



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Profesional de Administración de Empresas

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO
LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN
LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN
JERÓNIMO – 2015**

Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración de Empresas

MARIBEL CASA CARRASCO

Asesor:

Mg. José Simón Cama Flores

Andahuaylas - Perú

2015



Universidad Nacional José María Arguedas

Identidad y Excelencia para el Trabajo Productivo y el Desarrollo

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA
Escuela Profesional de Administración de Empresas



ACTA DE SUSTENTACIÓN

Título

Bachiller

LOS JURADOS EVALUADORES DEL TRABAJO TITULADO:

Gestión por competencias y desempeño
laboral del personal administrativo en la
Municipalidad Distrital de San Jerónimo - 2015

HACEN CONSTAR:

Que siendo las 9:45 del día 14 del mes de 12 de 2015
realizó la sustentación el (la) Bachiller:

Cosa Canasco Maribel

OBTENIENDO LA CALIFICACIÓN: trece (13)
(En letras) (En número)

APROBADO

DESAPROBADO


CON LA SIGUIENTE MENCIÓN:

SOBRESALIENTE

MUY BUENO

BUENO

Para constancia se firma en San Jerónimo, Andahuaylas, a los 14 días del
mes de Diciembre de 2015.


PRESIDENTE
Nombre: Edvin Pasco Córdova
MIEMBRO
Nombre: Edvin Pasco Córdova


MIEMBRO
Nombre: Julio C. Pacheco Navas

DEDICATORIA

A Dios.

Por bendecirme siempre y sobre todo por haber puesto en mi vida a seres maravillosos y muy especiales, Gracias por enseñarme que las dificultades se superan con perseverancia; los llevo siempre en mi corazón. (CH, W, A)

A mis padres Gregorio y Asuntina.

Por su amor, paciencia, confianza, motivación y apoyo incondicional día a día para lograr mis objetivos.

A mis hermanos: Ronald, Robert y Mabel.

Por su paciencia y por permitirme ser un ejemplo para ellos y que a pesar de todo, seguimos adelante.

AGRADECIMIENTO

A mi familia que día a día me apoyan y motivan a seguir adelante y por estar junto a mí incondicionalmente en los buenos y malos momentos.

A Henry, por su apoyo constante, y enfrentar conmigo cada reto. A mis amigas, Vanessa, Edith y Julia con quienes nos apoyamos mutuamente en todo momento.

A la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, por brindarme las facilidades en la recolección de información.

A los docentes de la Universidad Nacional José María Arguedas, en especial al Mg. Simón José Cama Flores, asesor del presente trabajo de investigación, por su apoyo constante en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

A la Dirección de investigación de la Universidad José María Arguedas y a los miembros del jurado, por las observaciones y sugerencias oportunas, que permitieron alcanzar y lograr los objetivos del trabajo.

PRESENTACIÓN

El presente trabajo de investigación titulado Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, 2015, tiene como propósito fundamental, determinar la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral.

Asimismo, se realizó la revisión bibliográfica de ambas variables para la construcción del marco teórico, la metodología que se utilizó es del modelo cuantitativo, el tipo es descriptiva, el diseño de la investigación es no experimental siendo así transeccional – correlacional, pues busca analizar y estudiar la relación de hechos y fenómenos de la realidad para conocer su nivel de influencia o ausencia de ellas.

Sin duda, los resultados de esta investigación, además de permitir obtener el título profesional, contribuirán como una fuente de información muy útil para conocer en general la actual realidad de las municipalidades e instituciones públicas respecto a los problemas relacionados principalmente con el desempeño del personal debido a que los mismos no ocupan cargos establecidos de acuerdo a sus competencias y/o habilidades.

En la elaboración de este trabajo, se ha tomado en cuenta los pasos metodológicos y procedimientos que comprenden el proceso de la investigación científica; en tal sentido, se espera haber cumplido con el reglamento de grados y títulos de la Universidad Nacional José María Arguedas y el reglamento para la elaboración y sustentación de tesis de la Escuela Profesional de Administración de Empresas, para optar el título profesional de Licenciado en Administración de Empresas.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO	iv
PRESENTACIÓN	v
ÍNDICE GENERAL	vi
ÍNDICE DE CUADROS	viii
ÍNDICE DE GRAFICOS	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE ANEXOS	xi
RESUMEN.....	xii
ABSTRAC.....	xiii
INTRODUCCIÓN.....	14
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	15
1.1. Planteamiento del problema.....	15
1.2. Formulación del problema	19
1.3. Delimitación de la investigación.....	19
1.4. Justificación	20
1.5. Objetivos	21
1.5.1. Objetivo general	21
1.5.2. Objetivos específicos.....	22
CAPÍTULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN.....	23
2.1. Antecedentes de la investigación	23
2.2. Marco teórico.....	29
2.3. Marco conceptual.....	65
CAPITULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	68
3.1. Hipótesis	68
3.1.1. Hipótesis general	68

3.1.2. Hipótesis específicos.....	68
3.2. Variables	68
3.3. Operacionalización de variables	69
3.4. Metodología.....	70
3.4.1. Enfoque.....	70
3.4.2. Tipo de estudio.....	70
3.4.3. Diseño de investigación	70
3.5. Población y muestra	71
3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	72
3.7. Métodos de análisis de datos.....	72
CAPÍTULO IV: PRESENTACION DE RESULTADOS	74
4.1. Resultados de la investigación	74
4.2. Discusión.....	87
CONCLUSIONES.....	88
RECOMENDACIONES	90
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	91
ANEXOS.....	94

ÍNDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1: Evolución del concepto de competencia	36
Cuadro 2: Resumen de procesamiento de casos.....	73
Cuadro 3: Estadísticos de fiabilidad.....	73

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1: Modelo de desarrollo de competencias	37
Gráfico 2: Capacidades en tres planos	37
Gráfico 3: Proceso de selección	48
Gráfico 4: Género del personal administrativo	74
Gráfico 5: Edad del personal administrativo	75
Gráfico 6: Nivel de instrucción del personal administrativo	76
Gráfico 7: Tiempo de servicios del personal administrativo	77
Gráfico 8: Variable Gestión por competencias	78
Gráfico 9: Dimensión selección de personal	81
Gráfico 10: Dimensión Capacitación y desarrollo	83
Gráfico 11: Dimensión Carrera profesional.....	85

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1: Tabla de Richardson	73
Tabla 2: Género del personal administrativo	74
Tabla 3: Edad del personal administrativo.....	75
Tabla 4: Nivel de instrucción del personal administrativo.....	76
Tabla 5: Tiempo de servicios del personal administrativo.....	77
Tabla 6: Variable Gestión por competencias.....	78
Tabla 7: Correlación entre las variables Gestión por competencias y Desempeño laboral	79
Tabla 8: Dimensión selección de personal	80
Tabla 9: Correlación entre la dimensión Selección de personal y la Variable Desempeño Laboral.....	81
Tabla 10: Dimensión Capacitación y desarrollo	82
Tabla 11: Correlación entre la dimensión Capacitación y desarrollo con la Variable Desempeño laboral	83
Tabla 12: Dimensión Desarrollo profesional	84
Tabla 13: Correlación entra la dimensión carrera profesional y Desempeño laboral	85

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Instrumento de recolección de datos

Anexo 2: Ficha de validación de expertos

Anexo 3: Matriz de consistencia

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, asimismo, el presente es un estudio de enfoque cuantitativo de tipo correlacional, que tuvo como objetivo principal determinar la relación existente entre la gestión por competencias y el desempeño laboral, en base a 3 dimensiones (selección de personal, capacitación - desarrollo y desarrollo personal).

Para la obtención de la información se aplicó una encuesta sobre gestión por competencias y el desempeño laboral a 42 trabajadores administrativos entre hombres y mujeres. El cuestionario estuvo compuesta por 18 ítems con una amplitud de escala de cinco categorías (totalmente de acuerdo, de acuerdo, medianamente de acuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo).

La validez y la confiabilidad del instrumento fueron realizadas según el coeficiente de Alfa de Cronbach y los resultados obtenidos fueron de 0.812 para el cuestionario, por tanto los instrumentos son fiables y consistentes. Por lo que se realizó la medición de ambas variables para observar el nivel de correlación que existe entre gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de San Jerónimo, utilizando el coeficiente de Pearson se tiene una correlación de cero. Lo que significa que existe una correlación positiva moderada.

Palabras claves: Gestión por competencias, desempeño laboral.

ABSTRAC

This research was conducted in the District Municipality of San Jeronimo, also, this is a study of quantitative approach correlational, which main objective was to determine the relationship between management skills and job performance, based 3 dimensions (recruitment, training and personal development).

To obtain information a survey on competency management and job performance 42 administrative workers between men and women was applied. The questionnaire consisted of 18 items with an amplitude of five-category scale (strongly agree, agree, moderately agree, disagree and strongly disagree).

The validity and reliability of the instrument were performed according to the Cronbach's alpha coefficient and the results obtained were 0.812 for the questionnaire, so the instruments are reliable and consistent. So the measurement of both variables was performed to observe the level of correlation between competence management and labor performance of administrative staff of the District Municipality of San Jeronimo, using the Pearson coefficient has a zero correlation. which means that there is a moderate positive correlation.

Keywords: Competency Management, job performance.

INTRODUCCIÓN

Muchas veces nos preguntamos por qué las instituciones públicas tienen mayor deficiencia respecto al desempeño laboral ya que en la mayoría de las veces el personal que ejerce su función no cumple con las aptitudes y actitudes que el puesto requiere, en tal sentido, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar la relación que existe entre la gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, conociendo el impacto de los elementos de la dimensión selección de personal, capacitación - desarrollo y desarrollo personal.

El presente trabajo comprende cuatro capítulos. En el primer capítulo enfatizado a todo lo que se refiere al problema de investigación y se brinda un panorama general del trabajo; planteando, describiendo y formulando el problema general y los problemas específicos; así como el objetivo general y los objetivos específicos, entre otros aspectos. En el capítulo II, se presenta la fundamentación teórica sobre la cual se sustenta el trabajo de investigación.

El capítulo III, se refiere a la metodología de la investigación. Se fundamenta la descripción de la hipótesis, el tipo y diseño de investigación, las técnicas y métodos de análisis de datos, la operacionalización de las variables, la población de estudio; de manera que se ofrece una idea clara sobre la forma en que se trabajó para llegar a los resultados finales. Y en el capítulo IV, se presenta los resultados obtenidos a través de las encuestas aplicadas a los usuarios.

En la última parte del trabajo se presenta las conclusiones, sugerencias, referencias bibliográficas revisadas y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Planteamiento del problema

Vivimos en un mundo globalizado, en el que día a día las organizaciones están empleando fuerzas laborales competitivas de capacidades que aplican en la identificación y solución de los problemas cotidianos que enfrentan en su práctica laboral, por tal razón es que competimos con nosotros mismos, buscando ser mejores, personal y profesionalmente; es por eso que las instituciones públicas o privadas la globalización presenta un nuevo enfoque que tiene relación directa con los cambios en las organizaciones y en la formación del potencial humano por tal razón buscan mayores y mejores profesionales que les permita mejorar su competitividad.

La población mundial en edad de trabajar está desempleada, pues existe dificultad para cubrir ciertos puestos de trabajo debido a la falta del talento apropiado. Las empresas presentan también mayor dificultad para encontrar a las personas correctas para los puestos vacantes. La escasez de talentos en muchas áreas del mercado laboral es la pura realidad, es una situación que se incrementa y que podría amenazar los motores del crecimiento y la economía.

En ese entorno de intensa competencia global, las ventajas competitivas son y seguirán siendo el potencial humano con el que se mejore el deficiente desempeño; por lo que hoy en día se implementan las políticas de personal, las iniciativas programáticas y los procesos de gestión del desempeño; sin embargo, se presenta todo lo contrario:

- Ausencia de personal competente, calificado para ocupar un puesto adecuado, lo que conlleva a una decreciente cultura de calidad de servicio al cliente, baja producción y productividad, falta de identificación de los empleados, ausencia del trabajo en equipo y la rigidez de la fuerza de trabajo.
- Trabajadores pasivos, reactivos, sin estímulos, carentes de programas de incentivo laboral, resistencia al cambio, individualismo y la miopía administrativa

de los encargados de la gestión de personas, son aspectos que dificultan el impulso de los desempeños eficientes orientados a lograr resultados

Sin embargo, debido al crecimiento desenfrenado de la competencia, el desempeño de las empresas viene cambiando en la forma de pensar. Durante las últimas décadas, al observar que las compañías que han logrado sobrevivir y crecer en el mercado a un ritmo constante, son aquellas que además de buscar un máximo rendimiento en todas sus operaciones, prestan seria atención a las necesidades de sus clientes.

Por tal razón, las empresas grandes valoran lo que es el potencial humano, ya que es la clave fundamental y determinante para obtener el éxito, es por eso que hoy son tan conocidas mundialmente. Captan y retienen al personal que posee capacidades conductuales y cognitivas, que puedan desempeñarse adecuadamente en un puesto determinado y en base a sus capacidades y competencias contribuyen con el desarrollo no solo de la entidad, sino de la sociedad.

Mientras tanto, la situación que vivimos en el Perú no es ajeno a la realidad de los demás países, pues resulta bastante evidente que el trabajo ocupa una parte fundamental en la vida de todas las personas. En nuestro país actualmente se viene implementando sistemas eficientes para contar con profesionales adecuados que ocupen puestos adecuados acorde a su perfil y competencias, capaces de desempeñarse adecuadamente, como es el caso de SERVIR; que poco a poco las instituciones públicas de nuestro país están empleando, pues somos testigos que simplemente la política ha sido el medio por el cual muchas personas profesionales o no puedan obtener un puesto de trabajo, en el cual el problema es el deficiente desempeño ya que no son seleccionados de acuerdo a sus capacidades y competencias, por lo cual ocasionan un daño enorme a la sociedad.

En Apurímac las entidades públicas y también privadas, ejercen sus funciones en base a políticas basadas en resultados, donde el presupuesto que se le asigna para cada región (en el caso de entidades públicas) se realiza en base a objetivos que deben lograr durante el año. Es por tal razón que enfrentan una serie de dificultades para lograr sus metas y objetivos puesto que el desempeño del personal hoy en día es fundamental, ya que se relaciona con los resultados, es decir, cuanto

más competente sea el personal (profesional) para realizar sus funciones o actividades, mejor será el grado de eficiencia.

En el caso de las municipalidades provinciales y distritales se observa lo contrario, pues no existe un adecuado proceso de selección de personal; lo que origina que dicho personal se encuentre en un puesto laboral en el que no es competente, lo que significa, que no se cumple lo que hoy en día se conoce como “personal adecuado, para puesto adecuado”, pues enfrentan dificultades para lograr sus metas y objetivos, la improductividad, la deficiente selección y falta de motivación, falta de orientación al cambio, deficiente calificación de los trabajadores con resultados de incompetencia laboral, entre otros, es debido a la asignación de funciones sin ningún criterio técnico.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino, en las capacidades o destrezas (talento). Lo que hoy se necesita es desprenderse de los paradigmas que impiden el cambio e ingresar en la aventura de cambiar, innovar constantemente, enfrentar el futuro, puesto que el principal protagonista la persona (talento humano); y en base a sus decisiones dependerá el éxito o el fracaso de la organización.

En el distrito de San Jerónimo, la mayoría de los trabajadores desconocen o tienen dificultades de identificación o aplicación de los factores de capacidad de desempeño; los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarias para lograr los objetivos.

En la mayoría de los trabajadores se nota ejercicio ineficaz de las capacidades laborales, porque hay una diferencia entre lo que saben y lo que hacen, muchas veces, producto de una actitud, destrezas, comportamiento, práctica de valores, práctica de habilidades nada aceptable socialmente, además de una deficiencia de toma de decisiones y transmisión de información en el contexto laboral.

