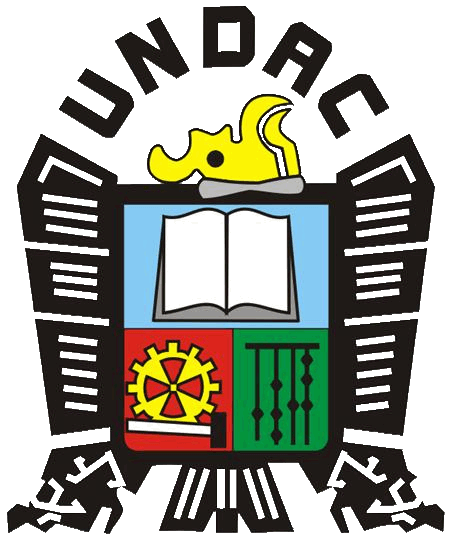
UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**“GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO REGIONAL DE PASCO – 2017”**

**TESIS**

**PARA OPTAR TITULO PROFESIONAL DE:**

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTADO POR:**

**Bach. CARO ZEVALLOS SHINDY MAGALY**

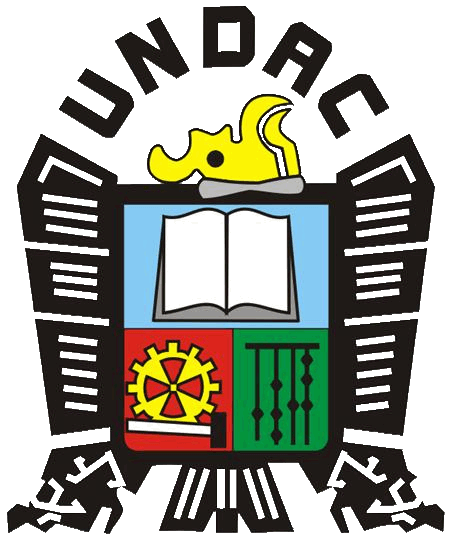
**Bach. ORDAYA MORALES** **NOEDING LOURDES**

#### PASCO – PERÚ – 2018

UNIVERSIDAD NACIONAL DANIEL ALCIDES CARRIÓN

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA DE FORMACIÓN PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**TESIS**

**“GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO REGIONAL DE PASCO – 2017”**

**PRESENTADO POR:**

**Bach. CARO ZEVALLOS SHINDY MAGALY**

**Bach. ORDAYA MORALES NOEDING LOURDES**

**PARA OPTAR TITULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**SUSTENTADO Y APROBADO ANTE LA COMISIÓN DE JURADOS**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Dr. CESAR WENCESLAO RAMOS INGA**

**PRESIDENTE**

**\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Dr. JOSE ANTONIO CARDENAS SINCHE Ms. YGANCIO ALFREDO PAITA PANEZ**

**MIEMBRO MIEMBRO**

#### PASCO – PERÚ - 2018

# DEDICATORIA

A Dios por su sabiduría, amor y poder.

A nuestros padres, a quienes amamos profundamente.

A nuestros profesores por la paciencia que tuvieron en todo momento.

A mi hija Selomith Yosena por su paciencia y su amor incondicional

LAS AUTORAS

# AGRADECIMIENTO

Al señor presidente del Gobierno Regional de Pasco Ing. Teódulo Quispe Huertas quién nos facilitó realizar esta investigación en la institución que dirije.

A nuestra asesora Mg. Nelly Luz Fuster Zuñiga, por depositar su confianza en este proyecto, su paciencia y orientación que hicieron posible culminar con éxito la última etapa e nuestra formación profesional.

A nuestros docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales, quienes brindaron su aportarte con sus conocimientos y experiencias durante toda la formación académica.

LAS AUTORAS

# PRESENTACIÓN

**SEÑORES MIEMBROS DEL JURADO CALIFICADOR:**

En cumplimiento al Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Profesional de Administración, dejamos a consideración la Tesis intitulada “GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO REGIONAL DE PASCO – 2017”, con el propósito de optar el Título Profesional de Licenciado en Administración. El trabajo fue realizado en base al objetivo general planteado; que es determinar la relación que existe entre Gestión por competencias y desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Regional de Pasco, 2017.

El trabajo de investigación se elaboró en base al siguiente procedimiento: iniciamos con la recopilación de la Información para redactar el problema de investigación, enseguida formulamos los objetivos para luego plantear las hipótesis, claro está que se buscó y clasifico el marco teórico, para realizar un análisis comparativo que nos permitió identificar las dimensiones y la operacionalización de la variables, terminado este proceso se procedió a determinar nuestra población de estudio y la muestra significativa.

Plasmado estos pasos en el proyecto y teniendo claro el objetivo de estudio se pasó a desarrollar la tesis realizando las encuestas respectivas utilizando el instrumento adecuado y luego llegar a las conclusiones que presentamos al final de este trabajo.

Esperamos, que este trabajo de investigación se constituya en una contribución efectiva para la institución mencionada, como también para muchos investigadores que necesitan profundizar sobre este tema.

LAS AUTORAS.

# INTRODUCCIÓN

Con mucha satisfacción presentamos y ponemos en consideración este trabajo de investigación intitulado “GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO REGIONAL DE PASCO – 2017”. El presente trabajo de investigación se realizó en el Gobierno Regional de Pasco - 2017, 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, considerando para ello las dimensiones de 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 67 funcionarios de la institución. El cuestionario estuvo compuesta por dieciocho ítems con escalas de cinco categorías tales como totalmente de acuerdo, de acuerdo, indeciso, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo).

