p>			<p><u>DEPENDIENTE</u></p> <p>Desempeño laboral</p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> $G: O_1 X O_2$ </div> <p>Donde:</p> <p>Dónde:</p> <p>G : Grupo de estudio</p> <p>O₁ : Desempeño laboral: Pre test</p> <p>X : estrategias de selección por competencias</p> <p>O₂ : Desempeño laboral: Post test</p>	<p>30 colaboradores</p>	

ANEXO N°04: INSTRUMENTO



Cuestionario

La presente cuestionario está dirigido a los colaboradores de la empresa Delicias King Kong, cuyo objetivo es evaluar el desempeño laboral actual de los colaboradores de la empresa que permita mejorar sus competencias laborales

Edad:

Sexo:

N°	Ítems	5	4	3	2	1
		Totalmente de acuerdo	Desacuerdo	Indiferente	Acuerdo	Totalmente de acuerdo
1	Usted percibe que sus compañeros realizan una atención adecuada en el tiempo suficiente.					
2	Existe un manual de procesos productivo en la empresa.					
3	Usted como trabajador mantiene expectativas futuras con respecto a este empleo.					
4	La gerencia forma equipos de trabajo para obtener mejores resultados en el cumplimiento de las funciones.					
5	En su empresa se desarrollan mejores prácticas para estimular la puntualidad en el trabajo.					
6	En términos generales usted puede sugerir a un amigo trabajar en esta empresa					
7	Sus compañeros de trabajo se sienten comprometidos con la organización					
8	Usted como trabajador percibe que sus compañeros de trabajo son eficientes con la labor asignada.					
9	Sus compañeros de trabajo actúan en forma eficaz para obtener resultados específicos					
10	Usted considera que sus compañeros de trabajo son responsables con la tarea diaria					
11	La gerencia ha organizado eventos de apoyo para valorar el bienestar de los trabajadores					

12	Usted está de acuerdo con la remuneración recibida.					
13	Los directivos se preocupan por la capacitación permanente de los trabajadores.					
14	Usted como trabajador considera que la gerencia está capacitada para el manejo de los procesos empresariales					

ANEXO Nº 05 Guía de entrevista para la investigación

Nombre de la organización: EMPRESA DELICIAS KING KONG LAMBAYEQUE
- 2017

Nombre del observado: Área administrativa de la empresa.

Instrucciones: La presente entrevista está dirigida al gerente de la empresa, por favor en responder.

1. ¿De qué manera los trabajadores cumplen con las actividades de la Gerencia?

Los trabajadores siempre están dispuestos a participar de las actividades, sea de capacitación, laboral o de cualquiera que sea dispuesta por la gerencia

2. ¿Cómo determinar la existencia de ayuda recíproca entre los trabajadores?

Los trabajadores de la empresa tienen claro el objetivo del proceso de la elaboración de los productos y saben que tienen que cumplir con las metas tanto de cantidad como de calidad de los productos, así que entre ellos sea apoyan para poder llegar al término de la jornada y haber cumplido con las tareas encomendadas.

3. ¿Usted cree que algún colaborador que tenga gran influencia sobre sus compañeros de trabajo como lo ha observado?

Debido al tiempo, a la capacidad y el tiempo de permanencia en la empresa si existe un colaborador que se destaca entre los demás y además tiene

cierta influencia entre los otro por el respeto y por la confianza depositada en él.

4. ¿Explique en qué consiste la planificación estratégica de esta organización?

Consiste en ordenar las actividades a realizar bajo el cumplimiento de metas y objetivos que se hayan trazado en la empresa.

5. ¿De qué manera la gerencia considera, importante la capacitación del trabajador?

Es muy importante la capacitación ya que con esas actividades se pueden obtener mayor productividad, evitar pérdidas, evitar accidentes y aumentar el conocimiento de los trabajadores.

6. ¿Cómo se mide la productividad de los trabajadores?

Se mide bajo el cumplimiento de metas.

Por ejemplo cuantos productos han elaborado en un determinado día. Cuantos recursos se han utilizado para ello y en qué tiempo se han hecho.

7. ¿Cómo es el proceso de selección del personal?

Por lo general se considera la experiencia previa en el puesto requerido Posterior a eso se le hace una entrevista personal para determinar algunos conocimientos básicos.

Y posteriormente se establece un periodo de prueba para determinar el ingreso a la empresa.