Cuando los profesionales ocupan puestos, sus acciones que debe desempeñar tienen que ser eficaces. Tienen que ser capaces de actuar. Es decir, tienen que tener las competencias que les permitan operar en la institución de manera adecuada.

La gestión por competencias se hace porque su evaluación nos permite detectar potenciales que hay dentro de la organización o institución que le generan ventajas competitivas en el desempeño óptimo de las actividades que desarrolla estos individuos. El mismo tiempo nos ayuda a hacer un balance de los recursos y características que cada empleado mejor y poder guiar este modelo hacia la competitividad que deseamos.

Para seleccionar por competencias lo primero que se debe hacer es confeccionar los perfiles y las descripciones de puestos por competencias. A partir del perfil, el puesto a cubrir requerirá conocimiento y competencias que se evaluarán con métodos que permitan observar comportamientos. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimiento conocimientos y competencias.

De la misma forma, en cuanto al desempeño laboral, los usuarios son testigos de la ineficiente labor de los trabajadores, pues se tiene que brindar todas las facilidades necesarias al momento de realizar los trámites de las personas que diariamente acuden a las instituciones. Sin embargo, el desempeño laboral no es tratado como tema fundamental, lo cual es un error, el deficiente desempeño puede variar por diferentes factores que atraviesa el ser humano y por las cosas que le rodean dentro de la organización y fuera de ella .

El personal (trabajador) manifiesta sus competencias laborales mediante sus conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que unidos contribuyen a alcanzar los resultados (buen desempeño) que se esperan del trabajador por parte de las organizaciones o instituciones. Asimismo podemos afirmar que el término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer. Por lo tanto, Son aspectos esenciales tales como: las aptitudes, la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado, el comportamiento, la disciplina, cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos.

Asimismo, el potencial humano merece ser valorado y reconocido como una pieza fundamental dentro de la organización, necesita un clima agradable, para desenvolverse en su campo de acción.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿Cuál es la relación que existe entre la Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo - 2015?

1.2.2. Problemas específicos

- a. ¿De qué manera el proceso de selección de personal se relaciona con el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo - 2015?
- b. ¿Cuál es la relación que existe entre la capacitación y desarrollo, y desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo - 2015?
- c. ¿Cuál es la relación que existe entre carrera profesional y desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo - 2015?

1.3. Delimitación de la investigación

a. Delimitación espacial

La tesis se investiga en la Municipalidad de San Jerónimo, del distrito de San Jerónimo, provincia de Andahuaylas, región Apurímac.

b. Delimitación temporal

El estudio que se realiza o se ejecuta es un solo periodo del año 2015, por lo tanto se considera de corte transversal.

c. Delimitación teórica

El trabajo de investigación se basa en lo siguiente:

La gestión por competencias se entiende como el gerenciamiento que detectará las competencias que requiere un puesto de trabajo para que quien lo desarrolle mantenga un rendimiento (desempeño) elevado o superior, lo cual permitirá que el potencial humano se transforme en una aptitud central y de cuyo desarrollo se obtendrá una ventaja competitiva para la organización. (Levy, 2010)

El Desempeño Laboral se define como “aquellas acciones o comportamientos” observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que puede ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. (García, 2001)

Algunos investigadores argumentan que la definición de desempeño debe ser completada con la descripción de lo que se espera de los empleados, además de una continua orientación hacia el desempeño efectivo.

1.4. Justificación

a. Justificación teórica

La presente investigación permitirá aplicar y discutir los postulados teóricos referidos a la influencia de una gestión por competencias en relación con los factores de desempeño laboral en la municipalidad distrital de San Jerónimo.

b. Justificación social

El presente trabajo de investigación se encuentra dirigida al personal administrativos de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, sin embargo, los resultados de las mismas pueden ser implementados por cualquier otra institución interesada en desarrollar el capital humano a través de la gestión por competencias y desempeño laboral, buscando obtener un mejor rendimiento, ya sea dentro de la entidad y fuera.

c. Justificación institucional

Las municipalidades no diferencian trabajadores con capacidad de desempeño eficiente, de aquellos que poseen solamente conocimientos adquiridos académicamente. No existe un adecuado proceso de selección de

personal; lo que origina que dicho personal se encuentre en un puesto laboral en el que no es competente, lo que significa, que no se cumple lo que hoy en día se conoce como “personal adecuado, para puesto adecuado”.

La Municipalidad Distrital de San Jerónimo en la actualidad no se le está dando la importancia necesaria a seleccionar de acuerdo al perfil que buscan, por lo cual en la presente investigación se profundiza en el potencial de la gestión por competencias. Ello permitirá a la institución, optimizar su gestión en la captación del talento humano, de este modo conllevará a lograr los objetivos que tienen como institución.

d. Justificación práctica

Esta investigación es importante debido a que a través de ésta buscamos llegar al porqué del deficiente desempeño del personal administrativo de la municipalidad distrital de San Jerónimo, además es necesario identificar, explicar, prevenir y mejorar el desempeño laboral.

El desempeño laboral es uno de los ítems que se evalúa hoy en día en cualquier organización, y para lograr una buena labor por parte de los funcionarios públicos de la municipalidad distrital de San Jerónimo, se toma en consideración factores como el clima laboral, motivación, comunicación interpersonal efectiva. Por tal razón hoy en día existen distintas estrategias para mejorar deficiencias que se presentan en toda entidad.

En otras palabras, con una adecuada gestión por competencias se pretende lograr un buen desempeño del personal, lograr que se designen los puestos en base a sus competencias.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

Determinar la relación que existe entre Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo - 2015.

1.5.2. Objetivos específicos

- a. Determinar la relación que existe entre la selección de personal y el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo - 2015.

- b. Determinar la relación que existe entre la capacitación y desarrollo con desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo - 2015.

- c. Determinar la relación que existe entre carrera profesional y desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo - 2015.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DE LA INVESTIGACIÓN

2.1. Antecedentes de la investigación

Según las averiguaciones y la revisión de la bibliografía existente en la biblioteca de la Universidad Nacional José María Arguedas, no se han encontrado investigaciones iguales o similares al presente trabajo; sin embargo, de acuerdo a las averiguaciones realizadas en las diferentes páginas de internet, se ha encontrado varios trabajos con cierta aproximación, de los cuales se mencionan los siguientes:

2.1.1. Antecedentes internacionales

- a. (Gómez & Mendoza, 2013) desarrollaron la investigación: “Modelo de Gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S.”. Cartagena – Colombia.

La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- El modelo de competencias de talento humano es susceptible de ser aplicado en el área administrativa y a futuro en el área académica de la institución y debido a la interrelación que mantienen entre sí dichas actividades, los beneficios que reporta el modelo al ser aplicado en algunos de los subsistemas de la administración, se agrega a los otros subsistemas y se forma una especie de cadena de beneficios entre ellos.
- El modelo de competencias, a pesar de ser un tema que se mantiene en el tapete en los últimos años, existía ya desde 1960, una corriente interesada en este aspecto, no fue sino hasta 1973 con Douglas Mc Clelland que logró concretarse. Este modelo se basa en una serie de características que están relacionadas con un desempeño superior en un puesto de trabajo, y así como los conocimientos, las habilidades y la experiencia son importantes, existen también otras características como los rasgos, motivos, aptitudes que si bien son difíciles de

detectar son también necesarias para lograr dicho desempeño y fue el utilizado para el presente trabajo.

- Al aplicar el modelo de competencias en la capacitación del talento humano de la organización, se hace necesario analizar los requerimientos de los cargos y evaluar la fuerza laboral, con el propósito de saber con qué personal cuenta la organización y estar informado sobre cuáles serán los posibles candidatos para ascensos o transferencias futuras.
- Se realizó un análisis y descripción de cargos por competencias para el área administrativa de la empresa ACMED S.A.S., así como la elaboración de un proceso de reclutamiento y selección a los aspirantes a cargos administrativos, y la respectiva propuesta para evaluar el desempeño de cada uno de los cargos.

b. (Martínez, 2013) desarrollo la investigación: “Gestión del Talento Humano por Competencias para una empresa de las Artes Gráficas - 2013”. México

La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- La mayor restricción que se presentó durante el desarrollo de esta tesis, fue la concerniente al manejo de los puestos por perfiles generales o “puestos tipo”; donde se engloba a los especialistas por el tipo de puesto que ocupa, sin considerar las necesidades o competencias departamentales que requiere su función, restándole así, la personalización y especialización al perfil del puesto. Sin embargo, en este momento, para la empresa es más funcional realizarlo de la manera antes señalada.
- Por otro lado, este trabajo deja abiertas algunas líneas de investigación, como son: el desarrollo de planes de carrera y sucesión por competencias y el rubro de Administración de las compensaciones, entre otras.
- Finalmente, es importante recordar, que en un mundo con cambios tan vertiginosos, las organizaciones requieren de elementos

diferenciadores y bien cimentados para continuar en el mercado. En este caso, IEPSA se propone mirar hacia el factor humano, el desarrollo de sus capacidades y talentos como generador de esa ventaja competitiva.

- c. (Guerrero, 2014) realizó la investigación: "Gestión del Talento Humano basado en Competencias - 2014". México.

La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- En la necesidad de contar con variables organizacionales que permitan marcar una diferencia, los expertos han concluido que a través del capital humano una empresa puede agregar valor a sus operaciones (Chiavenato, 1994; Goleman, 1999; Robbins, 2004). La idea de que el factor humano constituya el principal activo para las organizaciones productivas es hoy en día más que evidente sin embargo, para el mundo empresarial las personas y específicamente el comportamiento humano en la organización, continúa siendo un tema por demás complicado, es decir, temas como el compromiso, las actitudes, trabajo en equipo, los conflictos personales, la comunicación, la estrategia, la visión, etc., son necesidades frecuentes en las organizaciones.
- El contexto comercial global y las condiciones socioculturales que se viven en nuestro país y en general en el mundo entero muestran una serie de oportunidades y amenazas en el escenario empresarial, específicamente en la gestión de los recursos humanos y el talento ya que para que haya crecimiento económico en un mundo globalizado, la competitividad tiene que mejorar permanentemente. Dadas la adversidad y aceleración actuales del intercambio tecnológico, cultural y de información, la posibilidad de las empresas de competir y ganarle a sus pares a través de sus ventajas en cualquiera de estos ámbitos es cada vez menor.
- Por lo tanto, el ámbito organizacional requiere de profesionales que le permita observar el comportamiento de las personas y analizarlo

estableciendo relaciones funcionales entre la conducta de las personas y el ambiente en que ellas se encuentran buscando así detectar problemas, desarrollar intervenciones, predecir el resultado más probable de una intervención y evaluar los procedimientos utilizados.

- En conclusión, con los datos recabados en esta tesis, fue posible comprobar que, así como se planteó en la hipótesis, los factores determinantes para la creación de un nuevo modelo de gestión del talento basado en competencias son:
 - ✓ El entorno laboral
 - ✓ Los factores organizacionales
 - ✓ La gestión del talento
 - ✓ El modelo de competencias

2.1.2. Antecedentes nacionales

- a. (Bedoya, 2003) realizó la investigación: “La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas”.

La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- La gestión de personas. En esta nueva concepción, las personas dejan de ser simple recursos (humanos) organizacionales para ser abordadas cómo seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destrezas, aspiraciones y percepciones singulares.
- La globalización nos presenta un nuevo entorno que tiene relación directa con los cambios en las empresas y en la formación de los recursos humanos para hacerlas más competitivas. Sin embargo los factores que pueden descarrilar los esfuerzos de cambio son:
 - ✓ La incapacidad de articular una visión clara de los que debiera ser la función de RR.HH.

- ✓ Poco o ningún soporte administrativo, tanto de la alta dirección como de los gerentes medios.
 - ✓ Imposibilidad de enfocarse en los procesos empresariales.
 - ✓ Descuidar las creencias y valores de la gente.
 - ✓ Falta de asignación de la mejor gente al equipo de cambio.
 - ✓ El intento por fijar meramente un proceso en lugar de cambiarlo.
 - ✓ Ausencia de una verdadera planificación y de un sistema efectivo de evaluación de desempeño de los RR.HH.
- La nueva concepción de los recursos humanos y el establecimiento de un sistema de gestión de evaluación de su desempeño, incidirá en el desarrollo de las empresas en un entorno de alta competitividad.

b. (Granados, 2013) realizó la siguiente investigación: “Desarrollo de competencias laborales y formación de los profesionales en Turismo, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos – año 2013”

La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- La investigación demuestra que del total de estudiantes analizados, el 40.63% opina que son buenas las competencias cognoscitivas y el 58.3% opina que son buenas las habilidades y destrezas.
- La investigación demuestra que el desarrollo de las competencias básicas y la formación en habilidades y destrezas del perfil se relacionan significativamente. Concluyendo que existe una correlación moderada positiva y significativa (0.41), entre el desarrollo de las competencias básicas y la formación en habilidades y destrezas del perfil de los profesionales en Turismo.

- Los conocimientos adquiridos a través de educación formal constituyen una fortaleza menor entre el personal de administración y guías y una debilidad menor entre el personal de las áreas de apoyo. Las habilidades y destrezas de los trabajadores son una fortaleza mayor entre los guías y administradores; en cambio constituyen una fortaleza menor entre el personal de las áreas de apoyo. Los valores como la conservación del medio ambiente, la honestidad, la responsabilidad y el respeto constituyen una fortaleza mayor entre todos los trabajadores; el cumplimiento del trabajo, la equidad y la solidaridad son una fortaleza menor. Las actitudes son una fortaleza mayor en aspectos como conservación, responsabilidad, colaboración, laboriosidad y equidad; es una fortaleza menor en el aspecto de honestidad.

c. (Quintanilla, Keny Alaín Arce) realizó la investigación: “Gestión por competencias y desempeños laborales en las municipalidades de Ayacucho”.

La investigación llegó a las siguientes conclusiones:

- Es preciso resaltar como resultado final que, una nueva concepción para los directivos y trabajadores en general de las municipalidades de Ayacucho, es el reto que tienen de adecuarse a las exigencias del contexto y los cambios, siendo necesario adaptar todo un sistema de gestión por competencias en busca de la excelencia organizacional, debido a la influencia significativa de ésta en los desempeños laborales.
- Asimismo, tienen que comprender mejor el desarrollo de habilidades y destrezas, de capacidades para el manejo de la tecnología aplicada, capacidades para el trabajo en equipo, fomentar el desarrollo de la creatividad e iniciativa, capacidades para el desarrollo de proyectos, para tomar decisiones de riesgo, orientar adecuadamente las actitudes y conductas, la práctica de valores institucionales, la capacitación por competencias, etc. Es decir, encaminar su accionar hacia un sistema de gestión por competencias como estrategia de desarrollo y cambio

de las municipalidades, porque influyen en los desempeños laborales de los trabajadores de los referidos municipios.

- El trabajo individual, la falta de simplificación, la rigidez normativa y la evasión de responsabilidades son características de los métodos tradicionales de trabajo, estos inciden en los rendimientos de la fuerza laboral existente en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho. Por tanto la alternativa de solución es incorporar un modelo de gestión por competencias.

2.2. Marco teórico

La estructuración para el marco teórico se da de la siguiente manera:

2.2.1. Gestión por competencias: Definición

El término competencia, hace referencia a las características de personalidad, comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes. Asimismo, se menciona el significado de la palabra “talento” según el diccionario de la RAE: es un conjunto de dones naturales o sobrenaturales con el que Dios enriquece a los hombres; dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc., que resplandecen en una persona. En base a este concepto se califica al término talento como sinónimo de competencia.