En relación al instrumento de recolección de datos, se aplicó un cuestionario para las dos variables. Los temas están orientados a proporcionar una información de interés, por ello, se dividió el trabajo en cuatro capítulos. El Capítulo I, Planteamiento de Problema, aquí se realizado el diagnóstico por el cual motivó a llevar acabo el presente estudio. En el Capítulo II, Marco Teórico y Conceptual, pues se detalla el sustento Científico por el cual se ha realizado el trabajo de investigación. En el Capítulo III, Metodología y Técnicas de Investigación, pues aquí nos referimos a las técnicas empleadas para la investigación, para ello abordamos la población y la muestra respectiva y las técnicas para la recolección, procesamiento y análisis de datos. En el Capítulo IV, Resultados Obtenidos, presentamos el análisis de los resultados obtenidos.

LAS AUTORAS.

# ÍNDICE

Pág.

[DEDICATORIA iii](#_Toc526834203)

[AGRADECIMIENTO iv](#_Toc526834204)

[PRESENTACIÓN v](#_Toc526834205)

[INTRODUCCIÓN vi](#_Toc526834206)

[ÍNDICE vii](#_Toc526834207)

[CAPÍTULO I 10](#_Toc526834208)

[PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN 10](#_Toc526834209)

[1.1. DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD 10](#_Toc526834210)

[1.2. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 16](#_Toc526834211)

[1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA 17](#_Toc526834212)

[1.3.1. PROBLEMA GENERAL 17](#_Toc526834213)

[1.3.2. PROBLEMAS ESPECÍFICOS 17](#_Toc526834214)

[1.4. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS 17](#_Toc526834215)

[1.4.1. OBJETIVO GENERAL 17](#_Toc526834216)

[1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS 18](#_Toc526834217)

[1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN 18](#_Toc526834218)

[1.6. LIMITACIÓN LA INVESTIGACIÓN 18](#_Toc526834219)

[1.7. IMPORTANCIA 19](#_Toc526834220)

[CAPÍTULO II 20](#_Toc526834221)

[MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL 20](#_Toc526834222)

[2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO 20](#_Toc526834225)

[2.2 BASES TEÓRICAS – RELACIONADOS GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL 26](#_Toc526834226)

[2.2.1 GESTIÓN POR COMPETENCIAS. - 26](#_Toc526834227)

[2.2.2. DESEMPEÑO LABORAL. - 45](#_Toc526834228)

[2.3 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS 58](#_Toc526834229)

[CAPÍTULO III 64](#_Toc526834230)

[METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN 64](#_Toc526834231)

[3.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN 64](#_Toc526834235)

[3.1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN 64](#_Toc526834236)

[3.1.2 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN 64](#_Toc526834237)

[3.2 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN 64](#_Toc526834238)

[3.2.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN 64](#_Toc526834239)

[3.2.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN. 65](#_Toc526834240)

[3.3 UNIVERSO Y MUESTRA 65](#_Toc526834241)

[3.3.1 UNIVERSO DEL ESTUDIO 65](#_Toc526834242)

[3.3.2 UNIVERSO SOCIAL 66](#_Toc526834243)

[3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS 66](#_Toc526834244)

[3.3.4 MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN 66](#_Toc526834245)

[3.4 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS 67](#_Toc526834246)

[3.4.1 HIPÓTESIS GENERAL 67](#_Toc526834247)

[3.4.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS 67](#_Toc526834248)

[3.5 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES 67](#_Toc526834249)

[3.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES 68](#_Toc526834250)

[3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS. 68](#_Toc526834251)

[3.6.1 INSTRUMENTOS 68](#_Toc526834252)

[3.6.2 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS 69](#_Toc526834253)

[3.7 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS. 69](#_Toc526834254)

[CAPÍTULO IV 70](#_Toc526834255)

[ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS 70](#_Toc526834256)

[4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO 70](#_Toc526834261)

[4.2. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS. 71](#_Toc526834262)

[4.3 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS 77](#_Toc526834263)

[CONCLUSIONES 81](#_Toc526834264)

[RECOMENDACIONES 82](#_Toc526834265)

[REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA 83](#_Toc526834266)

[ANEXOS 87](#_Toc526834267)

# CAPÍTULO I

# PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

## DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD

En esta era del mundo globalizado, en el quehacer diario 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 ello buscan mayores y mejores profesionales que les permita mejorar su competitividad.

Existe una alta tasa de desempleo laboral en el mundo, 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 los últimos años, 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, por el cual el problema es el deficiente desempeño ya que no son seleccionados de acuerdo a sus capacidades y competencias, ocasionando un daño enorme a la sociedad.

En la Región Pasco 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 del Gobierno Regional de Pasco 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, cosa que se nota mucho en los funcionarios.

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 este estudio podemos mencionar que en la institución del GOREPA, la mayoría de los funcionarios desconocen o tienen dificultades de identificación o aplicación de los factores de capacidad de desempeño; los conocimientos, habilidades, destrezas y compresión necesarias para lograr los objetivos.

En la mayoría de los funcionarios 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.

Los funcionarios del GOREPA 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..

.

## DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Presentamos en este trabajo de investigación la delimitación de la siguiente manera:

**DELIMITACIÓN ESPACIAL**

Esta investigación se desarrolló en el Gobierno Regional de Pasco la que se encuentra ubicada en el distrito de Yanacancha Provincia y Departamento de Pasco.

**DELIMITACIÓN TEMPORAL**

La investigación se desarrolló durante los meses de abril a diciembre del 2017..

**DELIMITACIÓN SOCIAL**

Esta investigación servirá como modelo para los gobiernos regionales y Locales del Perú.

**DELIMITACIÓN CONCEPTUAL**

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)

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. (Garcia, 2001)

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.

## FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

### PROBLEMA GENERAL

¿Cuál es la relación que existe entre Gestión por competencias y desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Regional de Pasco, 2017?.