ANEXO Nº 06 ANALISIS SITUACIONAL. (FODA).

FODA INSTITUCIONAL DE ESTRATEGIAS DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS DE LA EMPRESA DELICIAS KING KONG LAMBAYEQUE – 2017.

<p style="text-align: center;">F</p> <ul style="list-style-type: none">- Liderazgo directivo.- Eficacia del trabajador- Alta motivación- Eficacia gerencial	<p style="text-align: center;">D</p> <ul style="list-style-type: none">- Trabajo en equipo- Bajo compromiso- Bajo nivel de capacitación
<p style="text-align: center;">O</p> <ul style="list-style-type: none">- Capacitación externa- Clientes- Acceso a créditos bancarios	<p style="text-align: center;">A</p> <ul style="list-style-type: none">- Competencia- Factores climáticos- Seguridad ciudadana.

ANEXO N° 07 PROPUESTA DE LAS ESTRATEGIA

PROPUESTA DE CONOCIMIENTO SOBRE LAS ESTRATEGIAS DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS DE LA EMPRESA DELICIAS KING KONG LAMBAYEQUE.

Taller	Estrategias	Objetivo de la estrategia	Desarrollo de la estrategia	Financiamiento y recursos
			Inicio:	
			A. Entregar material impreso con información sobre liderazgo y responsabilidad personal	
			B. Pregunta clave a los asistentes:	
			C. ¿Existen verdaderos líderes en esta organización?	
			¿Usted se considera que existe responsabilidad de los colaboradores?	
			Desarrollo:	
			A. Empezar la presentación del desarrollo del tema.	
18/09/2017	N°01	Mejorar la capacidad del manejo de la responsabilidad y el liderazgo personal	https://www.youtube.com/watch?v=QzoBTLWTTvQ	

	Liderazgo y responsabilidad del trabajador		B. Reconocimiento de los conceptos	
			C. Ejercicios de liderazgo y responsabilidad laboral	
			Cierre:	Video de presentación trípticos
			A. Preguntar y resolver dudas del público	s/ 85.00
			B. Hacer un reflexión final para que comprenda las consecuencia de un mal liderazgo y como afecta en su desempeño laboral	
			C. Desarrollo del ciempiés tiene reumatismo	
			http://elcomercio.pe/opinion/rincon-del-autor/ciempies-reumatismo-rolando-arellano-204509	
Taller	Estrategias	Objetivo de la estrategia	Desarrollo de la estrategia	Financiamiento y recursos
			<p>Inicio:</p> <p>Entregar material impreso con información sobre trabajo en equipo</p> <p>Video Trabajo en equipo animado</p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=YGxr38aTM2c</p>	

19/09/17	N°02 Trabajo en equipo	Empoderar a los trabajadores para el trabajo en equipo	<p>Preguntas.</p> <p>¿Qué significa para usted trabajar en equipo?</p> <p>¿Qué es más importante el trabajo en grupo o el trabajo en equipo?</p> <p>Desarrollo:</p> <p>A. Empezar la presentación con un caso relacionado.</p> <p>B. Desarrollo del tema</p> <p>Desarrollo de cuestionario para identificar tipo de competencia relacionada.</p> <p>Cierre:</p> <p>Preguntar y resolver dudas del público</p> <p>Hacer un reflexión final</p>	Proyector Imágenes s/200.00
----------	-------------------------------	--	---	-----------------------------------

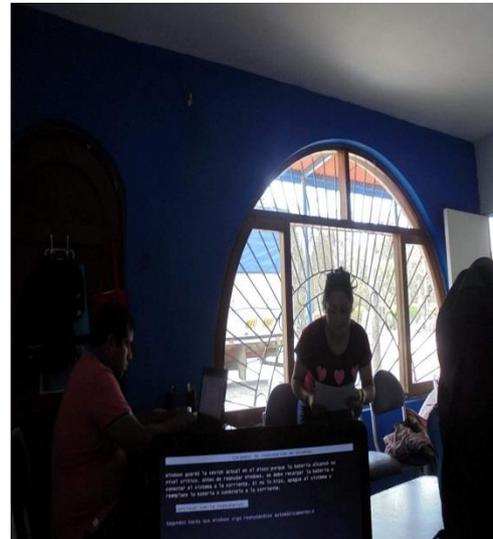
Taller	Estrategias	Objetivo de la estrategia	Desarrollo de la estrategia	Financiamiento y recursos
20/09/17	Nº03 Compromiso con la empresa	Involucrar al personal en el proceso de compromiso organizacional	<p>Inicio:</p> <p>A. Entregar material impreso de la mejora continua</p> <p>B. Video sobre el “compromiso de Luigi”</p> <p>https://www.youtube.com/watch?v=uDIlkZ41K3s</p> <p>A. Empezar la presentación del desarrollo del compromiso organizacional</p> <p>B. Exponer como desarrolla un proyecto de mejora continua del trabajador</p> <p>C. Cierre:</p> <p>Preguntar y resolver dudas del público</p> <p>Hacer un reflexión final</p>	Pizarra, USB, plumones s/ 175