(Alles, Martha, 2007)

Las competencias son las características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta. En definitiva, se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable. Así, se puede hablar de dos tipos de competencias:

- Las competencias diferenciadoras: Distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación mediana.
- Las competencias umbral o esenciales: Son las necesarias para lograr una actuación media o mínimamente adecuada.

Todas las personas poseen un conjunto de atributos y conocimientos, que pueden ser tanto adquiridos como innatos, y que definen sus competencias para una determinada actividad. Sin embargo, no es el objetivo de las competencias estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona: se trata de identificar aquellas características que puedan resultar eficaces para las tareas de la empresa. Así se definirán las competencias clave para la organización.

Las competencias clave tienen una influencia decisiva en el desarrollo del puesto de trabajo y que por tanto en el funcionamiento de la empresa. Si se produce una adecuación (es decir, un ajuste) entre las competencias de la persona y las requeridas por su puesto, el ajuste será óptimo. Si, por el contrario, hay un desfase entre las competencias requeridas por el puesto y las características de la persona, su adecuación se verá afectada negativamente.

De acuerdo al grado de especificidad, las competencias se dividen en dos grandes bloques:

- Conocimientos específicos, de carácter técnico, precisos para la realización adecuada de las actividades.
- Habilidades/ cualidades, capacidades específicas precisas para garantizar el éxito en el puesto.

(Consultores, Ernst & Young, 2008)

Por lo tanto, si partimos de esta similitud en la utilización de estos términos, cuando se dice “gestión del talento” se hace referencia a “gestión de las competencias”.

Competencia, se refiere a la capacidad de una persona para desempeñarse exitosamente en un trabajo, en un ambiente laboral favorable. La competencia es, entonces, una cualidad personal e intransferible que está referida a la realización de un trabajo determinado, con un nivel de calidad aceptable.

(Martinez, 2009)

La definición de talento que ofrece el diccionario de la RAE (conjunto de dotes intelectuales de una persona), el paso siguiente será discernir cuál es, o cómo está conformado el conjunto de dotes intelectuales. En la perspectiva de la gestión de recursos humanos por competencias ese conjunto de “dotes intelectuales” se conforma por la sumatoria de dos subconjuntos: los conocimientos y las competencias; sin embargo, serán estas últimas las que determinaran un desempeño superior. El verdadero talento en relación con una posición o puesto de trabajo estará dado por la intersección de ambos subconjuntos en la parte que es requerida para esa posición.

Las personas tenemos diferentes tipos de conocimientos y diferentes competencias; solo un grupo de ambos se pone en acción cuando hacemos algo, ya sea trabajar, practicar un deporte o llevar a cabo una tarea doméstica.

Gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización. Gestión por Competencias se considera también como una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio; es también, impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas; garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que “saben hacer” o podrían hacer.

(Alles, Martha, 2007)

La Gestión por Competencias exige que la gestión de recursos humanos sea entendida desde una perspectiva integral, implantando y desarrollando diferentes políticas que, de forma simultánea, sean vertebradas por un eje central, el de las competencias laborales.

La administración de recursos humanos implica diferentes funciones desde el inicio hasta el fin de la relación laboral: reclutar y seleccionar personal, mantener la relación laboral/contractual dentro de las normas vigentes del país, capacitar y entrenar al personal, desarrollar sus carreras y evaluar su desempeño. Los recursos se consideran estratégicos cuando permiten marcar la diferencia entre una organización y otra, las empresas deben manejarse en ambientes altamente competitivos y para ello cuentan con sus recursos humanos. Los gerentes operativos juntamente con el área de Recursos Humanos deberán dedicar tiempo y esfuerzos a capacitar y a entrenar al personal. La estrategia de recursos humanos intenta agregar valor a la empresa definiendo la Visión, la Misión y valores de la organización, estos últimos deben integrarse a la administración a través de convertirlos en competencias cardinales (aquellas que toda organización debe poseer). El área de Recursos Humanos, de este modo, agrega valor y su gestión puede ser medida como resultados financieros.

Los trabajadores, contarán con un mecanismo para certificar los conocimientos adquiridos y las habilidades y actitudes desarrollados en su vida laboral, mejorando sus posibilidades de movilidad laboral, dentro o entre distintos sectores productivos y dispondrán de información sobre los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para el adecuado desempeño de sus funciones y para planificar posibles trayectorias de desarrollos personal y profesional.

Los empleadores dispondrán de estándares definidos y aceptados para hacer más eficientes sus procesos de reclutamiento y selección de personal; apoyar procesos de evaluación del desempeño con las normas y estándares definidos y en general, para orientar su inversión en desarrollos de recursos humanos.

(Alles, Martha, 2007)

Las competencias se agrupan de la siguiente forma:

- Competencias Técnica. Aprender a hacer. Qué saberes prácticos y teóricos son necesarios que el egresado domine.
- Competencias Cognitivas. Aprender a conocer. Habilidades conocimientos y valores Científicos que deberá adquirir el egresado para aprender a comprender.
- Competencias Formativas. Aprender a ser y convivir. Valores, actitudes profesionales, sociales y filosóficas que deben tener los egresados.

Estos tres tipos de competencias constituyen lo que se ha denominado competencia integrada. Como se señaló anteriormente, los procesos formativos como totalidad plantean forzosamente mirar las competencias integrales desde la relación entre la teoría y la práctica.

(Schermerhorn, 2004)

Existen siete tipos de competencias:

a. Competencia personal

La competencia personal incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para evaluar sus fortalezas y debilidades, establecer sus metas profesionales y personales y perseguirlas; equilibrar su vida personal y laboral; y participar en el aprendizaje de cosas nuevas, entre ellas habilidades, comportamientos y actitudes nuevas o modificadas.

b. Competencia para la comunicación

Incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para emplear todas las formas de transmitir, comprender y recibir ideas, pensamientos y sentimientos (verbales, auditivas, no verbales, escritas, electrónicas y demás) a efecto de poder transmitir e intercambiar información y emociones. Podemos suponer que esta competencia es como el sistema circulatorio que nutre a las otras competencias.

c. Competencia para la diversidad

Incluye los conocimientos, habilidades, y capacidades para valorar las características singulares de los individuos y de los grupos, para admitir estas características como fuentes potenciales de fuerza para la organización y apreciar la singularidad de cada individuo. Esta competencia también implica la habilidad para ayudar a las personas a trabajar juntas de forma efectiva, a pesar de que sus intereses y antecedentes sean bastante diferentes.

d. Competencia ética

Incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para incorporar los valores y los principios que diferencian lo correcto de lo incorrecto cuando se toman decisiones y eligen conductas. La ética se refiere a los valores y los principios que lo distinguen el bien del mal.

e. Competencia transcultural

Incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para reconocer y admitir las similitudes y diferencias entre naciones y culturas y después abordar las cuestiones organizacionales y estratégicas clave con una mentalidad abierta y curiosa.

La cultura es el patrón dominante de la forma de vivir, pensar, sentir y creer que las personas desarrollan y transmiten, de manera consciente o inconsciente, a las generaciones posteriores. Para que una cultura exista debe:

- Ser compartida por la mayoría de los miembros de un grupo mayor o de una sociedad entera.
- Ser transmitida de una generación a otra.
- Dar forma a las percepciones, los juicios y los sentimientos, así como a las consecuentes decisiones y comportamiento.

f. Competencia en equipos

Incluye los conocimientos, habilidades y capacidades para desarrollar, apoyar, facilitar y liderar grupos de modo que alcancen las metas de la organización.

La competencia en equipos incluye los conocimientos, habilidades y capacidades clave que les permitirán ser efectivo para:

- Determinar las circunstancias en las que es conveniente utilizar el enfoque de equipo y si se utiliza uno, cual es el tipo de equipo que resulta más conveniente.
- Participar o liderar el proceso para establecer metas claras de desempeño para el equipo.
- Participar o liderar las actividades para definir las responsabilidades y las tareas del equipo en general y las de los miembros individuales en particular.
- Resolver los conflictos personales y los relacionados con las tareas que se pudieran presentar entre los miembros del equipo.
- Evaluar el desempeño de la persona y el del equipo en lo relativo a las metas, lo que incluye la capacidad para aplicar acciones correctivas cuando se necesite.

g. Competencia para el cambio

Incluye los conocimientos, habilidades y capacidades clave para reconocer e instituir las adaptaciones necesarias o para transformaciones enteramente nuevas de las personas, las tareas, las estrategias, las estructuras o las tecnologías del área de responsabilidad de una persona.

Las fuerzas tecnológicas, sobre todo las tecnologías de información basadas en computadora e internet, siguen revolucionando la forma de atender a los clientes, la forma en que los empleados se comunican y forman redes entre sí y con grupos de interés externos, como

los clientes, los proveedores, los competidores y las dependencias gubernamentales, y la forma de desempeñar las tareas, de estructurar las organizaciones, de dirigir y administrar a los recursos humanos. El cambio tecnológico puede tener efectos positivos, como productos y servicios de mejor calidad y menor costo; pero también los puede tener negativos, como la erosión de la privacidad personal, el estrés laboral y los problemas de salud (vista cansada, etc.). La revolución tecnológica es una fuerza impulsora que está creando la necesidad de administrar el cambio de forma activa.

(Hellriegel & Slocum, 2009)

El siguiente cuadro afina aún más la evolución del concepto competencias a nivel organizacional:

Cuadro 1: Evolución del concepto de competencia

Hayes, 1985	“La capacidad de usar el conocimiento y las destrezas relacionadas con productos y procesos, y por consiguiente, de actuar eficazmente para alcanzar un objetivo”.
Kolb, 1986	“Ajuste efectivo entre los conocimientos y habilidades individuales”.
Arnold y McKenzie, 1992	“Conocimientos, habilidades para desempeñar una cierta tarea o rol de forma apropiada”.
Spencer, 1993	“Una competencia es una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada con un criterio referenciado de efectividad y/o desempeño superior en un puesto de trabajo o situación”.
Levy – Leboyer, 1996	“Repertorio de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada”.
Olabarrieta, 1998	“Conjunto de conocimientos, habilidades y conductas que constituyen en input para el funcionamiento de la organización”.

Fuente: (Paloma, M, 2009)

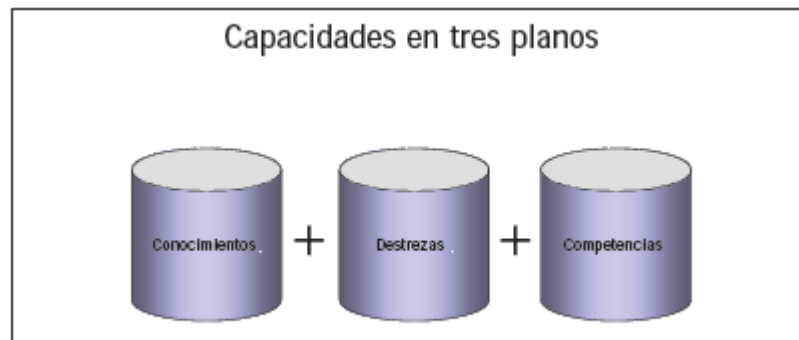
Gráfico 1: Modelo de desarrollo de competencias



Fuente: (Alles, Martha, 2007)

El modelo apunta al desarrollo de competencias, y se basa en tres sub sistemas: selección, para que a partir de la puesta en marcha solo ingresen personas que tengan las competencias deseadas; evaluación del desempeño, para conocer los grados de competencias de cada integrante de la organización; y el fundamental, el desarrollo de las mismas.

Gráfico 2: Capacidades en tres planos



Fuente: (Alles, Martha, 2007)

Los tres grupos de capacidades son importantes:

Conocimientos:

- Matemáticas aplicadas
- Estadística
- Contabilidad general
- Costos

- Normas de calidad (ISO)
- Software Específicos
- Idiomas
- Mantenimiento preventivo
- Medicina asistencia

Algunos de los conocimientos mencionados requieren más tiempo que otros para su desarrollo; por ejemplo, los idiomas.

- Destrezas:
- Manejo de vehículos
- Manejo de ordenadores (PC)
- Escritura o manejo de textos
- Comunicación oral (buena voz y dicción)
- Resistencia al cansancio
- Preparación de comidas
- Reparación de objetos
- Trabajo con objetos pequeños
- Resolución de problemas complejos
- Buen trato con animales

Las destrezas o habilidades son en general fácilmente evaluables y no tan fácilmente desarrollables, según de cuál de ellas se trate. A modo de ejemplo, en el manejo de vehículos o de ordenadores la habilidad o destreza se desarrolla, básicamente a partir de muchas horas de práctica, en cambio la habilidad para trabajar con objetos pequeños puede conectarse con alguna condición de tipo motriz en relación con el físico de cada uno.

Competencias:

- Adaptabilidad al cambio
- Alta adaptabilidad – Flexibilidad
- Aprendizaje continuo
- Autocontrol
- Autodirección basada en el valor
- Autonomía

Algunas destrezas que tengan una relación directa con características de personalidad serán tratadas como competencias.

2.2.1.1. Objetivos de una gestión por competencias

El objetivo principal del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización. Por medio de la gestión por competencias, según (Consultores, Ernst & Young, 2008) citados por Lira (2005), se pretende alcanzar los siguientes objetivos, a saber:

- ✓ Alinear la estrategia de RRHH con la estrategia general de la empresa. Quienes realmente poseen la llave para alcanzar los objetivos estratégicos son las personas. El modelo de gestión por competencias ha de establecer un marco de referencias para los empleados que permita dirigir su desempeño hacia los objetivos de la empresa, traduciendo en comportamiento de hoy las necesidades organizativas del mañana.
- ✓ Mejorar la adecuación persona-puesto. La obtención del perfil competencial de los puestos y de las personas, supone para la organización una fuente de información para mejorar la adecuación entre ambos. Al posibilitar el modelo esta comparación, nos permite gestionar las diferencias en términos de necesidades de formación, posibles movimientos/promociones dentro de la empresa o establecimiento de objetivos de desempeño en el proceso de evaluación.
- ✓ Implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización. Por medio de la gestión por competencias, se pretende alcanzar los siguientes objetivos, a

saber: a mejora y la simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.

- ✓ La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- ✓ La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas del negocio.
- ✓ La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- ✓ La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- ✓ La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

(Autores, 2008)

2.2.1.2. Tipos de competencias

- a. Por dificultad de adquisición:
 - Conocimientos: Adquisición de la competencia según la aplicación de una técnica específica.
 - Habilidades: Normalmente se adquieren mediante formación y experiencia.
 - Capacidades: Algunas están relacionadas con rasgos o características personales, y son más difíciles de obtener y modificar en el corto plazo.
- b. Por similitudes temáticas entre competencias, se clasifican siguiendo el desarrollo de un tema central:

- Comunicación: capacidad para hablar en público; expresión oral y escrita fluida.
- Gerencia/ gestión: Planificación, dirección de equipos, liderazgo, resolución de conflictos.
- Influencia: Motivación, relaciones públicas, trabajo en equipo.
- Solución e innovación: Capacidad de síntesis, orientación a resultados.
- Logro y acción: Consecución de objetivos individuales o de grupo.
- Servicio: Actitud disponible, puntualidad, orientación al cliente.

(Consultores, Ernst & Young, 2008)

2.2.1.3. Competencias de las personas

Los factores que influyen en la definición de los perfiles profesionales son los aplicables también para el análisis y establecimiento de las competencias de la persona, pero con la diferencia que lo que para un puesto de trabajo son requerimientos derivados de la complejidad y responsabilidad exigida, en las personas hay que tener en cuenta el aprendizaje o las capacidades ya desarrolladas.

La determinación del perfil de la persona se puede realizar utilizando las siguientes fuentes de información:

- Evaluación por superiores: Consiste en recoger información sobre cada trabajador, evaluando sus conocimientos, habilidades y actitudes, a partir de la entrevista mantenida con el superior directo.