### PROBLEMAS ESPECÍFICOS

a) ¿De qué manera el proceso de selección de personal se relaciona con el desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Regional de Pasco, 2017?

b) ¿Cuál es la relación que existe entre la capacitación y desarrollo, con el desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Regional de Pasco, 2017?.

c) ¿Cuál es la relación que existe entre desarrollo personal y desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Regional de Pasco, 2017?..

## FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

### OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación que existe entre Gestión por competencias y desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Regional de Pasco, 2017.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) Determinar la relación que existe entre el proceso de selección de personal y el desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Regional de Pasco, 2017.

b) Determinar la relación que existe entre la capacitación y desarrollo con desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Regional de Pasco, 2017.

c) Determinar la relación que existe entre desarrollo personal y desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Regional de Pasco, 2017.

## JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación permitió comparar la teoría pertinente con referencia a la gestión por competencias y el desempeño laboral en el Gobierno Regional de Pasco. Asimismo, se fijó su objetivo en los funcionarios del Gobierno Regional de Pasco, sin embargo consideramos que 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.

## LIMITACIÓN LA INVESTIGACIÓN

Se ha encontrado que dentro de la organización elegida no se ha llevado a cabo ningún estudio previo en cuanto a medición de clima organizacional y/o algún otro indicador similar. Esto implica una limitación, ya que no es posible realizar una comparación con un estudio previo. 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 del Gobierno Regional de Pasco, 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.

## IMPORTANCIA

Esta investigación es importante debido a que buscamos averiguar el porqué del deficiente desempeño del personal administrativo del Gobierno Regional de Pasco, además es necesario identificar, explicar, prevenir y mejorar el desempeño laboral.

# CAPÍTULO II

# MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL



## 2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

De acuerdo a la búsqueda de antecedentes se pudo encontrar en las diferentes direcciones de internet, varios trabajos con cierta aproximación, de los cuales se mencionan los siguientes:

Gómez & Mendoza. (2013). “Modelo de Gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S.”. (Tesis de grado). Universidad de 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.

Guerrero, (2014). “Gestión del Talento Humano basado en Competencias - 2014”. (Tesis de Maestria). Universidad de Quearatero. 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.

Martínez, (2013) “Gestión del Talento Humano por Competencias para una empresa de las Artes Gráficas - 2013”. (Tesis de Maestría). Instituto Politécnico Nacional. 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.

Tito, (2012). Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana. (Tesis doctoral) Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima – Perú. Las conclusiones que se arribaron fueron: Los resultados de la investigación demuestran que sí es factible implementar la gestión en las empresas del sector confección de calzado desde la perspectiva de las competencias. Llegamos a esa conclusión después de haber demostrado estadísticamente la validez de las hipótesis planteadas en la investigación, y haber analizado la abundante información generada con las tres encuestas (1ra: pre test, antes de la capacitación, 2da: post test, después de la capacitación y 3ra: de impacto, luego que transcurriera 90 días aproximadamente, para conocer la viabilidad de la aplicación del modelo). Desde el punto de vista cualitativo, los resultados obtenidos con las entrevistas en profundidad a 5 líderes del sector y las observaciones que acompañaron en cada una de los talleres encuestados, nos ratifican nuestras premisas planteadas en la investigación. Dicho de otro modo, en un escenario de elevado nivel de competitividad como lo es, el sector confección de calzado, ya sea por las importaciones de calzados chinos, brasileros, italianos y de otros países, así como la atosigante competencia interna, que se traduce en la innovación permanente de modelos y variedades de calzados, la implementación en la gestión desde la perspectiva de las competencias de sus colaboradores, es una alternativa viable en las empresas fabricantes del calzado en Lima Metropolitana. Para ello, de acuerdo a nuestras investigaciones se requiere conocimientos previos del modelo y la voluntad política que los directivos y/o administradores para sostener el modelo, toda vez implementado.

Granados, (2013). El Desarrollo de competencias laborales y formación de los profesionales en Turismo, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, año 2013. Gestión en el Tercer Milenio, Revista de Investigación de la Fac. de CC. Administrativas, UNMSM (Vol. 16, N.º 32, Lima). 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.

Bedoya, (2003). “La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas”. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima – Perú. 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..

## 2.2 BASES TEÓRICAS – RELACIONADOS GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL

### 2.2.1 GESTIÓN POR COMPETENCIAS. -

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 especificas 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 distingue 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).

DIMENSIONES

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)



Figura 1: Proceso de selección

Fuente: (Consultores, Ernst & Young, 2008)

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 cumplir con calidad las funciones del cargo, 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 cumpla 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).

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 experiencia 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. -

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 loa 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).

DIMENSIONES

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, siento 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. Martha Rodriguez, (2013)

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, Definicion 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).

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. efficacĭa). 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 ingles 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).

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 autentica.

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 DEFINICIÓN DE TÉRMINOS BÁSICOS

**Adaptabilidad al cambio.-** Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización.

**Autocontrol.-** Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

**Calidad del trabajo.-** Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.

**Compromiso.-** Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.

**Empowerment.-** Dar poder al equipo de trabajo potenciándolo. Hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Combina adecuadamente situación, persona y tiempo. Adecuada integración en el equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

**Ética.-** Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y, lo comprende.

**Flexibilidad.-** Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover los cambios de la propia organización o responsabilidades de su cargo.

**Fortaleza.-** Implica el obrar en el punto medio en cualquier situación. Entendiendo por punto medio una actitud permanente de vencer el temor y huir de la temeridad. No se trata de alardes de fuerza física o de otro tipo, por el contrario, se relaciona con valores como la prudencia y la sensatez para tomar el punto medio de las distintas circunstancias sin caer en la tentación de actuar como todopoderoso o, por el contrario, como timorato.