Taller	Estrategias	Objetivo de la estrategia	Desarrollo de la estrategia	Financiamiento y recursos
21/09/17	<p style="text-align: center;">Nº04</p> Fortalecimiento de la calidad a través de las competencias laborales	Evaluar las competencias laborales a través de la calidad para el trabajo	<p>Inicio:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Entregar material impreso la importancia de conocer el trabajo. B. Preguntar cuántos asisten o llevan cursos de actualización. C. Beneficios de tener una filosofía de desarrollo de personas <p>Desarrollo:</p> <ul style="list-style-type: none"> A. Empezar la presentación mostrando la información a tratar B. Video https://www.youtube.com/watch?v=MXeY_bcp0_o C. Indicar los tipos de cursos que ofrecen las instituciones capacitadoras 	Volantes , separatas s/ 50.00

Taller	Estrategias	Objetivo de la estrategia	Desarrollo de la estrategia	Financiamiento y recursos
25/09/17	<p align="center">Nº05 Motivación extrínseca</p>	<p>Determinar si los beneficios económicos representan una motivación para el trabajador</p>	<p>Inicio:</p> <p>A. Entregar material impreso con información sobre los beneficios de la motivación del personal</p> <p>B. Pregunta clave a los asistentes:</p> <p>C. ¿Existen verdaderos agentes motivadores en esta empresa? ¿Usted se siente motivado en esta organización?</p> <p>D. Preguntar y resolver dudas del público</p> <p>Hacer una reflexión final para que comprenda la consecuencia de la motivación.</p>	<p align="center">Material impreso s/ 45.00</p>

Taller	Estrategias	Objetivo de la estrategia	Desarrollo de la estrategia	Financiamiento y recursos
26/09/17	<p align="center">Nº06</p> Implementar capacitaciones para mejorar las competencias orientadas al trabajo de bajo presión	Como reaccionaria bajo presión el trabajador	<p>Inicio:</p> <p>A. Entregar material impreso con información, sobre la capacitación orientadas hacia el trabajador de bajo presión.</p> <p>B. Pregunta clave a los asistentes:</p> <p>C. ¿Considera usted importante las capacitaciones orientadas a su trabajo?</p> <p>¿La empresa se preocupada por su capacitación?</p> <p>D. Preguntar y resolver dudas del público</p> <p>Hacer una reflexión final para que comprenda la consecuencia de la importancia</p>	Recortes , periódicos y paleógrafos s/.45.00

ANEXO N°08 EVIDENCIAS FOTOGRAFICAS



	AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN DE TESIS EN REPOSITORIO INSTITUCIONAL UCV	Código : F08-PP-PR-02.02 Versión : 07 Fecha : 31-03-2017 Página : 86 de 86
---	--	---

Yo Lucero Elizabet Cleotilde Carrasco Chamba, identificado con DNI N° 77231961, egresado de la Escuela Profesional de Administración de la Universidad César Vallejo, autorizo (x) , No autorizo () la divulgación y comunicación pública de mi trabajo de investigación titulado **“Estrategias de Selección por Competencias para Fortalecer el Desempeño Laboral de los Colaboradores de la Empresa Delicias King Kong Lambayeque-2017”**; en el Repositorio Institucional de la UCV (<http://repositorio.ucv.edu.pe/>), según lo estipulado en el Decreto Legislativo 822, Ley sobre Derecho de Autor, Art. 23 y Art. 33

Fundamentación en caso de no autorización: Si

FIRMA

DNI: 77231961

FECHA: 06 de diciembre del 2017

Elaboró	Dirección de Investigación	Revisó	Representante de la Dirección / Vicerrectorado de Investigación y Calidad	Aprobó	Rectorado
---------	----------------------------	--------	---	--------	-----------