- Autocuestionarios: Las personas analizadas reflejan su propia percepción sobre las competencias mediante un cuestionario de autoevaluación. Esta información suele cruzarse con la recibida por los superiores. Es un método que se utiliza en organizaciones muy maduras.
- Evaluación por terceros (internos o externos): Consiste en recoger información sobre cada persona a través de entrevistas con las personas y con los superiores, a partir de las cuales se elabora un informe sobre el nivel actual de competencias.
- Pruebas profesionales: Consiste en realizar pruebas dirigidas a conocer en qué medida la persona tiene y desarrollada la competencia exigida para el puesto. Generalmente son un complemento a otros sistemas y no son imprescindibles para realizar la evaluación.
- Adecuación persona /puesto: Una vez definidos los perfiles profesionales y los de la persona, siguiendo las mismas especificaciones técnicas, se identifica el nivel de ajuste de a persona al puesto que ocupa, comparando las competencias, identificando los puntos fuertes y débiles de la persona respecto al puesto.

(Consultores, Ernst & Young, 2008)

2.2.1.4. Implantación de un sistema de competencias

Las competencias definidas y aplicables en una empresa deben concebirse como un sistema, es decir, como un conjunto de medios e instrumentos orientados a una finalidad que, en este caso, es el progreso del negocio a través de la mejora de las personas que lo realizan.

Por ello, el proceso de implantación del sistema de competencias debe comprender todos los elementos que intervienen en su viabilidad:

- Información general sobre la empresa, que contemple sus características básicas como el volumen de su facturación, su plantilla media, el tipo de producto que produce o vende, el entorno competitivo en que se ubica o actúa, etc.
- Información sobre la plantilla, que incluya los perfiles profesionales más destacados y su organización, así como titulaciones, antigüedad, edad media, etc.

El sistema también debe recoger aspectos característicos de la gestión de recursos humanos que hace la empresa en los procesos más habituales, como la selección, formación, promoción, retribución, etc.

Aunque un proyecto de implantación de gestión por competencias está enfocado de manera inicial a la cobertura de las necesidades primordiales de la organización, el sistema puede proporcionar, independientemente de su aplicación, informaciones útiles para la empresa como las siguientes:

- Perfiles ideales de los puestos (selección).
- Grado de adecuación persona / puesto.
- Necesidades formativas individuales y grupales.
- Apreciación general del desempeño de la persona en su puesto.
- Potencial de la persona a corto plazo.

(Consultores, Ernst & Young, 2008)

2.2.1.5. Selección de personal

La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la Empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posean respecto del cargo que va a ser proveído. Las condiciones de selección se basan en las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección de personal para ese cargo. La selección se configura como un proceso de comparación y de decisión, puesto que de un lado, están el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá y, del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo.

La selección como proceso de decisión: Una vez que se establece la comparación entre las características exigidas por el cargo y las que poseen los candidatos, puede suceder que algunos de ellos cumplan con las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo requirente los tenga en cuenta como candidatos para ocupar el cargo vacante. El organismo de selección no puede imponer al organismo solicitante que acepte los candidatos aprobados durante el proceso de comparación, debe limitarse a prestar un servicio especializado, aplicar técnicas de selección y recomendar a aquellos candidatos que considere más idóneos para el cargo. La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre implica tres modelos de comportamiento:

- Modelo de colocación: cuando no se contemple el aspecto rechazo. En una responsabilidad del organismo solicitante. De este modo, la selección es responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff. Como proceso de decisión, la selección de personal. Este modelo hay sólo un candidato para una vacante que debe ser cubierta.

- Modelo de selección: cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo por proveer exija; pueden ocurrir dos alternativas: aprobación o rechazo. Si se rechaza, simplemente sale del proceso, porque hay varios aspirantes a ocupar el cargo y sólo uno de ellos podrá ser aceptado. Se parte del principio de que las vacantes deben cubrirse con personas idóneas.

- Modelo de clasificación: es el enfoque más amplio y situacional, en éste hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo exige. Ocurren dos alternativas: el candidato puede ser rechazado o aceptado para ese cargo. Si es rechazado, entra a concursar en los otros cargos vacantes hasta que éstos se agoten; de ahí la denominación de clasificación. Cada cargo vacante es pretendido por varios candidatos que se lo disputan, pero sólo uno podrá ocuparlo, si llegara a ser aceptado. Parte del concepto de que el candidato es multifacético. Técnicas de selección como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, para que tenga alguna validez es necesario que se apoye en un patrón o en un comportamiento determinado, el cual se toma con frecuencia a partir de las alternativas de información. Recolección de información acerca del cargo para recoger información acerca del cargo que se pretende suplir, puede hacerse a través de:
 - ✓ Análisis del cargo: inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el ocupante del cargo) del cargo. Cualquiera sea el método empleado, lo importante para la selección es con respecto a los requisitos y a las características que debe poseer el aspirante del cargo.

- ✓ Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: consiste en anotar sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Busca identificar las características deseables y las no deseables en los nuevos candidatos. Presenta el inconveniente de fundamentarse en el arbitrio del jefe inmediato. Además, es difícil definir con exactitud lo que el jefe inmediato debe considerar como comportamiento deseable o no deseable.
- ✓ Análisis de la solicitud del empleado: consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características que el aspirante al cargo debe poseer.
- ✓ Análisis del cargo en el mercado: consiste en examinar en otras compañías los contenidos, los requisitos y las características de un cargo que va a crearse en la Empresa.
- ✓ Hipótesis de trabajo: en caso de que ninguna de las alternativas anteriores pueda aplicarse, sólo queda por emplearse la hipótesis de trabajo, es decir, una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante (requisitos y características necesarias) como simulación inicial.
(Chiavenato, 2009)

El proceso de selección de personal no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos.

El proceso de selección de personal se basa en tres elementos claves:

- La información que brinda el análisis del puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño necesarios.
- Los planes de recursos humanos a corto y largo plazo, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y también conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada.
- Los candidatos que son esenciales para conformar un grupo de personas entre las cuales se puede escoger.

Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección.

Hay otros elementos adicionales en el proceso de selección que también deben ser considerados: la oferta limitada del empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad de la empresa.

La selección se inicia con una cita entre el candidato y la oficina de personal o con la petición de una solicitud de empleo, durante la entrevista preliminar puede iniciarse el proceso de obtener información acerca del candidato y viceversa.

(Werther & Davis, 2000)

Existen diferentes métodos y sistemas de selección para incorporar personas a la organización. El más efectivo será el que identifique qué candidato se adapta mejor al puesto de trabajo con un coste adecuado.

Los sistemas de selección basados en competencias conciben y emplean éstas como filtros, mediante los cuales se consigue seleccionar un pequeño número de candidatos adecuados. Estos sistemas se basan en una evolución ascendente, comprobada

en un pequeño número de competencias difíciles de desarrollar y que aportan valor al desempeño en un puesto de trabajo.

La descripción de puestos y de sus perfiles permite detectar los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias para un desempeño adecuado o superior en el puesto de trabajo. Con esto como base, es posible implantar un mejor sistema de selección comparando las competencias requeridas para el puesto con aquellas con las que cuenta cada candidato.

(Consultores, Ernst & Young, 2008)

Gráfico 3: Proceso de selección



Fuente: (Consultores, Ernst & Young, 2008)

2.2.1.6. Capacitación y desarrollo

La capacitación es el conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, para asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios.

La capacitación y el desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones parten del supuesto que la mayoría de los

empleados puedan ser naturalmente motivados a trabajar y a aprender. El hecho de tener una actividad estimulante, de progresar en su profesión o campo de acción y de recibir recompensas por su desempeño son factores que movilizan y atraen su atención y energía.

La capacitación y el desarrollo que se aplica en las organizaciones deben concebirse precisamente con modelos de educación a través de los cuales es necesario formar una cultura de identidad empresarial basada en los valores sociales de la productividad y la calidad en las tareas laborales. No debe olvidarse que la capacitación tiene un fuerte poder de motivación. Formar a un empleado significa decirle que la empresa tiene un proyecto de futuro para él. La compañía le agrega valor y los sitúa en una posición de expectativa en el mercado.

Al diseñar sus políticas de capacitación, las empresas piensan, en unos casos, en puestos anónimos, en otros casos (muy pocos) piensan específicamente en quienes los ocupan. En otras palabras, en el contexto organizacional, existe la capacitación dirigida a todos los empleados y el desarrollo de planes de carrera para algunos.

Una buena evaluación de necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo. Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar con ellos el desempeño individual.

(Werther & Davis, 2000)

Etapas del proceso de capacitación y desarrollo:

- Necesidad: el primer paso a este proceso es reconocer la necesidad de la empresa o de cada departamento, analizar a cada uno de los individuos.

- Diseño de la instrucción: aquí se reúnen los recursos o métodos necesarios para llevar a cabo la capacitación y se cumple con el objetivo del aprendizaje durante la capacitación.
- Validación: este punto como su nombre lo dice, valida la capacitación mediante los participantes con la finalidad de garantizar la validez del programa.
- Aplicación: esta etapa el trabajador muestra sus habilidades e impulsa con éxito la capacitación.

(Bailón Olea, 2014)

2.2.1.7. Carrera profesional

Concepto vinculado a la evolución de las personas en el seno de una organización, distintos factores (nuevas tecnologías, flexibilidad en el empleo, cambios en las formas de producción) llevan a las personas a tener que adaptarse constantemente a nuevas situaciones vinculadas al ámbito profesional y del empleo (desempleo, mantenerse al día en las novedades que se van produciendo, etc).

Los factores que generan un entorno novedoso y modifican la concepción de “carrera profesional” tradicional, no solo generan demandas a los trabajadores sino también a la propia organización. Las organizaciones deben involucrarse para conseguir:

- Implicación de los empleados con los objetivos empresariales.
- Competencia del profesional para llevar a cabo los objetivos organizacionales.
- Personas motivadas por participar de forma activa en los proyectos organizacionales.

El desarrollo o carrera profesional es una fase del crecimiento personal que obedece a las necesidades de auto-superación que experimenta cada individuo; asimismo, el desarrollo profesional del personal de una organización hace parte de los procesos de desarrollo de recursos humanos y es fruto de la inversión que hacen las empresas en las personas que las conforman y que, a través de su trabajo, las engrandecen.

Una carrera es una secuencia de experiencias relacionadas con el trabajo que una persona ocupa a lo largo de su vida. Abarca las actitudes y las conductas que forman parte de las tareas y las experiencias constantes que se relacionan con su trabajo.

El desarrollo de la carrera implica tomar decisiones respecto a una ocupación, así como participar en actividades para alcanzar las metas de la carrera.

Desarrollo profesional individual; crecer como personas y realizarse en sus trabajos son algunas de las necesidades inherentes a los individuos. La autorrealización se da en un gran porcentaje cuando nos sentimos plenos en la labor que realizamos. Se inicia en cada persona por su disposición a lograr metas y por la aceptación de responsabilidades que ello conlleva. Pueden emprenderse varios pasos, considerando posibles resultados:

- Obtención de mejores niveles de desempeño. Es la forma más segura de lograr promociones y reconocimiento en el trabajo.
- Relación más estrecha con quienes toman decisiones. Al ser mejor conocidos por las personas que efectúa promociones y transferencias, suben sus posibilidades de desarrollo.
- Existe escasa disposición a promover personas desconocidas. Un empleado puede incrementar el grado en que es conocido mediante su desempeño, mediante informes escritos, presentaciones orales, trabajo en comités y comisiones especiales, y horas consagradas a las labores cotidianas.

- Desarrollo de un sentimiento de lealtad a la organización. Muchas personas anteponen sus intereses profesionales a la organización a que pertenecen. Aunque el objetivo de mantener el nivel de rotación al mínimo posible es muy apreciado, la mayoría de las personas que consiguen escalar puestos ejecutivos ha trabajado para más de una empresa. Con creciente frecuencia, el empleado medio se siente excluido de la organización a la cual presta servicios. Los ejecutivos de las grandes organizaciones tienden cada vez más a considerar a sus recursos humanos con la misma actitud con la que deciden adquirir nuevos equipos. En las empresas orientales, el sentimiento general es de intensa adhesión y lealtad a la empresa en la que se trabaja.

- Renuncias. Cuando el empleado considera que existen mejores oportunidades en otra organización posiblemente se vea obligado a renunciar. Algunos cambian de compañía como parte de una estrategia consistente. Esta técnica sólo puede emplearse con cautela y cuidando siempre de no crear la impresión de falta de estabilidad. La organización muy rara vez se beneficia de las nuevas experiencias y conocimientos de la persona que parte, ya que es muy bajo el porcentaje de quienes vuelven al cabo de algunos años.

- Recursos a expertos en el campo (Mentores). Los empleados jóvenes suelen recurrir a la experiencia y el consejo de personas de mayor edad, que no necesariamente tienen un nivel jerárquico superior. Este tipo de asociación informal depende en gran medida de factores puramente personales.

- Recursos a subordinados clave (Brazos derechos). Los directores de éxito suelen apoyarse en subordinados que contribuyen efectivamente al desarrollo de sus superiores. En ocasiones, el subordinado posee conocimientos especializados de gran valor, en otras sus habilidades administrativas se combinan con una gran dosis de lealtad personal. El impulso

profesional que recibe el jefe en este tipo de asociación suele incluir también al subordinado. Los procedimientos suelen hacerse muy expeditos, y hay una tendencia general a mejorar el desempeño. Las asociaciones personales de este tipo corresponden con frecuencia a un sentimiento de lealtad que excluye a gran parte de los miembros de la organización.

- Oportunidades de progreso. Cuando los empleados mejoran sus calificaciones complementan los objetivos de su organización. Tanto la experiencia en nuevos puestos como la obtención de nuevos conocimientos y habilidades constituyen vehículos para el crecimiento personal.

(Champagnet, 2001)

2.2.2. Desempeño laboral: Definición

Se define como la forma en que los colaboradores realizan su trabajo. Se evalúa durante las revisiones de su rendimiento mediante las cuales se toman en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, habilidades, productividad. El desempeño es una conducta que la gente manifiesta y que puede observarse; en muchos empleos, por supuesto, “la conducta” se traduce en pensar, planear o resolver problemas y eso no puede observarse, en su lugar, solo puede describirse con la ayuda del trabajador. En este contexto, el desempeño incluye aquellas acciones y conductas que son relevantes para las metas de la organización y pueden medirse en términos del rendimiento del trabajador, el desempeño es por lo que la organización contrata a un empleado, para hacerlo y hacerlo bien, no es la consecuencia o resultado de la acción, es la acción en sí mismo

(Landy & Conte, 2005)

La RAE lo define como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de una organización o entidad, en un tiempo determinado.

Los seres humanos, de hecho, están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus

necesidades y mantener un equilibrio emocional. En lugares de trabajo, el desempeño incluye aquellos aspectos relacionados con acciones o conductas que son relevantes para lograr las metas organizacionales y que pueden ser medidas en términos de efectividad.

Esto puede definirse como el comportamiento del empleado evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados. El desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente. El valor de las recompensas y la percepción de que las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen del esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar a su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeña.

(Idalberto Chiavenato, 2000)

El desempeño es un estado de adaptación, el cual se refiere no solo a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, sino también a la necesidad de pertenecer a un grupo social, necesidad de autoestima y de autorrealización. La adaptación varía de una persona a otra y en el mismo individuo, de un momento a otro. Una buena adaptación denota salud mental (sentirse bien consigo mismo, sentirse bien con respecto a los demás).

Otro concepto, afirma que desempeño son las acciones y conductas que son relevantes para las metas de la organización; y se miden en términos del rendimiento del trabajador.