**Iniciativa.-** Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.

**Innovación.-** Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.

**Integridad.-** Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son coherentes con lo que dice.

**Justicia.-** Actitud permanente de dar a cada uno lo que le corresponde en los negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo del personal; velando siempre por el cumplimiento de las políticas organizacionales. Implica pensar, sentir y obrar de este modo en todo momento, en cualquier circunstancia, aunque fuese más cómodo no hacerlo.

**Orientación a los resultados.-** Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

**Orientación al cliente.-** Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de planificar la actividad.

**Perseverancia.-** Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo. No hace referencia al conformismo; al contrario, alude a la fuerza interior para insistir, repetir una acción, mantener una conducta tendiente a lograr cualquier objetivo propuesto, tanto personal como de la organización. Volver

**Prudencia.-** Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa, para el personal y para sí mismo. Implica también que piensa y actúa con sentido común. Ambas características, sensatez y moderación y sentido común, aplicadas en todos los actos, en todo momento, en todos los aspectos de la vida.

**Sencillez.-** Es la capacidad de expresarse sin dobleces ni engaños, diciendo siempre la verdad y lo que siente. Generar confianza en superiores, supervisados y compañeros de trabajo. La sencillez es reconocida por otras personas con las que se interactúa, por ejemplo, los proveedores o los clientes. Buscar nuevos y mejores caminos para hacer las cosas evitando las soluciones burocráticas.

**Temple.-** Serenidad y dominio en todas las circunstancias. Implica otras competencias como prudencia y fortaleza. Es la capacidad para justificar o explicar los problemas surgidos, los fracasos o los acontecimientos negativos. Implica seguir adelante en medio de circunstancias adversas, no para llevar a la empresa a un choque o fracaso seguro sino para resistir tempestades y llegar a buen puerto.

# CAPÍTULO III

# METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN



## 3.1 TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

### 3.1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Según el propósito de investigación y naturaleza de los problemas y objetivos formulados, el estudio reúne las condiciones suficientes para ser considerado como una Investigación Básica; en razón que para su desarrollo en la parte teórica conceptual se apoya en conocimientos sobre gestión por competencias y desempeño laboral.

### 3.1.2 NIVEL DE LA INVESTIGACIÓN

Por su nivel, este estudio es de carácter descriptivo y correlacional.

## 3.2 MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.2.1 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método que se utilizó en esta investigación es el científico con el enfoque Deductivo - Inductivo.

### 3.2.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.

Esta investigación pertenece al enfoque cuantitativa, y se utilizó el diseño no experimental de Corte Transeccional y correlacional es transeccional porque se toma los datos en una sola oportunidad, y es descriptivo, cuyo objetivo es la recolección de datos para indagar la relación, y el interés es describir la característica individual de cada variable:

De acuerdo al siguiente esquema:

**M = O V-I r O V-II**

Donde:

M : Muestra de estudio

O : Observaciones obtenidas en cada una de las variables

V I : Gestión por competencias

V II : Desempeño Laboral

r : Relación entre las variables de estudio

## 3.3 UNIVERSO Y MUESTRA

### 3.3.1 UNIVERSO DEL ESTUDIO

El universo de estudio para esta investigación comprende a 80 funcionarios del Gobierno Regional de Pasco.

### 3.3.2 UNIVERSO SOCIAL

El Universo social está comprendido por todos los funcionarios de los gobiernos regionales del Perú.

### 3.3.3 UNIDAD DE ANÁLISIS

La unidad de análisis queda conformada por un funcionario de la población en estudio.

### 3.3.4 MUESTRA DE LA INVESTIGACIÓN

El tipo de muestreo utilizado fue intencional para seleccionar a los funcionarios, para la muestra se utilizó la siguiente formula:



Donde:

n = Tamaño de muestra

Z = Margen de confiabilidad (para el caso: 95% de confiabilidad, Z = (1.96)

E = Máximo error permisible (E = 5%)

p = Proporción de éxito 0.50 igual al 50%

q = Proporción de la población que no tiene la característica de nuestro interés (1- 0.5 = 0.50) = 50%

N = Tamaño de la población (N = 80 funcionarios)

n = 67 funcionarios.

## 3.4 FORMULACIÓN DE HIPÓTESIS

### 3.4.1 HIPÓTESIS GENERAL

La gestión por competencias tiene relación directa entre el desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Regional de Pasco, 2017.

### 3.4.2 HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

1. Existe relación directa entre el proceso de selección de personal y el desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Regional de Pasco, 2017.
2. Existe relación directa entre la capacitación y desarrollo con el desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Regional de Pasco, 2017.
3. Existe relación directa entre la carrera profesional y el desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Regional de Pasco, 2017.

## 3.5 IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

Las variables utilizadas para este trabajo de investigación son:

**VARIABLE I**

GESTIÓN POR COMPETENCIAS

**VARIABLE II**

DESEMPEÑO LABORAL

## 3.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES E INDICADORES

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **VARIABLES** | **DEFINICIÓN CONCEPTUAL** | **DEFINICIÓN OPERACIONAL** | **Dimensiones** | **INDICADORES** |
| 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  Capacitación y desarrollo  Carrera profesional | * Actitudes y conductas * Proactividad * Nivel de conocimientos percibidos * Toma de decisiones * Práctica de valores * Vocación de servicio |
| **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 | Es la eficacia del personal a nivel de los funcionarios que pertenecen al Gobierno Regional buscando que exista una satisfacción laboral. | Eficiencia  Eficacia  Relaciones Interpersonales | * Responsabilidad * Logro de objetivos * Planificación * Organización * Trabajo en equipo * Comunicación * Manejo de conflicto |

## 3.6 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

### 3.6.1 INSTRUMENTOS

Los instrumentos utilizados en esta investigación son:

1. Cuestionario
2. Guía de análisis documental

### 3.6.2 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Técnica de recolección de datos, es el conjunto de procedimientos organizados para recolectar datos correctos que conllevan a medir una variable o conocer una variable. (Sampieri, 2014). Las técnicas utilizadas en el desarrollo de la investigación, son:

1. Encuestas
2. Análisis Documental

## 3.7 TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS.

Concluido el trabajo de campo, se procedió a construir una base de datos luego fue realizado los análisis estadísticos con el paquete de SPSS 24 realizando los siguientes pasos:

• Obtención de frecuencias y porcentajes de las preguntas.