(Campbell, 1990)

Modelo de determinantes del desempeño de Campbell:

a. Conocimiento declarativo

Conocimientos sobre los hechos y cosas; es un entendimiento de los requisitos de la tarea (hechos, principios, metas, auto-conocimiento).

b. Conocimiento y destrezas de procesos: conocer cómo hacer las cosas

- Destrezas cognoscitivas
- Destrezas psicomotoras

- Destrezas físicas
- Destrezas de auto-gerencia
- Destrezas interpersonales

c. Motivación: Selecciones que uno hace

- Selección de desempeño
- Nivel de esfuerzo
- Persistencia en el esfuerzo

La investigación de Campbell identifico por lo menos ocho componentes básicos del desempeño:

- Rendimiento de la tarea específica del puesto: capacidad del individuo para ejecutar tareas sustantivas o técnicas del trabajo.
- Rendimiento de la tarea no específica del puesto: capacidad del individuo para ejecutar tareas o conductas no específicas a sus puestos.
- Rendimiento de la tarea de comunicación oral y escrita: rendimiento del individuo para escribir y hablar. Independientemente de la exactitud de su trabajo.
- Demostración del esfuerzo: la consistencia del esfuerzo de un individuo; la frecuencia con la que la gente hace un esfuerzo extra cuando se requiere; la voluntad para trabajar bajo condiciones adversas.
- Mantenimiento de la disciplina personal: el grado en que un individuo evita las conductas negativas como el ausentismo excesivo, el abuso de alcohol u otras sustancias y las infracciones a la ley o a las reglas.
- Facilitar el desempeño del equipo y de los pares: el grado en que un individuo apoya a sus pares, les ayuda con sus problemas, colabora en mantener la meta del grupo de trabajo y actúa como modelo para los pares y para el equipo.

- Supervisión/Liderazgo: rendimiento al influir en el desempeño de los subordinados mediante la interacción interpersonal cara a cara y la influencia.
- Administración: conducta dirigida a la articulación de la unidad, organizando personas y recursos, monitoreando el progreso, colaborando en la solución de problemas que pudieran evitar alcanzar las metas, controlando los gastos, obteniendo recursos adicionales y negociando con otras unidades.

El modelo ampliado de Campbell tiene una gran cantidad de intuición así como apoyo de investigación. Ocupa el punto medio entre el punto de vista del desempeño como entidad unitaria o como un factor individual amplio lo que contradice lo que observamos diariamente en el trabajo, y un punto de vista igualmente ineficaz que sostiene que cada empleo es diferente y no puede haber un entendimiento general del desempeño laboral más allá del empleo particular que se esté considerando.

Cuando se habla sobre desempeño, por lo regular se hace en el contexto de una o más tareas que definen un empleado. Estas tareas pueden encontrarse en las descripciones de puestos, en las órdenes de trabajo, entre otros. Pero la vida laboral es algo más que solo las tareas asignadas. Probablemente se ha observado que en términos del desempeño, hay dos tipos de trabajadores. Los que hacen exactamente lo que deben, y no más: se resisten a colaborar o a realizar cualquier esfuerzo extra por la organización. El segundo tipo de trabajador es exactamente lo contrario. Estos hacen cosas que facilitan la vida del supervisor y la de los compañeros de trabajo. Siempre se puede contar con ellos para quedarse más tarde o para llegar antes de lo esperado.

(Landy & Conte, 2005)

La satisfacción laboral es una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia un trabajo. Estas actitudes pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo. Así, la satisfacción laboral es básicamente un concepto global con el que se hace referencia a las actitudes de las personas hacia diversos aspectos de su

trabajo, por consiguiente, hablar de satisfacción laboral implica hablar de actitudes.

El personal necesita descubrir sus talentos dominantes y combinarlos de manera óptima con sus conocimientos y destrezas para crear sus fortalezas. Considerando las cosas de este modo, puede que entienda que enfatizar ligeramente un talento más que otro, o profundizar en un área en particular, es todo lo que necesita para pasar de un desempeño promedio a un desempeño excelente.

(Schermerhorn, 2004)

2.2.2.1. Evaluación del desempeño

Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar.

Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado.

Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden

poner en evidencia procesos equivocados de selección, orientación y capacitación, o puede indicar que el diseño del puesto o los desafíos externos no han sido considerados en todas sus facetas.

Una organización no puede adoptar cualquier sistema de evaluación del desempeño. El sistema debe ser válido y confiable, efectivo y aceptado. El enfoque debe identificar los elementos relacionados con el desempeño, medirlos y proporcionar retroalimentación a los empleados y al departamento de personal. Por norma general, el departamento de recursos humanos desarrolla evaluaciones del desempeño para los empleados de todos los departamentos. Esta centralización obedece a la necesidad de dar uniformidad al procedimiento. Aunque el departamento de personal puede desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores, empleados y obreros, necesitan uniformidad dentro de cada categoría para obtener resultados utilizables. Aunque es el departamento de personal el que diseña el sistema de evaluación, en pocas ocasiones lleva a cabo la evaluación misma, que en la mayoría de los casos es tarea del supervisor del empleado.

La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo. Estos son:

- La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa.
- Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del puesto de trabajo.
- El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación activa de todos los trabajadores.
- El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras.

(Dessler, 2001)

El desempeño individual se evalúa en función de los niveles superiores, por eso debe contemplar hasta qué punto todas las dimensiones de orden superior, desde la demostración de los valores corporativos hasta la superación de los objetivos cuantitativos, se reflejan en el comportamiento profesional de los empleados. Este tipo de desempeño (individual) está sometido a todo un conjunto de circunstancias externas que condicionan el resultado final, y cuya consideración es imprescindible para que su evaluación sea considerada adecuada por parte de los empleados.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desenvuelve en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Existen varios procedimientos de evaluación individual en una organización, éstos pueden ser evaluación de méritos, evaluación de la eficiencia en las funciones, informes de avance, etc, siendo la evaluación de desempeño una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa

Además de las características señaladas, se pueden diferenciar dos tipos de evaluación: la informal y la formal. (Jones & George, 2006) Definen la evaluación informal como un estudio no programado, conociendo los avances y los aspectos que se deben reforzar a través de la retroalimentación, por medio de entrevistas, observaciones, revisión de documentos y archivos de los trabajadores (Urdaneta & Urdaneta, 2013).

Por otro lado, la evaluación formal es un proceso que se da de manera programada, cada año, a diferencia de la informal que es continua y no programada. (Jones & George, 2006, pág. 436) la definen como una evaluación ``llevada a cabo en fecha fija durante el año y con base en las dimensiones y medidas de desempeño que se especificaron por adelantado´´. De esta manera, las evaluaciones formales permiten que el empleado conozca su resultado respecto al desempeño actual, y permite la comparación de desempeño de distintos empleados, identificando a aquellos empleados que

merecen aumentos por méritos y a los que necesitan mayor capacitación (Urdaneta & Urdaneta, 2013).

Para que la evaluación del desempeño se emplee adecuadamente en la organización, la dirección de RRHH debe implantar los siguientes pasos:

- Garantizar que exista un clima laboral de respeto y confianza entre las personas.
- Propiciar que las personas asuman responsabilidades y definen metas de trabajo.
- Desarrollar un estilo de administración democrático, participativo y consultivo.
- Crear un propósito de dirección, futuro y mejora continua de las personas.
- Generar una expectativa permanente de aprendizaje, innovación, desarrollo personal y profesional.
- Transformar la evaluación del desempeño en un proceso de diagnóstico de oportunidades de crecimiento, en lugar de que sea un sistema arbitrario, basado en juicios.

(Trujillo, Martha Rodriguez , 2013)

2.2.2.2. Eficiencia

Podemos definir la eficiencia como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

En términos generales, la palabra eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.) limitados y (en muchos casos) en situaciones complejas y muy competitivas.

- Según Idalberto Chiavenato, eficiencia "significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados".
- Para Koontz y Weihrich, la eficiencia es "el logro de las metas con la menor cantidad de recursos".
- Según Robbins y Coulter, la eficiencia consiste en "obtener los mayores resultados con la mínima inversión".
- Para Reinaldo O. Da Silva, la eficiencia significa "operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada"

(Promonegocios.net, Definición de eficiencia, 2008)

El Diccionario de la Real Academia Española indica que la eficiencia es "virtud y facultad para lograr un efecto determinado". Esta fuente permitiría pensar que la eficacia y la eficiencia sean sinónimas. María Moliner presenta una definición con un matiz ligeramente diferente que parece sugerir que la eficiencia califica la manera en que los objetivos sean realizados; señala que la eficiencia "se aplica a lo que realiza cumplidamente la función a que está destinado".

El Diccionario Larousse explícitamente incluye en su definición tanto los insumos utilizados como los resultados logrados; señala que la eficiencia consiste en "la virtud para lograr algo.

Relación existente entre el trabajo desarrollado, el tiempo invertido, la inversión realizada en hacer algo y el resultado logrado. Productividad". Algo es eficiente si se caracteriza "por la capacidad para seleccionar y usar los medios más efectivos y de menor desperdicio con el fin de llevar a cabo una tarea o lograr un propósito".
(Mokate, 2002)

2.2.2.3. Eficacia

Podemos definir como el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos.

- Según Idalberto Chiavenato, la eficacia "es una medida del logro de resultados".
- Para Koontz y Weihrich, la eficacia es "el cumplimiento de objetivos".
- Según Robbins y Coulter, eficacia se define como "hacer las cosas correctas", es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.
- Para Reinaldo O. Da Silva, la eficacia "está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado".
- Simón Andrade, define la eficacia de la siguiente manera: "actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva".

- El Diccionario de la Real Academia Española nos brinda el siguiente significado de Eficacia: (Del lat. *efficacia*). Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera

La eficacia a largo plazo de una organización está relacionada con su capacidad para seguir respondiendo a las necesidades del mercado. Esto implica ser capaz de proveer los productos y servicios que éste requiere en cada momento. Para ello, normalmente, es necesario contar con un flujo constante de productos que serán lanzados a futuro.

(Promonegocios.net, Definición de Eficacia, 2008)

La palabra “eficacia” viene del Latín *efficere* que, a su vez, es derivado de *facere*, que significa “hacer o lograr”. El Diccionario de la Lengua Española de la Real Academia Española señala que “eficacia” significa “virtud, actividad, fuerza y poder para obrar”.

María Moliner interpreta esa definición y sugiere que “eficacia” “se aplica a las cosas o personas que pueden producir el efecto o prestar el servicio a que están destinadas”. Algo es eficaz si logra o hace lo que debía hacer. Los diccionarios del idioma inglés indican definiciones semejantes. Por ejemplo, el Webster’s International define eficacia (“*efficacy*”) como “el poder de producir los resultados esperados”

Aplicando estas definiciones a las políticas y programas sociales, la eficacia de una política o programa podría entenderse como el grado en que se alcanzan los objetivos propuestos.

Un programa es eficaz si logra los objetivos para que se diseñara. Una organización eficaz cumple cabalmente la misión que le da razón de ser. Para lograr total claridad sobre la eficacia, hace falta precisar lo que constituye un “objetivo”. Particularmente, necesitamos estipular que un objetivo bien definido explicita lo que se busca generar, incluyendo la calidad de lo que se propone.

Asimismo, un objetivo debe delimitar el tiempo en que se espera generar un determinado efecto o producto. Por tanto, una iniciativa resulta eficaz si cumple los objetivos esperados en el tiempo previsto y con la calidad esperada.

(Mokate, 2002)

2.2.2.4. Relaciones interpersonales

Según Bisquerra (2003: 23), una relación interpersonal “es una interacción recíproca entre dos o más personas.” Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social.

Para Fernández (2003: 25), “trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional.” Las relaciones interpersonales se pueden dar de diferentes formas. Muchas veces el ambiente laboral se hace insostenible para los empleados, pero hay otras en que el clima es bastante óptimo e incluso se llegan a entablar lazos afectivos de amistad que sobrepasan las barreras del trabajo.

(Contreras, Cecilio; Díaz, Bernardo; Hernández, Ezequiel, 2012)

La calidad de la vida laboral de una organización es el entorno, el ambiente, las relaciones sociales en las que se da una interacción recíproca entre dos o más personas, en la cual interviene la comunicación como en toda relación, y que nos ayuda a obtener información respecto al entorno donde nos encontremos. Esta involucra aspectos como:

- La habilidad para expresarse (emisión de señales- sonidos, gestos, señas) con el objetivo de dar a conocer un mensaje.
- Saber escuchar.

- Capacidad para solucionar conflictos.
- Expresión auténtica.

Las relaciones interpersonales son muchas y muy variadas, pudiendo una persona conocer diferentes tipos de ellas o algunos pocos. Entre los más comunes debemos mencionar a las relaciones familiares (las primeras que una persona establece y las que lo marcan de por vida), las relaciones de amistad, de pareja, laborales, etc. Todas estas relaciones nutren a la persona ya que cada una de ellas aporta elementos que van determinando el carácter y la personalidad del individuo.

En la actualidad, las relaciones interpersonales son un factor muy importante en determinados ámbitos laborales en los cuales el trabajo en equipo o el desarrollo de una cartera propia de clientes son necesarios. Es por esto que aquellas personas con facilidad para relacionarse y socializar suelen ser mejores vistas para algunos puestos que aquellas que prefieren trabajar individualmente.

(Definición ABC, s.f.)

2.3. Marco conceptual

Administración: Es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad. Administración de personal. Se refiere a “la unidad operativa que funciona como un área del staff, es decir como elemento que presta servicios en el terreno del reclutamiento, la selección, la formación, la higiene y la seguridad del trabajo, las prestaciones”.

Capacitación: La capacitación es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Puede ser interna o externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución.

Capital Intelectual: El concepto de Capital Intelectual se ha incorporado en los últimos años tanto al mundo académico como empresarial para definir el conjunto de aportaciones no materiales que en la era de la información se entienden como el principal activo de las empresas del tercer milenio.

Competencia: El termino competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas, comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos.

Aptitud, Idoneidad, Acción de Competir. Aptitudes o recursos que se utilizan o aplican para el desempeño de un cargo. Una competencia es lo que hace que la persona sea, valga la redundancia, “competente” para realizar un trabajo o una actividad y exitoso en la misma, lo que puede significar la conjunción de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas específicas.

Capacidad de un sujeto para desarrollar una actividad profesional o laboral (tareas), con base en la conjunción de conocimientos, habilidades, actitudes y valores requeridos. Tarea es una actividad de tipo profesional que se realiza en un entorno laboral específico.

Competencias técnicas: Aprender a hacer. Qué saberes prácticos y teóricos son necesarios que el egresado domine.

Competencias cognitivas: Aprender a conocer habilidades, conocimientos y valores científicos que deberá adquirir el egresado para aprender a comprender.

Competencias formativas: Aprender a ser y convivir. Valores, actitudes profesionales, sociales y filosóficas que deben tener los egresados.

Desempeño laboral: Es el rendimiento laboral y la actuación 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.

Desarrollo: significa crecimiento, progreso, evolución, mejoría. Como tal, designa la acción y efecto de desarrollar o desarrollarse. El concepto de desarrollo puede hacer referencia a una tarea, una persona, un país o cualquier otra cosa.

Eficiencia: Es lograr que la productividad sea favorable o sea es lograr el máximo resultado con una cantidad determinada o mínima de insumos o recursos, lograr los resultados predeterminados o previstos con un mínimo de recursos.

Eficacia: Es el grado en que el producto o servicio satisface las necesidades reales y potenciales o expectativas de los clientes o destinatarios.

Estrategia competitiva: Consiste en cómo crear y reforzar la competitividad del negocio a largo plazo.

Gestión: Este término hace referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma. Para ello uno o más individuos dirigen los proyectos laborales de otras personas para poder mejorar los resultados, que de otra manera no podrían ser obtenidos.

Gestión por competencias: Sistema que sirve para alinear el personal a los objetivos estratégicos de la organización.

Relaciones interpersonales: Son asociaciones entre dos o más personas. Estas asociaciones pueden basarse en emociones y sentimientos, como el amor y el gusto artístico, el interés por los negocios y por las actividades sociales, las interacciones y formas colaborativas en el hogar, entre otros. Las relaciones interpersonales tienen lugar en una gran variedad de contextos, como la familia, los grupos de amigos, el matrimonio, los entornos laborales, los clubes sociales y deportivos, las comunidades religiosas y todo tipo de contextos donde existan dos o más personas en comunicación.

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis general

La gestión por competencias tiene relación directa entre el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo - 2015.

3.1.2. Hipótesis específicos

- a. Existe relación directa entre el proceso de selección de personal y el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo - 2015.
- b. Existe relación directa entre la capacitación y desarrollo con desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo - 2015.
- c. Existe relación directa entre el desarrollo personal y el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo - 2015.

3.2. Variables

a. Variable independiente:

Gestión por Competencias

b. Variable dependiente:

Desempeño Laboral

3.3. Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores
V.I Gestión por Competencias	Modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo realiza, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización. Martha Alles (2007)	Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio; es también, impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas; garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que “saben hacer” o podrían hacer.	Selección de Personal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Actitudes y conductas ▪ Proactividad
			Capacitación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nivel de conocimientos percibidos ▪ Toma de decisiones
			Carrera profesional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Práctica de valores ▪ Vocación de servicio
V.D Desempeño Laboral	El desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de la organización la cual es necesaria para la organización funcionando el individuo con una labor y satisfacción laboral. Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano	Medida en que el trabajador cumple con sus funciones o actividades designadas.	Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsabilidad ▪ Logro de objetivos
			Eficacia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Planificación ▪ Organización
			Relaciones Interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Trabajo en equipo ▪ Comunicación ▪ Manejo de conflicto

3.4. Metodología

3.4.1. Enfoque

Corresponde al enfoque cuantitativo, modalidad de investigación que se centra fundamentalmente en los aspectos observables y susceptibles de cuantificación de los fenómenos, utiliza la metodología empírico analítico y se sirve de pruebas estadísticas para el análisis de datos.

Por otro lado (Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista, 2006), refiere que “el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”.

3.4.2. Tipo de estudio

El tipo de investigación es Descriptiva.

(Tamayo Tamayo, 1999) La investigación descriptiva “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre grupo de personas, grupo o cosas, se conduce o funciona en presente”.

3.4.3. Diseño de investigación

No experimental.

La investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de investigación donde no hacemos variar en forma intencional las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos. De hecho, no hay condiciones o estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos se observan en su ambiente natural.

(Hernandez Sampieri, Fernandez Collado, & Baptista, 2006)

Asimismo, (Carrasco, 2005) define a los tipos de diseño no experimentales como aquellos cuyas variables independientes carecen de manipulación intencional, y no poseen grupo de control, ni mucho menos experimental. Analizan y estudian los hechos y fenómenos de la realidad después de su ocurrencia.

3.5. Población y muestra

3.5.1. Población

Es el conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito espacial donde se desarrolla la investigación.

(Carrasco, 2005)

La población de esta investigación está conformada por el total de trabajadores administrativos de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo siendo un total de 42 trabajadores.

$N = 42$

3.5.2. Muestra

Es una parte o fragmento representativo de la población, cuyas características esenciales son las de ser objetiva y reflejo fiel de ella, de tal manera que los resultados obtenidos en la muestra puedan generalizarse a todos los elementos que conforman dicha población, (Carrasco, 2005).

(Montero, 2011), refieren que “ante el escaso número de sujetos, no será necesario extraer una muestra, se trabajará con el 100% de la población, representando una muestra tipo censal”

Por lo cual, la muestra está conformada por el total de personal administrativo de la Municipalidad distrital de San Jerónimo.

Muestra = 42

3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para el desarrollo del proyecto de investigación se utilizó las siguientes técnicas e instrumentos:

3.6.1. Técnicas

- Observación. Verificación de los procedimientos administrativos del sector.
- Encuestas. Cuestionarios de preguntas dirigidas a los directivos y trabajadores.

3.6.2. Instrumentos

- Ficha bibliográfica. Permite la recopilación de datos: de libros, revistas, boletines, periódicos, informes memoria, relacionados con la temática de la investigación.
- Cuestionario. Permite obtener la información de los trabajadores y directivos de acuerdo a los requerimientos del trabajo de la investigación.

3.7. Métodos de análisis de datos

Para el análisis de los resultados del presente trabajo de investigación, se utilizó la estadística descriptiva, ya que está se dedica a analizar y representar los datos por medio de tablas, gráficos y/o medidas de resumen.

Para el procesamiento de nuestros datos a nivel descriptivos se utilizó tablas y gráficos propios de la estadística descriptiva, los cuales fueron procesados con el programa de Excel 2013 (tabla de frecuencias, gráficos de barras, coeficiente de Pearson) y su procesamiento se realizó en el programa estadístico SPSS 22.

Posteriormente, se realizó el análisis e interpretación y descripción de los resultados. Para la validación de los instrumentos, se utilizó el juicio de expertos, donde, se distribuyó a tres profesionales de la especialidad, quienes emitieron su opinión respecto a la redacción y contenido del cuestionario, quienes indicaron que el instrumento es aplicable a las unidades de estudio. Además, la confiabilidad de la

consistencia interna del cuestionario se hizo con la prueba del coeficiente alfa de Cronbach. En general, el resultado de fiabilidad del instrumento según Alfa de Cronbach, para el cuestionario, arrojó un valor de 0,812, tal como mostraremos a continuación; por lo tanto, el instrumento es fiable y consistente.

3.7.1. Estadísticos de fiabilidad

Cuadro 2: Resumen de procesamiento de casos

Resumen de procesamiento de casos

	N	%
Casos Válido	42	100,0
Excluido ^a	0	,0
Total	42	100,0

Fuente: elaboración propia

Cuadro 3: Estadísticos de fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,812	18

Fuente: elaboración propia

Según la tabla de Kuder Richardson, citado por (Mejía, 1994), este resultado de confiabilidad se ubica en el rango de 0,72 a 0,99, siendo de excelente confiabilidad la aplicación del instrumento. La tabla planteada por Richardson es la siguiente

Tabla 1: Tabla de Richardson

0,53 a menos	Nula confiabilidad
0,54 a 0,59	Baja confiabilidad
0,60 a 0,65	Confiable
0,66 a 0,71	Muy confiable
0,72 a 0,99	Excelente confiabilidad
1,00	Perfecta confiabilidad

Fuente: Kuder Richardson

CAPÍTULO IV

PRESENTACION DE RESULTADOS

4.1. Resultados de la investigación

4.1.1. Datos generales:

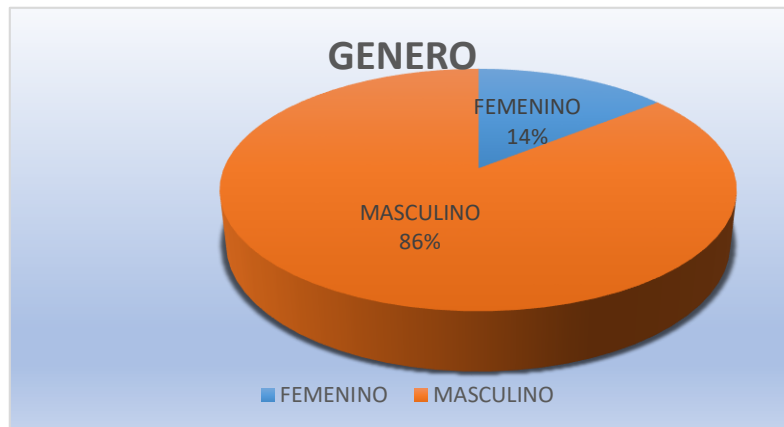
a. Género:

Tabla 2: Género del personal administrativo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Masculino	36	86,0	86,0
	Femenino	6	14,0	14,0
	Total	42	100,0	100,0

Fuente: elaboración propia

Gráfico 4: Género del personal administrativo



Fuente: elaboración propia

Observamos que el sexo masculino es un 86% (36 personas), los cuales participaron en la encuesta realizada, mientras que el sexo femenino es un 14% (6 personas) que participaron en la misma, los cuales

corresponden al personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo.

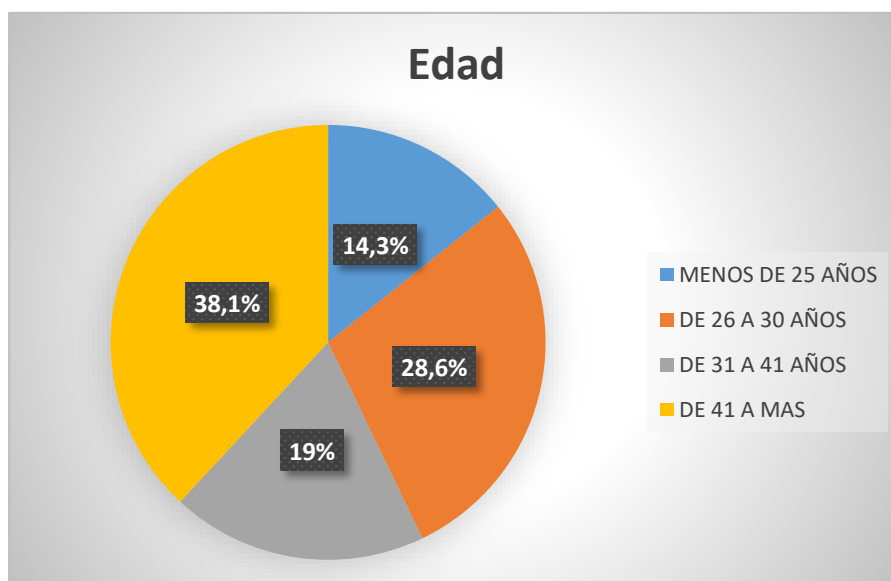
b. Edad

Tabla 3: Edad del personal administrativo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Menos de 25 años	6	14,3	14,3
	26-30 años	12	28,6	28,6
	31-41 años	8	19,0	19,0
	41 a mas	16	38,1	38,1
	Total	42	100,0	100,0

Fuente: elaboración propia

Gráfico 5: Edad del personal administrativo



Fuente: elaboración propia

En la tabla N° 3 se observa que el 14,3% del total de encuestados son menores de 25 años, mientras que un 28,6% están en un rango de 26 30 años. Asimismo, el 19% se encuentran en un rango de edad de 31 a 41 años, y en edades de 41 a más años representa el 38,1%.

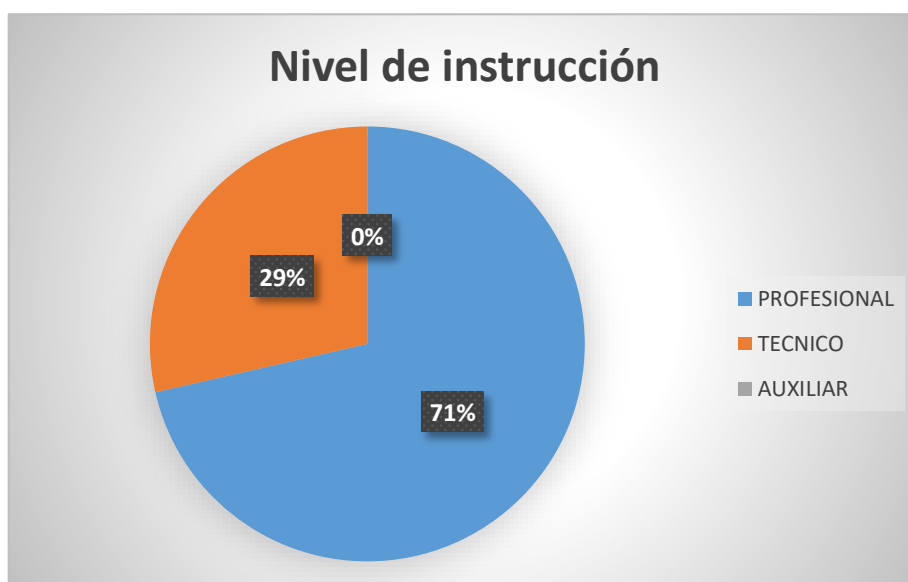
c. Nivel de instrucción

Tabla 4: Nivel de instrucción del personal administrativo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Profesional	30	71,0	71,0
	Técnico	12	29,0	29,0
	Auxiliar	0	0,0	0,0
	Total	42	100,0	100,0

Fuente: elaboración propia

Gráfico 6: Nivel de instrucción del personal administrativo



Fuente: elaboración propia

En la Tabla N° 4 observamos que un 71% del total de encuestados (personales administrativos) son profesionales, el 29% son técnicos.

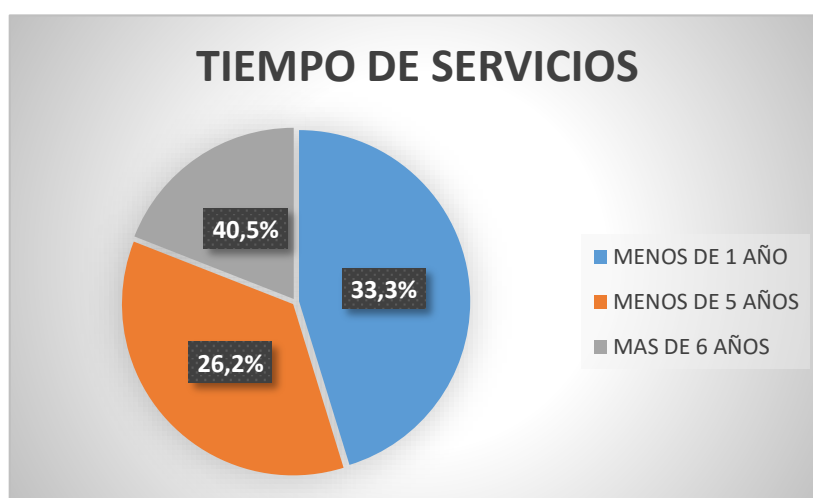
d. Tiempo de servicios

Tabla 5: Tiempo de servicios del personal administrativo

		Frecuencia		Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Menos de 1 año	14		33,3	33,3
	Menos de 5 años	11		26,2	26,2
	Más de 6 años	17		40,5	40,5
	Total	42		100,0	100,0

Fuente: elaboración propia

Gráfico 7: Tiempo de servicios del personal administrativo



Fuente: elaboración propia

En la Tabla N°5 el total de encuestados podemos observar que el 33,3% son trabajadores con menos de 1 año de servicios en la institución, el 26,2% tienen menos de 5 años trabajando y el 40,5% representa a trabajadores con más de 6 años laborando en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo.