• Construcción de tablas para cada pregunta

• Elaboración de gráficos para cada pregunta

• Análisis inferencial con la prueba chi cuadrado para independencia. Las técnicas de procesamiento de datos son estadísticas y probabilísticas.

# CAPÍTULO IV

# ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS



## 4.1. DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE CAMPO

El trabajo de campo fue realizado, considerando a los funcionarios quienes fueron encuestados directamente.

Así mismo se tomó los datos y fueron procesados con el software, SPSS 24, considerando tres etapas, una representación de tablas de frecuencias por cada dimensión, y también se utilizó sus respectivas representaciones y finalmente aplicamos una prueba de Hipótesis utilizando el chi cuadrado.

## 4.2. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS OBTENIDOS.

**VARIABLE: GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

**Tabla 1.**

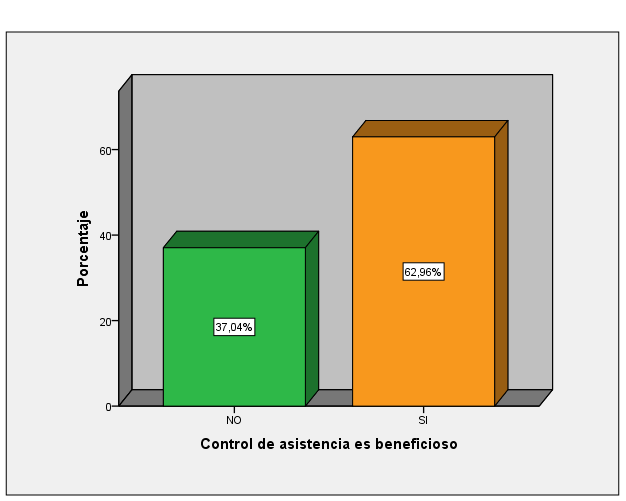
|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Selección de Personal* | | |
|  | Frecuencia | Porcentaje |
| *Totalmente en desacuerdo* | 13 | 19,40 |
| *En desacuerdo* | 13 | 19,40 |
| *Indeciso* | 5 | 7,46 |
| *De acuerdo* | 18 | 26,87 |
| *Totalmente de acuerdo.* | 18 | 26,87 |
| ***Total*** | 67 | 100,00 |
| Fuente: (Instrumento aplicado). | | |

**Figura 1.** Selección de Personal

**INTERPRETACIÓN. -** Podemos apreciar en la figura, con respecto a la dimensión selección de personal, los encuestados manifiestan encontrarse totalmente de acuerdo en un 27%, de acuerdo en un 21%, indeciso el 12%, totalmente en desacuerdo en un 22%, en desacuerdo el 18%.

**Tabla 2.**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Control de asistencia es beneficioso* | | | |
|  | | Frecuencia | Porcentaje |
|  | NO | 25 | 37,0 |
| SI | 42 | 63,0 |
| Total | 67 | 100,0 |
| Fuente: (Instrumento aplicado). | | | |



**Figura 4.** Control de asistencia es beneficioso

**INTERPRETACIÓN. -** Como podemos apreciar en la tabla N° 2 referente a la pregunta sobre si considera usted que el control de asistencia es beneficioso para la institución, los encuestados respondieron que si en un 63%, mientras que no en 37%. Por lo que se puede concluir los encuestados consideran que el control de asistencia es beneficioso.

**Tabla 3.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Carrera Profesional* | | |
|  | Frecuencia | Porcentaje |
| *Totalmente en desacuerdo* | 10 | 14,93 |
| *En desacuerdo* | 12 | 17,91 |
| *Indeciso* | 11 | 16,42 |
| *De acuerdo* | 14 | 20,90 |
| *Totalmente de acuerdo.* | 20 | 29,85 |
| ***Total*** | 67 | 100,00 |
| Fuente: (Instrumento aplicado). | | |

**Figura 5.** Proceso de control de asistencia

**INTERPRETACIÓN. -** Podemos apreciar en la figura, con respecto a la dimensión carrera profesional, los encuestados manifiestan encontrarse totalmente de acuerdo en un 29.85%, de acuerdo en un 20.90%, totalmente en desacuerdo en un 14.93%, en desacuerdo el 17.91% y los indeciso 16.42%.

**VARIABLE DESEMPEÑO LABORAL**

**Tabla 4.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Eficiencia* | | |
|  | Frecuencia | Porcentaje |
| *Totalmente en desacuerdo* | 15 | 22,39 |
| *En desacuerdo* | 10 | 14,93 |
| *Indeciso* | 12 | 17,91 |
| *De acuerdo* | 12 | 17,91 |
| *Totalmente de acuerdo.* | 18 | 26,87 |
| ***Total*** | 67 | 100,00 |
| Fuente: (Instrumento aplicado). | | |

Figura 4. Carrera Profesional

**INTERPRETACIÓN. -** Podemos apreciar en la figura, con respecto a la dimensión eficiencia, los encuestados manifiestan encontrarse totalmente de acuerdo en un 26.87%, de acuerdo en un 17.91%, totalmente en desacuerdo en un 22.90%, en desacuerdo el 14.93% y los indeciso 17.91%.