4.1.2. Resultados descriptivos

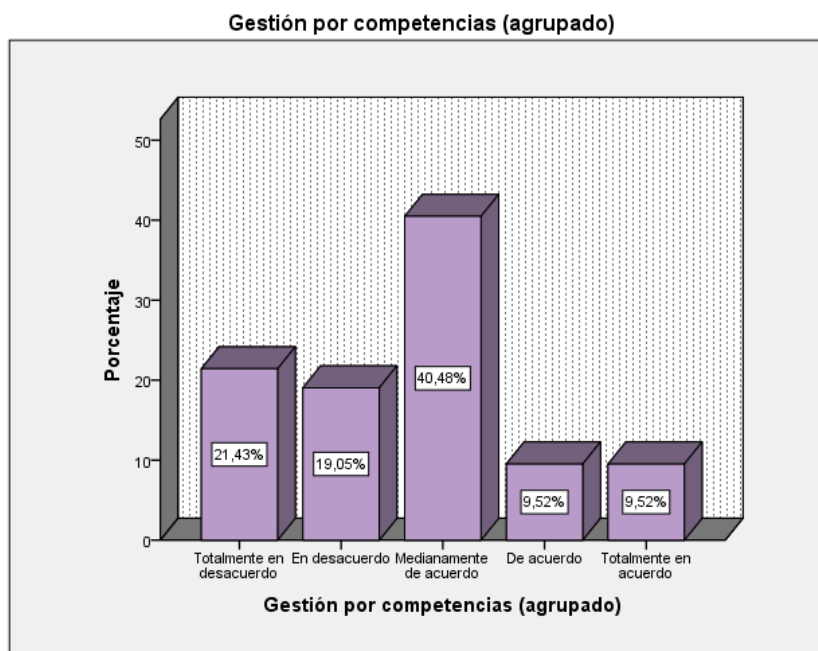
a. Resultado de la relación entre la variable **Gestión por competencias** y **desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo.**

Tabla 6: Variable Gestión por competencias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Totalmente en desacuerdo	9	21.4	21.4
	En desacuerdo	8	19.0	19.0
	Medianamente de acuerdo	17	40.5	40.5
	De acuerdo	4	9.5	9.5
	Totalmente en acuerdo	4	9.5	9.5
	Total	42	100.0	100.0

Fuente: elaboración propia

Gráfico 8: Variable Gestión por competencias



Fuente: elaboración propia

En la Tabla 06 se puede observar que el 40.48 % de los encuestados están medianamente de acuerdo en que la gestión por competencias influye en el desempeño laboral.; seguido del 21.43% que están totalmente de acuerdo en que la gestión por competencias influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad distrital de San Jerónimo.

Tabla 7: Correlación entre las variables Gestión por competencias y Desempeño laboral

Correlaciones

		GESTION POR COMPETENCIAS (agrupado)	DESEMPEÑO LABORAL (agrupado)
GESTION POR COMPETENCIAS (agrupado)	Correlación de Pearson	1	,555**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	42	42
DESEMPEÑO LABORAL (agrupado)	Correlación de Pearson	,555**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	42	42

Fuente: elaboración propia

Como se aprecia en la Tabla 07, el valor "sig." es de 0.000, que es menor al nivel de significancia de 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula (H₀); por lo tanto, se afirma con un nivel de confianza de 95% que sí existe una relación significativa entre la variable gestión por competencias y la variable desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad distrital de San Jerónimo.

Del mismo modo se aprecia que el valor de correlación que existe entre las variables gestión por competencias y desempeño laboral, utilizando el coeficiente de Pearson, es de 0,555 lo que significa que existe una correlación positiva moderada.

b. Relación entre la dimensión Selección de personal con la variable desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo. desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo.

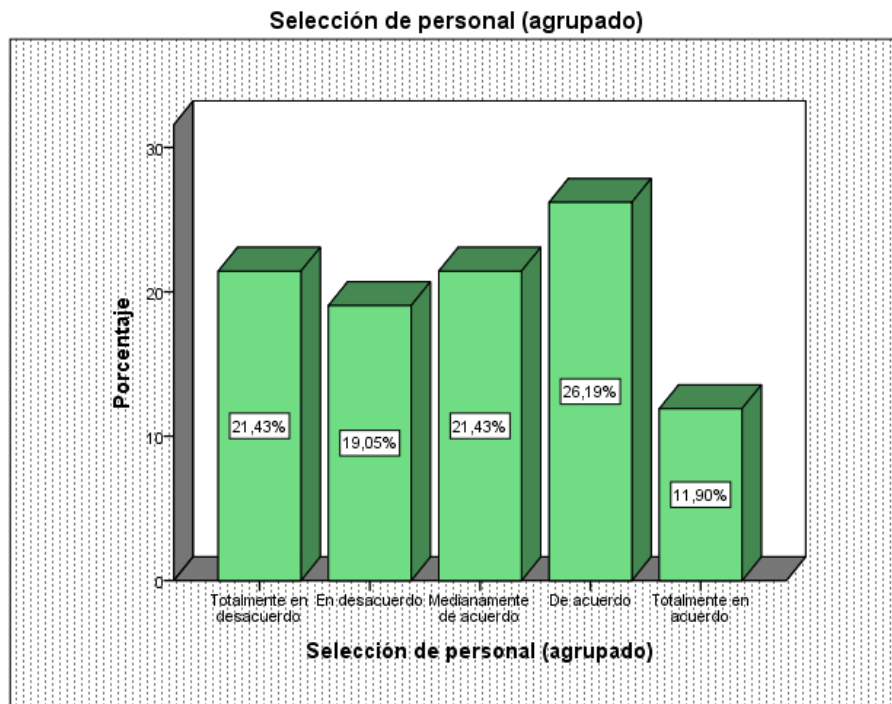
Tabla 8: Dimensión selección de personal

Selección de personal (agrupado)			
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido Totalmente en desacuerdo	9	21.4	21.4
En desacuerdo	8	19.0	19.0
Medianamente de acuerdo	9	21.4	21.4
De acuerdo	11	26.2	26.2
Totalmente en acuerdo	5	11.9	11.9
Total	42	100.0	100.0

Fuente: elaboración propia

A continuación se presenta los resultados del primer objetivo específico que viene a ser: determinar la relación que existe entre la selección de personal y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo.

Gráfico 9: Dimensión selección de personal



Fuente: elaboración propia

En la Tabla 08 se puede observar que el 40.48 % de los encuestados están medianamente de acuerdo en que la gestión por competencias influye en el desempeño laboral.; seguido del 21.43% que están totalmente de acuerdo en que la gestión por competencias influye en el desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad distrital de San Jerónimo.

Tabla 9: Correlación entre la dimensión Selección de personal y la Variable Desempeño Laboral

Correlaciones

		Selección de Personal (agrupado)	DESEMPEÑO LABORAL (agrupado)
Selección de Personal (agrupado)	Correlación de Pearson	1	,298
	Sig. (bilateral)		,056
	N	42	42
DESEMPEÑO LABORAL (agrupado)	Correlación de Pearson	,298	1
	Sig. (bilateral)	,056	
	N	42	42

Fuente: elaboración propia

Como se aprecia en la Tabla 09, el valor “sig.” es de 0.056, que es mayor al nivel de significancia de 0.05, entonces se acepta la hipótesis nula (H₀); por lo tanto, se afirma que no existe relación significativa entre la variable selección del personal y la variable desempeño laboral.

Asimismo se aprecia que el valor de correlación que existe entre las variables gestión por competencias y desempeño laboral, utilizando el coeficiente de Pearson, es de 0,298 lo que significa que existe una correlación positiva baja.

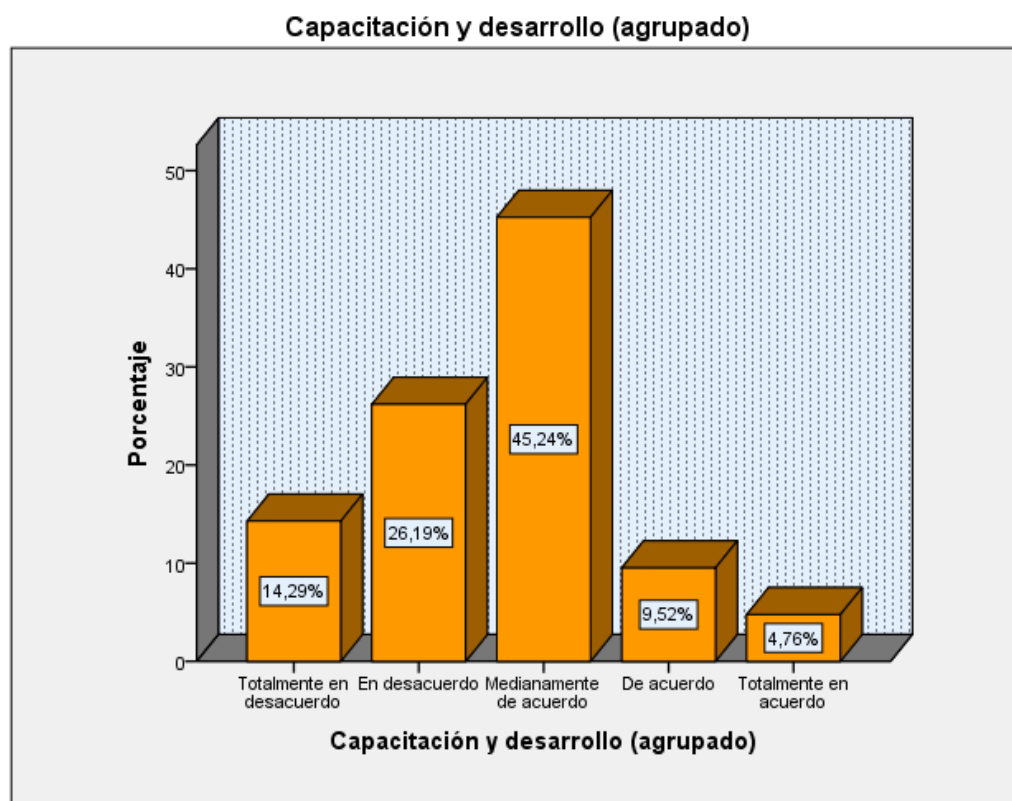
c. Relación entre la dimensión Capacitación y desarrollo con la variable desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo.

Tabla 10: Dimensión Capacitación y desarrollo

		Capacitación y desarrollo (agrupado)		
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Totalmente en desacuerdo	6	14.3	14.3
	En desacuerdo	11	26.2	26.2
	Medianamente de acuerdo	19	45.2	45.2
	De acuerdo	4	9.5	9.5
	Totalmente en acuerdo	2	4.8	4.8
	Total	42	100.0	100.0

Fuente: elaboración propia

Gráfico 10: Dimensión Capacitación y desarrollo



Fuente: elaboración propia

En la Tabla 10 se puede observar que el 45.2 % de los encuestados están medianamente de acuerdo en que la capacitación influye en el desempeño laboral.; seguido del 26,1% que están en desacuerdo.

Tabla 11: Correlación entre la dimensión Capacitación y desarrollo con la Variable Desempeño laboral

Correlaciones

		Capacitación y Desarrollo (agrupado)	DESEMPEÑO LABORAL (agrupado)
Capacitación y Desarrollo (agrupado)	Correlación de Pearson	1	,592**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	42	42
DESEMPEÑO LABORAL (agrupado)	Correlación de Pearson	,592**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	42	42

Fuente: elaboración propia

Como se aprecia en la Tabla 11 el valor “sig.” es de 0.000, que es menor al nivel de significancia de 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula (H₀); por lo tanto, se afirma con un nivel de confianza de 95% que sí existe una relación significativa entre la dimensión capacitación y desarrollo y la variable desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad distrital de San Jerónimo.

Del mismo modo se aprecia que el valor de correlación que existe entre la dimensión capacitación y desarrollo y la variable desempeño laboral, utilizando el coeficiente de Pearson, es de 0,592 lo que significa que existe una correlación positiva moderada.

d. Relación entre la dimensión Carrera profesional con la variable desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo.

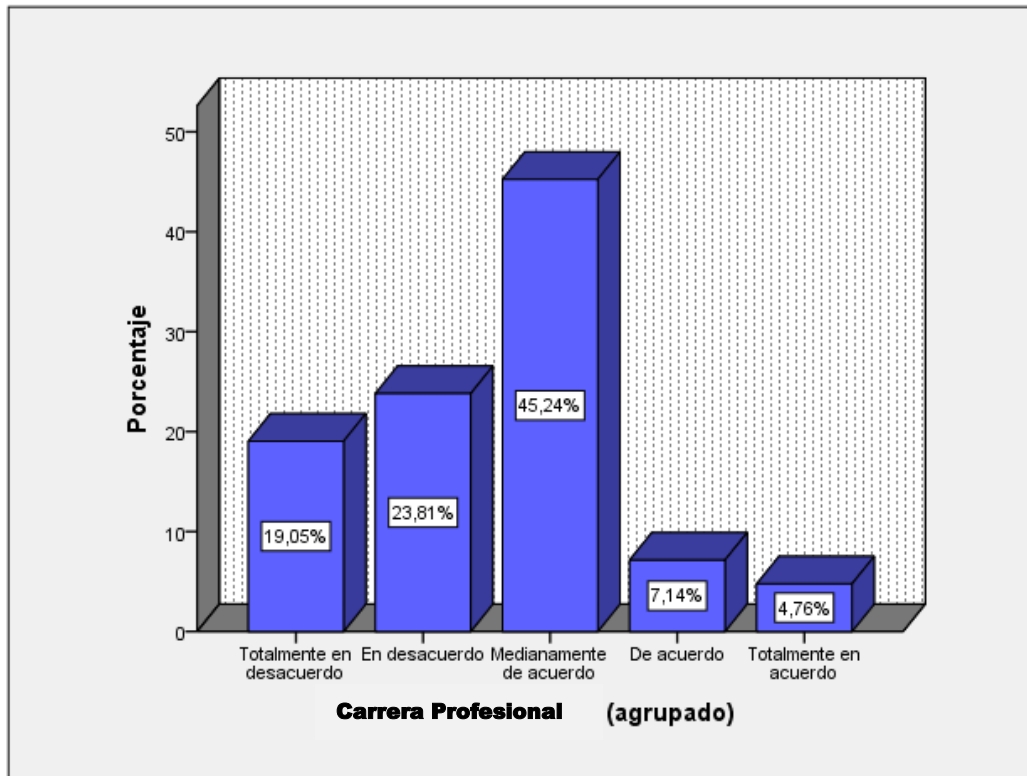
Tabla 12: Dimensión Desarrollo profesional

Desarrollo personal (agrupado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido
Válido	Totalmente en desacuerdo	8	19.0	19.0
	En desacuerdo	10	23.8	23.8
	Medianamente de acuerdo	19	45.2	45.2
	De acuerdo	3	7.1	7.1
	Totalmente en acuerdo	2	4.8	4.8
	Total	42	100.0	100.0

Fuente: elaboración propia

Gráfico 11: Dimensión Carrera profesional



Fuente: elaboración propia

En la Tabla 12 se puede observar que el 45.2 % de los encuestados están medianamente de acuerdo en que el desarrollo personal influye en el desempeño laboral; seguido del 23.6% que están en desacuerdo.

Tabla 13: Correlación entra la dimensión carrera profesional y Desempeño laboral

Correlaciones

		Carrera Profesional (agrupado)	DESEMPEÑO LABORAL (agrupado)
Carrera Profesional (agrupado)	Correlación de Pearson	1	,626**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	42	42
DESEMPEÑO LABORAL (agrupado)	Correlación de Pearson	,626**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	42	42

Fuente: elaboración propia

Como se aprecia en la Tabla 13, el valor “sig.” es de 0.000, que es menor al nivel de significancia de 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0); por lo tanto, se afirma con un nivel de confianza de 95% que sí existe una relación significativa entre la dimensión desarrollo personal y la variable desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad distrital de San Jerónimo.

Del mismo modo se aprecia que el valor de correlación que existe entre la dimensión capacitación y desarrollo y la variable desempeño laboral, utilizando el coeficiente de Pearson, es de 0,626 lo que significa que existe una correlación positiva moderada.

4.2. Discusión

La presente investigación hace referencia a la Gestión por Competencias y el desempeño laboral que existe en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, 2015.

Se debe precisar que el concepto de Gestión por Competencias está vinculada al proceso de selección de personal, Capacitación y desarrollo y al desarrollo profesional la comunicación. Los resultados a los que se concluye están en función de los conceptos y definiciones que sustentan diversos autores como soporte teórico para la investigación.