.

**Tabla 5.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Eficacia* | | |
|  | Frecuencia | Porcentaje |
| *Totalmente en desacuerdo* | 17 | 25,37 |
| *En desacuerdo* | 8 | 11,94 |
| *Indeciso* | 10 | 14,93 |
| *De acuerdo* | 14 | 20,90 |
| *Totalmente de acuerdo.* | 18 | 26,87 |
| ***Total*** | 67 | 100,00 |
| Fuente: (Instrumento aplicado). | | |

Figura 5. Eficacia

**INTERPRETACIÓN.** - Podemos apreciar en la figura, con respecto a la dimensión eficacia, los encuestados manifiestan encontrarse totalmente de acuerdo en un 26.87%, de acuerdo en un 20.90%, totalmente en desacuerdo en un 25.37%, en desacuerdo el 11.94% y los indeciso 14.93%.

**Tabla 6.**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| *Relaciones Interpersonales* | | |
|  | Frecuencia | Porcentaje |
| *Totalmente en desacuerdo* | 17 | 25,37 |
| *En desacuerdo* | 6 | 8,96 |
| *Indeciso* | 9 | 13,43 |
| *De acuerdo* | 17 | 25,37 |
| *Totalmente de acuerdo.* | 18 | 26,87 |
| ***Total*** | 67 | 100,00 |
| Fuente: (Instrumento aplicado). | | |

Figura 6. Relaciones Interpersonales

**INTERPRETACIÓN. -** Podemos apreciar en la figura, con respecto a la dimensión relaciones interpersonales, los encuestados manifiestan encontrarse totalmente de acuerdo en un 26.87%, de acuerdo en un 25.37%, totalmente en desacuerdo en un 25.37%, en desacuerdo el 8.96% y los indeciso 13.43%.

.

## 4.3 CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

**CONTRASTACIÓN PARA PROBAR LA RELACIÓN DE LAS VARIABLES**

Para contrastar las hipótesis planteadas se utilizó la prueba de chi Cuadrada, prueba no paramétrica adecuada para esta investigación porque son variables categóricas. La hipótesis general dice que la gestión por competencias tiene relación directa entre el desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Regional de Pasco, 2017.. Para demostrar la hipótesis general, debemos realizar la prueba de hipótesis específicas, como realizaremos a continuación.

***HIPÓTESIS 1:***

H₀: No existe relación directa entre el proceso de selección de personal y el desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Regional de Pasco, 2017.

H₁: Existe relación directa entre el proceso de selección de personal y el desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Regional de Pasco, 2017.

1. **Alfa o nivel de significancia**: α = 0.05
2. **Regla de Decisión:**

Si el p-valor <= 0.05, se acepta H1

Si el p-valor > 0.05, se rechaza la H1.

1. **Hallando el valor del nivel de significancia**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Pruebas de chi-cuadrado** | | | |
|  | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
| Chi-cuadrado de Pearson | 2.326a | 16 | ,002 |
| Razón de verosimilitudes | 3,218 | 16 | ,000 |
| Asociación lineal por lineal | 2,249 | 1 | ,000 |
| N de casos válidos | 67 |  |  |
| a. 96 casillas (97,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,40. | | | |

Encontrado el p-valor igual a 0.002 además comparando con el nivel de significancia y verificando que es menor que alfa establecido en 0.05 entonces se acepta la H1

**Conclusión:**

Existen suficientes evidencias estadísticas a un nivel de significancia de 0.05, para concluir que existe relación directa entre el proceso de selección de personal y el desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Regional de Pasco, 2017.

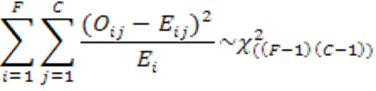
***HIPÓTESIS 2:***

H₀: No existe relación directa entre la capacitación y desarrollo con el desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Regional de Pasco, 2017.

H₁: Existe relación directa entre la capacitación y desarrollo con el desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Regional de Pasco, 2017.

**1. Alfa o nivel de significancia: α = 0.05**

**2. Escoger el Estadístico de prueba:**

****

**3. Regla de Decisión:**

Si α <= 0.05, se acepta H1

Si α > 0.05, se rechaza la H1

**4. Hallando el valor del nivel de significancia**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Pruebas de chi-cuadrado** | | | |
|  | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
| Chi-cuadrado de Pearson | 3,236a | 16 | ,013 |
| Razón de verosimilitudes | 2,102 | 16 | ,010 |
| Asociación lineal por lineal | 2,125 | 1 | ,053 |
| N de casos válidos | 67 |  |  |
| a. 95 casillas (96,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,38. | | | |

Encontrado el p-valor igual a 0.013 además comparando con el nivel de significancia y verificando que es menor que alfa establecido en 0.05 entonces se acepta la H1.

**Conclusión:**

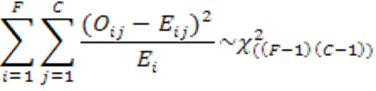
Existen suficientes evidencias estadísticas a un nivel de significancia de 0.05, para concluir que existe relación directa entre la capacitación y desarrollo con el desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Regional de Pasco, 2017.

***HIPÓTESIS 3:***

H₀: No existe relación directa entre la carrera profesional y el desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Regional de Pasco, 2017.

H₁: Existe relación directa entre la carrera profesional y el desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Regional de Pasco, 2017.

**1. Alfa o nivel de significancia:** α = 0.05

**2. Escoger el Estadístico de prueba:**

**3. Regla de Decisión:**

Si α <= 0.05, se acepta H1

Si α > 0.05, se rechaza la H1

**4. Hallando el valor del nivel de significancia**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Pruebas de chi-cuadrado** | | | |
|  | Valor | gl | Sig. asintótica (bilateral) |
| Chi-cuadrado de Pearson | 2,434a | 16 | ,015 |
| Razón de verosimilitudes | 1,002 | 16 | ,000 |
| Asociación lineal por lineal | 1,124 | 1 | ,024 |
| N de casos válidos | 67 |  |  |
| a. 84 casillas (92.7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .38. | | | |

Encontrado el p-valor igual a 0.015 además comparando con el nivel de significancia y verificando que es menor que alfa establecido en 0.05 entonces se acepta la H1.

**Conclusión:**

Existen suficientes evidencias estadísticas a un nivel de significancia de 0.05, para concluir que existe relación directa entre la carrera profesional y el desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Regional de Pasco, 2017. De esta manera queda demostrada la Hipótesis General donde se planteaba la gestión por competencias tiene relación directa entre el desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Regional de Pasco, 2017.

.

# CONCLUSIONES

1. Después de haber el desarrollo de las hipótesis específicas se puede concluir que queda probada, la hipótesis general donde manifestamos que la gestión por competencias tiene relación directa entre el desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Regional de Pasco, 2017, habiendo evaluado la hipótesis general a través de la prueba chi cuadrada con un 5% de significancia, se demostró que existe relación significativa entre ambas variables principales.

2. Luego de haber evaluado la primera hipótesis específica, siguiendo el procedimiento de la prueba chi cuadrado se logró demostrar que existe relación directa entre el proceso de selección de personal y el desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Regional de Pasco, 2017.

3. Habiendo concluido la evaluación de la segunda hipótesis específica con la prueba chi cuadrado, considerando un nivel de significancia del 95%, se logró demostrar que existe relación directa entre la capacitación y desarrollo con el desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Regional de Pasco, 2017.

4. Finalmente habiendo evaluado la tercera hipótesis específica a través de la prueba chi cuadrada con un 95% de nivel de confianza, se demostró que existe relación directa entre la carrera profesional y el desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Regional de Pasco, 2017.

# RECOMENDACIONES

* 1. Qué, habiendo realizado las conclusiones respectivas, se recomienda al Gerente de Recursos Humanos del Gobierno Regional de Pasco, mejorar las competencias de los trabajadores para un mejor desempeño laboral dentro de la institución.
  2. Asimismo, recomendamos que en el proceso de selección de personal mejore las convocatorias y reclute al personal adecuado para su mejor desempeño laboral en el ámbito institucional.
  3. También recomendamos al personal que pertenece al Gobierno regional de Pasco, que mejoren su carrera profesional y su desempeño laboral para que, de esta manera exista una gestión adecuada por parte de los directivos.

# REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

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. Recuperado de: 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 Gestiopolis: Recuperado de: http://www.gestiopolis.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. . Recuperado de: http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/445/1/TESIS%20DE%20GRADO%20%20MODELO%20DE%20GESTI%C3%93N%20POR%20COMPETENCIAS%20PARA%20LA%20.

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. Recuperado de: Gestiopolis: http://www.gestiopolis.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. . Recuperado de: 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 Prevalecientes 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). Administracion de Personal. Mexico: Pearson Educación.

Garcia, 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). Psicologia Industrial.Introduccion a la Psicologia Industrial y Organizacional. Mexico: Mc Graw Hill.

Levy, L. (2010). Gestión por Competencias. Recuperado de: http//sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm

Martinez, E. (2009). Capacitación por Competencias: Principios y Métodos. Santiago de Chile. Recuperado de: http://148.204.210.201/tesis/1377536337803tesisfinalimp.pdf

Martínez, V. R. (2013). Gestión del Talento Humano por Competencias para una empresa de las Artes Gráficas. Mexico D.F: Instituto Politécnico Nacional. Recuperado de: http://ri.uaq.mx/xmlui/handle/123456789/4251

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?: Recuperado de: http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/gover\_2006\_03\_eficacia\_eficiencia.pdf

Montero, L. &. (Setiempbre de 2011). Recuperado de: 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: Recuperado de: http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficiencia.html

Promonegocios.net. (01 de 2008). Definición de Eficacia. Recuperado de: http://www.promonegocios.net/administracion/definicion-eficacia.html

Quintanilla, Keny Alaín Arce. (s.f.). “Gestión por competencias y desempeños laborales en las municipalidades de Ayacucho”. Ayacucho - Perú. Recuperado de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/cybertesis/2698/1/Bedoya\_se.pdf

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. Recuperado de: http://riull.ull.es/xmlui/bitstream/handle/915/393/LA%20EVALUACION%20DEL%20DESEMPENO.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** 01

**CUESTIONARIO** **DIRIGIDO A LOS** **FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO REGIONAL DE PASCO**

Estimado colaborador: El siguiente cuestionario es parte de un proyecto de investigación que tiene por finalidad la obtención de información, sobre “GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DEL GOBIERNO REGIONAL DE PASCO - 2016”. El presente cuestionario es anónimo. Por favor responda con sinceridad.