Es preciso resaltar como resultado final que, una nueva concepción para los directivos y trabajadores en general, es el reto que tienen de adecuarse a las exigencias del contexto y los cambios, siendo necesario adaptar todo un sistema de gestión por competencias en busca de la excelencia organizacional, debido a la influencia significativa de ésta en los desempeños laborales.

Asimismo, tienen que comprender mejor el desarrollo de habilidades y destrezas, de capacidades para el manejo de la tecnología aplicada, capacidades para el trabajo en equipo, fomentar el desarrollo de la creatividad e iniciativa, capacidades para el desarrollo de proyectos, para tomar decisiones de riesgo, orientar adecuadamente las actitudes y conductas, la práctica de valores institucionales, la capacitación por competencias, etc. Es decir, encaminar su accionar hacia un sistema de gestión por competencias como estrategia de desarrollo y cambio de las municipalidades.

Los métodos tradicionales como forma de trabajo en las municipalidades retrasan y dificultan los logros y genera incumplimiento de los plazos, es decir, inciden en el bajo nivel de los rendimientos de la fuerza laboral existente. En consecuencia, es necesario novedosas y nuevas formas de organización del trabajo. Una de las competencias requeridas en las municipalidades definitivamente es la forma de organización del trabajo en equipo, garantía para la creativa solución de problemas y condición necesaria de un trabajo efectivo que contribuye en la mejora continua de los rendimientos laborales.

CONCLUSIONES

1. Dando respuesta al primer objetivo específico de esta investigación: determinar la relación que existe entre el proceso de selección de personal y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de San Jerónimo, se concluye que el valor "sig." es de 0,056, que es mayor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se acepta la hipótesis nula (H_0); por lo tanto, se afirma que no existe relación significativa entre la dimensión proceso de selección de personal y desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de San Jerónimo.
2. Dando respuesta al segundo objetivo específico de esta investigación: determinar la relación que existe entre Capacitación/desarrollo y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de San Jerónimo, se concluye que el valor "sig." es de 0,000 que es menor a 0,05 el nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0); por lo tanto, se afirma con un nivel de confianza de 95% que sí existe una relación significativa entre la dimensión capacitación y desarrollo y la variable desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad distrital de San Jerónimo.
3. Dando respuesta al tercer objetivo específico de esta investigación: determinar la relación que existe entre Carrera profesional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de San Jerónimo, se concluye que el valor "sig." es de 0,000 que es menor a 0,05 el nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0); por lo tanto, se afirma con un nivel de confianza de 95% que sí existe una relación significativa entre la dimensión desarrollo personal y la variable desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad distrital de San Jerónimo.
4. Finalmente con relación al objetivo general: determinar la relación que existe entre Gestión por Competencias y Desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de San Jerónimo, se concluye que el valor "sig." es de 0.000, que es menor al nivel de significancia de 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0); por lo tanto, se afirma con un nivel de confianza de 95% que sí existe una relación significativa entre la variable gestión por competencias y la variable desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad distrital de San Jerónimo.

Del mismo modo el valor de correlación que existe entre las variables gestión por competencias y desempeño laboral, utilizando el coeficiente de Pearson, es de 0,555 lo que significa que existe una correlación positiva moderada

5. Los resultados de correlación más bajos fueron presentados entre las variables proceso de selección de personal y la variable desempeño laboral ya que no se obtuvieron relaciones significativas entre sus indicadores. Se infiere así que selección de personal está actuando como una variable poco determinante de la dimensión desempeño laboral y viceversa.

RECOMENDACIONES

De acuerdo con los objetivos planteados y dando respuesta al problema de investigación presentado al iniciar este estudio, se pueden adoptar las siguientes recomendaciones:

A la Municipalidad Distrital de San Jerónimo:

- Se debe diseñar un programa de mejoramiento continuo que conduzca a la optimización de procesos y brindar a los empleados la oportunidad de desarrollar sus conocimientos a través de formaciones técnicas que den paso a complementar la formación profesional que poseen cada uno de los trabajadores en pro de satisfacer las necesidades de desarrollo profesional, estimulando a su vez las oportunidades de promoción.
- Llevar a cabo mayor cantidad de actividades que fomenten el desarrollo humano, con la finalidad de estimular las relaciones laborales, se recomienda llevar a cabo actividades de aprendizaje basadas en relaciones interpersonales, habilidades de comunicación, habilidades para la negociación que partan de la consigna “ganar - ganar”, manejo de emociones, trabajo en equipo, entre otros; que fomenten el cambio en las percepciones y apreciaciones que los empleados poseen en la actualidad.
- Realizar evaluaciones constantes que vayan dirigidas a indagar sobre las percepciones individuales de los empleados de la organización con respecto al desempeño laboral. Esta evaluación permitirá tomar acciones al respecto ya sea para estimular o para afirmar las apreciaciones de los trabajadores, siendo así tomados en cuenta para ser partícipes del desarrollo de la municipalidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2007). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, Martha. (2007). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, Martha. (2007). *Elija al mejor: Como entrevistar por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Autores. (10 de 05 de 2008). *Gestión por Competencias*. Obtenido de Objetivos de la Gestión por Competencias: <http://grupogestionporcompetencias.blogspot.pe/2008/05/objetivos-de-la-gestion-por.html>
- Bailón Olea, N. (09 de 05 de 2014). *Capacitación y Desarrollo del Personal*. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/la-capacitacion-y-el-desarrollo-del-personal/>
- Bedoya, E. O. (2003). *“La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas”*. Lima - Perú.
- Campbell. (1990). *La evaluación del desempeño*.
- Carrasco, S. (2005). *Metodología de la Investigación*. Perú: San Marcos.
- Champagnet, U. d. (05 de 03 de 2001). *licenciatura en RR.HH*. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/desarrollo-profesional/>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Personal*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Consultores, Ernst & Young. (06 de 2008). *Manual del Director de Recursos Humanos*. Obtenido de Gestión por Competencias: <https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>
- Contreras, Cecilio; Díaz, Bernardo; Hernández, Ezequiel. (2012). *eumed.net*. Obtenido de Multiculturalidad: Su análisis y perspectivas a la luz de sus actores, Clima y Cultura Organizacional Prevalcientes en un Mundo Globalizado.
- Definición ABC*. (s.f.). Obtenido de Definición de Relaciones Interpersonales: <http://www.definicionabc.com/social/relaciones-interpersonales.php>
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. Mexico: Pearson Educación.
- García, M. (2001). La importancia de la evaluación del desempeño. *Proyecciones*, 03.
- Gómez, C. M., & Mendoza, L. K. (2013). *Modelo de Gestión por Competencias para la empresa ACMED S.A.S*. Cartagena - Colombia: Universidad de Cartagena.
- Granados, M. A. (2013). *Desarrollo de competencias laborales y formación de los profesionales en Turismo, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. Lima Perú.

- Guerrero, A. J. (2014). *Gestión del talento Humano basado en Competencias*. México: Universidad Autónoma de Querétaro.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Cengage Learning.
- Hernandez Sampieri, R., Fernandez Collado, C., & Baptista, L. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Idalberto Chiavenato. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill Interamericana.
- Jones, G., & George, J. (2006). *Administración contemporánea*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Landy, F., & Conte, J. (2005). *Psicología Industrial. Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Levy, L. (2010). *Gestión por Competencias*. Obtenido de <http://sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>
- Martinez, E. (2009). *Capacitación por Competencias: Principios y Métodos*. Santiago de Chile.
- Martínez, V. R. (2013). *Gestión del Talento Humano por Competencias para una empresa de las Artes Gráficas*. Mexico D.F: Instituto Politécnico Nacional.
- Mejía, E. (1994). *Técnicas de investigación educativa*. Lima.
- Mokate, K. (2002). *Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el desarrollo Social (INDES)*. Obtenido de Eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad: ¿Qué queremos decir?: http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/gover_2006_03_eficacia_eficiencia.pdf
- Montero, L. &. (Setiembre de 2011). <http://es.scribd.com/doc/93175810/Tesis-Maria-Sanchez#scribd>.
- Paloma, M. (2009). *El perfil de competencias del puesto de Director/a de Marketing de Organizaciones de la Comunicación*. España: ESIC Editorial.
- Promonegocios.net. (01 de 2008). Obtenido de Definición de eficiencia: <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficiencia.html>
- Promonegocios.net. (01 de 2008). *Definición de Eficacia*. Obtenido de <http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html>
- Quintanilla, Keny Aláin Arce. (s.f.). *"Gestión por competencias y desempeños laborales en las municipalidades de Ayacucho"*. Ayacucho - Perú.
- Schermerhorn, H. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Tamayo Tamayo, M. (1999). *Proceso de investigación Científica*.

Trujillo, Martha Rodriguez . (07 de 2013). *Universidad de la Laguna*. Obtenido de La evaluación del desempeño:

<http://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/393/LA%20EVALUACION%20DEL%20DESEMPEÑO.pdf?sequence=1>

Urdaneta, O., & Urdaneta, M. (2013). *Evaluación del Desempeño y motivación del personal en los institutos de Investigaciones de Salud*. *Revista de Ciencias Sociales*.

Werther, W., & Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Mexico: Mc Graw Hill.

ANEXOS

Anexo 1: Instrumento de Recolección de Datos



UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ MARÍA ARGUEDAS
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESAS
Escuela Profesional de Administración de Empresas



FICHA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

CUESTIONARIO

Estimado Señor (a):

Le agradecemos anticipadamente por su colaboración, dar su opinión sobre el trabajo de investigación titulado: “**Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, 2015**”, por favor no escriba su nombre, es anónimo y confidencial.

DATOS GENERALES:

- 1. GENERO**
 - a) Femenino ()
 - b) Masculino ()

- 2. EDAD**
 - a) Menos de 25 años ()
 - b) De 26 a 30 años ()
 - c) De 31 a 40 años ()
 - d) De 41 a más ()

- 3. NIVEL DE INSTRUCCION**
 - a) Profesional ()
 - b) Técnico ()
 - c) Auxiliar ()

- 4. TIEMPO DE SERVICIOS**
 - a) Menos de 1 año ()
 - b) Menos de 5 años ()
 - c) Más de 6 años ()

Indicaciones: Marque con un aspa (x) según corresponda.

ITEM		Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Mediana_ mente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
VARIABLE: GESTIÓN POR COMPETENCIAS		5	4	3	2	1
Dimensión: Selección de Personal						
1	¿Considera que los trabajadores poseen actitudes y conductas positivas en la institución?					
2	¿Considera que existe iniciativa por parte de los trabajadores a la hora de efectuar actividades programadas?					
3	¿Existe proactividad por parte de los trabajadores de la institución?					
Dimensión: Capacitación y Desarrollo						

4	¿Considera que recibe capacitación adecuada de la función que efectúa en puesto laboral?					
5	¿Considera que percibe motivación en la institución en el cuál labora?					
6	¿Considera usted que tiene autonomía al momento de tomar decisiones?					
Dimensión: Carrera Profesional						
7	¿Considera usted Que se practican los valores y principios en la institución?					
8	¿Considera que los trabajadores muestran cortesía hacia los usuarios?					
9	¿Considera que la institución, brinda adecuada orientación a los usuarios?					

ITEM		Totalmente de acuerdo	De Acuerdo	Mediana_mente de acuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL		5	4	3	2	1
Dimensión: Eficiencia						
10	¿Considera que existe responsabilidad, en las funciones que desempeñan sus compañeros de trabajo?					
11	¿Considera que los demás trabajadores, cumplen sus funciones adecuadamente?					
12	¿Considera que se planifica y organiza oportunamente las actividades a efectuar durante la semana o mes?					
Dimensión: Eficacia						
13	¿Considera que se cumplen las metas oportunamente en el área de tu trabajo?					
14	¿Considera que se debe proponer nuevas ideas para mejorar los procesos?					
15	¿Considera que los trabajadores se enfatizan en el cumplimiento de objetivos?					
Dimensión: Relaciones Interpersonales						
16	¿Es bueno el nivel de convivencia y amistad, entre tus compañeros de la institución?					
17	¿Los canales de comunicación y el manejo de información se ejercen adecuadamente en la institución?					
18	¿Existe colaboración por parte de tus compañeros, cuando tienes un problema en el trabajo?					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.

Anexo 2: Ficha de validación de juicio de expertos

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: *Eleuterio Morales Ríos*

Grado Académico: *Doctor*

Fecha: *12/11/15*

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

.....
.....
.....

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

..... *Existe coherencia entre dimensión, indicadores*

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

.....
.....
.....

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluado el instrumento **Procede** **No Procede** para su aplicación.

..... *Procede para su aplicación.*

 UNIVERSIDAD NACIONAL
JOSE MARIA ARGUEDAS

Dr. Eleuterio Morales Ríos
DOCENTE

Sello y Firma del Evaluador

DNI: *71752987*

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: AHIDA CLORIMAN YA, GUIZADO

Grado Académico: LIC.

Fecha: 12/11/2015

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

[Redacted]

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

[Redacted]

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

[Redacted]

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluado el instrumento Procede No Procede para su aplicación.


Lic. Adm. Ahida Clorimanya G.
ASISTENTE DE OPERACIONES
CAJA PIURA

Sello y Firma del Evaluador
DNI: 45592308

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES:

Nombres y Apellidos: Susan Tatiana Ascar Pouccar
Grado Académico: Licenciada en Administración
Fecha: 15/11/2015

II. OBSERVACIONES:

FORMA:

~~.....
.....
.....~~

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

~~.....
.....
.....~~

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

~~.....
.....
.....~~

III. VALIDACIÓN:

Luego de evaluado el instrumento **Procede** **No Procede** para su aplicación.

.....
.....

.....
Susan Tatiana Ascar Pouccar
LIC. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Sello y Firma del Evaluador
DNI: 72929870

Anexo 3: Matriz de Consistencia

TÍTULO: Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, 2015.

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES
<p>Problema General ¿Cuál es la relación que existe entre Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo - 2015?</p> <p>Problemas Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ ¿De qué manera el proceso de selección de personal se relaciona con el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo - 2015? ▪ ¿Cuál es la relación que existe entre la capacitación y desarrollo, y desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo - 2015? ▪ ¿Cuál es la relación que existe entre desarrollo personal y desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo - 2015? 	<p>Objetivo General Determinar la relación que existe entre Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo - 2015</p> <p>Objetivos Específicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Determinar la relación que existe entre el proceso de selección de personal y el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo - 2015 - Determinar la relación que existe entre la capacitación y desarrollo con desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo - 2015. - Determinar la relación que existe entre desarrollo personal y desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo - 2015. 	<p>Hipótesis General Gestión por competencias tiene relación directa entre el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo - 2015.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Existe relación directa entre el proceso de selección de personal y el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo - 2015. - Existe relación directa entre la capacitación y desarrollo con desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo - 2015. - Existe relación directa entre la carrera profesional y el desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo - 2015. 	<p>V.I: Gestión por Competencias</p> <p>DIMENSIONES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Selección de personal 2. Capacitación y desarrollo 3. Carrera profesional <p>V.D: Desempeño Laboral</p> <p>DIMENSIONES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Eficiencia 2. Eficacia 3. Relaciones interpersonales
METODO Y DISEÑO	POBLACION Y MUESTRA	TECNICAS E INSTRUMENTOS	
<p>Nivel: Descriptivo Correlacional Diseño : No experimental</p>	<p>Población: Comprende 42 trabajadores de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo.</p> <p>Muestra: Está conformada por el número total de personal administrativo: 42</p>	<p>Técnicas de investigación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Encuesta - Revisión Bibliográfica <p>Tratamiento Estadístico: Estadística descriptiva - SPSS</p>	<p>Instrumentos :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ficha de encuesta - Ficha bibliográfica