1 = Totalmente de acuerdo 2 = De Acuerdo 3= Medianamente de acuerdo; 4 = En desacuerdo; 5 = Totalmente en desacuerdo.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **VARIABLE: GESTIÓN POR COMPETENCIAS** | **Totalmente de acuerdo** | **De**  **Acuerdo** | **Mediana\_**  **mente de**  **acuerdo** | **En**  **desacuerdo** | **Totalmente**  **en**  **desacuerdo** |
| **Dimensión: Selección de Personal** |  |  |  |  |  |
| ¿Considera que los trabajadores poseen actitudes y conductas positivas en la institución? |  |  |  |  |  |
| ¿Considera que existe iniciativa por parte de los trabajadores a la hora de efectuar actividades programadas? |  |  |  |  |  |
| ¿Existe proactividad por parte de los trabajadores de la institución? |  |  |  |  |  |
| **Dimensión: Capacitación y Desarrollo** |  |  |  |  |  |
| ¿Considera que recibe capacitación adecuada de la función que efectúa en puesto laboral? |  |  |  |  |  |
| ¿Considera que percibe motivación en la institución en el cuál labora? |  |  |  |  |  |
| ¿Considera usted que tiene autonomía al momento de tomar decisiones? |  |  |  |  |  |
| **Dimensión: Carrera Profesional** |  |  |  |  |  |
| ¿Considera usted Que se practican los valores y principios en la institución? |  |  |  |  |  |
| ¿Considera que los trabajadores muestran cortesía hacia los usuarios? |  |  |  |  |  |
| ¿Considera que la institución, brinda adecuada orientación a los usuarios? |  |  |  |  |  |
| **VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL** | **Totalmente de acuerdo** | **De**  **Acuerdo** | **Mediana\_**  **mente de**  **acuerdo** | **En**  **desacuerdo** | **Totalmente**  **en**  **desacuerdo** |
| **Dimensión: Eficiencia** |  |  |  |  |  |
| ¿Considera que existe responsabilidad, en las funciones que desempeñan sus compañeros de trabajo? |  |  |  |  |  |
| ¿Considera que los demás trabajadores, cumplen sus funciones adecuadamente? |  |  |  |  |  |
| ¿Considera que se planifica y organiza oportunamente las actividades a efectuar durante la semana o mes? |  |  |  |  |  |
| **Dimensión: Eficacia** |  |  |  |  |  |
| ¿Considera que se cumplen las metas oportunamente en el área de tu trabajo? |  |  |  |  |  |
| ¿Considera que se debe proponer nuevas ideas para mejorar los procesos? |  |  |  |  |  |
| ¿Considera que los trabajadores se enfatizan en el cumplimiento de objetivos? |  |  |  |  |  |
| **Dimensión: Relaciones Interpersonales** |  |  |  |  |  |
| ¿Es bueno el nivel de convivencia y amistad, entre tus compañeros de la institución? |  |  |  |  |  |
| ¿Los canales de comunicación y el manejo de información se ejercen adecuadamente en la institución? |  |  |  |  |  |
| ¿Existe colaboración por parte de tus compañeros, cuando tienes un problema en el trabajo? |  |  |  |  |  |

Muchas gracias por su colaboración.

Yanacancha, Diciembre del 2017.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **ANEXO Nº 02** | | | | |
| **MATRIZ DE CONSISTENCIA** | | | | |
| **“GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS DEL GOBIERNO REGIONAL DE PASCO – 2017”** | | | | |
| **PROBLEMA GENERAL** | **OBJETIVO GENERAL** | **HIPÓTESIS GENERAL** | **VARIABLES E INDICADORES** | **METODOLOGÍA** |
| ¿Cuál es la relación que existe entre Gestión por competencias y desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Regional de Pasco, 2017? | Determinar la relación que existe entre Gestión por competencias y desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Regional de Pasco, 2017. | La gestión por competencias tiene relación directa entre el desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Regional de Pasco, 2017. | **VARIABLE 1**  ***GESTIÓN POR COMPETENCIAS*** | **TIPO DE INVESTIGACIÓN**: *Básica*    **NIVEL DE INVESTIGACIÓN:** *Descriptivo - Correlacional* |
| **PROBLEMAS ESPECÍFICOS** | **OBJETIVOS ESPECÍFICOS** | **HIPÓTESIS ESPECÍFICOS** | **DIMENSIONES**  *1. Selección de personal*  *2. Capacitación y desarrollo*  *3. Carrera profesional* | **MÉTODO DE INVESTIGACIÓN** |
| *Método Científico: Inductivo - Deductivo* |
| **Pe1.**  ¿De qué manera el proceso de selección de personal se relaciona con el desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Regional de Pasco, 2017? | **Oe1**  Determinar la relación que existe entre el proceso de selección de personal y el desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Regional de Pasco, 2017. | **He1**  Existe relación directa entre el proceso de selección de personal y el desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Regional de Pasco, 2017. | **VARIABLE 2**  ***DESEMPEÑO LABORAL*** | **DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN:** *De acuerdo al tipo de investigación pertenece a la investigación cuantitativa, y se utiliza el diseño no experimental de Corte Transversal y correlacional.* |
| **Pe2.**  ¿Cuál es la relación que existe entre la capacitación y desarrollo, con el desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Regional de Pasco, 2017? | **Oe2**  Determinar la relación que existe entre la capacitación y desarrollo con desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Regional de Pasco, 2017. | **He2**  Existe relación directa entre la capacitación y desarrollo con el desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Regional de Pasco, 2017. | **DIMENSIONES:**  Eficiencia  Eficacia  Relaciones interpersonales | **POBLACIÓN:** Conformada por 80 funcionarios.  **MUESTRA***: se considerará 67.* |
| **Pe3.**  ¿Cuál es la relación que existe entre desarrollo personal y desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Regional de Pasco, 2017? | **Oe3**  Determinar la relación que existe entre desarrollo personal y desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Regional de Pasco, 2017. | **He3**  Existe relación directa entre la carrera profesional y el desempeño laboral de los funcionarios del Gobierno Regional de Pasco, 2017. |  | **TÉCNICA**: Observación, Encuestas,  **INSTRUMENTOS:** *Guía de Observación*  *Cuestionario,* |