



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y EDUCACIÓN
E.A.P. DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y EL DESEMPEÑO DEL
PERSONAL DE SUNAFIL, 2017**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS INTERNACIONALES**

AUTOR

Rita Agneta Torrejón Santiago

Lima – Perú

2018

Dedicatoria

Quiero dedicarles este trabajo a mis padres y amigos que me permitieron con su apoyo lograr las metas trazadas desde el inicio de mi carrera.

Agradecimiento

En principio doy gracias a Dios por guiar mis pasos, a mis padres que con su esfuerzo y apoyo me permitieron terminar mis estudios, en la Universidad Alas Peruanas y a mis hermanitas por ser mi motor para poder concluir mis metas.

RESUMEN

La presente investigación titulada “La gestión por competencias y el desempeño del personal en Sunafil, 2017”, tuvo como objetivo general el determinar la relación entre las variables mencionadas.

El diseño de la investigación fue no experimental de corte transversal, correlacional. Para la recolección de datos se confecciono dos cuestionarios.

Los instrumentos pasaron por un proceso de validez de contenido por medio del juicio de expertos; así como por un proceso de fiabilidad de los instrumentos en el cual a través del estadístico de Alpha de Cronbach se pudo determinar que los instrumentos tienen una buena fiabilidad. Para la contrastación de hipótesis se empleó el estadístico no paramétrico de correlación de Rho de spermaan.

Los resultados obtenidos muestran que existe una relación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño del personal en Sunafil, 2017; se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = - 0.777** lo que se interpreta al 95%, la correlación es significativa al nivel 0,05 bilateral, con un $p = 0.000$ ($p < 0.05$), rechazándose la hipótesis nula.

PALABRAS CLAVE: Gestión por competencias, desempeño, personal, empresa

ABSTRACT

The present investigation entitled "the management by competences and the performance of the personnel in Sunafil, 2017", had like general objective the determination of the relation between the mentioned variables

The research design was non-experimental, cross-sectional, correlational. For the data collection, two structured questionnaires were prepared which were applied to 77 workers of the company.

The instruments went through a process of content validity through expert judgment; as well as by a reliability process of the instruments in which, through the Alpha de Cronbach statistic, it was possible to determine that the instruments have good reliability. For the hypothesis testing, the nonparametric statistical correlation of Rho of spermaan was used

The results obtained show that there is a significant relationship between management by competencies and the performance of personnel in Sunafil, 2017; a Rho correlation coefficient of Spearman = - 0.777 ** was obtained, which is interpreted at 95%, the correlation is significant at the 0.05 bilateral level, with a $p = 0.000$ ($p < 0.05$), rejecting the null hypothesis.

KEY WORDS: Management by competencies, performance, personnel,
company

INDICE

	Pag
Dedicatoria	2
Agradecimiento	3
Resumen	4
Abstract	5
Índice	6
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	10
1.1. Planteamiento del problema	11
1.2. Formulación del problema	13
1.2.1. General	13
1.2.2. Específicos	13
1.3. Objetivos de la investigación	13
1.3.1. Objetivo general	13
1.3.2. Objetivo específico	13
1.4. Justificación del estudio	14
1.5. Limitaciones de la investigación	15
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	16
2.1. Antecedentes del estudio	17
2.2. Bases teóricas	26
2.2.1. Gestión por competencias	26
2.2.2. Desempeño del personal	40
2.3. Definición de términos básicos	50
2.4. Hipótesis de investigación	53

2.4.1. Hipótesis general	53
2.4.2. Hipótesis específica	53
2.5. Variables	54
2.5.1. Definición conceptual de las variables	55
2.5.2. Definición operacional	55
2.5.3. Operacionalización de variables	55
CAPÍTULO III: METODOLÓGIA	57
3.1. Tipo y nivel de investigación	58
3.2. Descripción del ámbito de la investigación	58
3.2.1. Delimitación espacial	58
3.2.2. Delimitación temporal	58
3.2.3. Delimitación teórica	59
3.3. Población y muestra	59
3.3.1. Población	59
3.3.2. Muestra	60
3.4. Técnica e instrumento de recolección de datos	61
3.5. Validez y confiabilidad de los instrumentos de medición	63
3.5.1. Validez del instrumento	63
3.5.2. Confiabilidad del instrumento	63
CAPÍTULO IV: RESULTADOS	66
4.1. Descripción de resultados	66
4.2. Prueba de hipótesis	74
CAPÍTULO V: DISCUSIÓN	79
5.1. Discusión de resultados	80
CONCLUSIONES	85
RECOMENDACIONES	87
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	88
ANEXOS	90

Índice de tablas

		Página
Tabla 1	Matriz de operacionalización de variable gestión por competencias	55
Tabla 2	Matriz de operacionalización de variable desempeño del personal	55
Tabla 3	Confiabilidad de los instrumentos	63
Tabla 4	Frecuencia y porcentajes de la variable gestión por competencias	66
Tabla 5	Frecuencia y porcentajes de la dimensión selección de personal	67
Tabla 6	Frecuencia y porcentajes de la dimensión capacitación y desarrollo	68
Tabla 7	Frecuencia y porcentajes de la dimensión carrera profesional	68
Tabla 8	Frecuencia y porcentajes de la variable desempeño del personal	70
Tabla 9	Frecuencia y porcentajes de la dimensión eficiencia	70
Tabla	Frecuencia y porcentajes de la dimensión eficacia	71
10	Frecuencia y porcentajes de la dimensión relaciones	72
Tabla	interpersonales	
11	Correlación entre la gestión por competencias y el desempeño del personal	73

Tabla	Correlación entre la selección de personal y el	
12	desempeño del personal	74
	Correlación entre la capacitación y desarrollo con el	
	desempeño del personal	75
Tabla	Correlación entre la carrera profesional y el desempeño	
13	del personal	76
Tabla		
14		
Tabla		
15		

CAPITULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del Problema

El recurso humano es el factor clave dentro de una organización, para el logro de los objetivos estratégicos de ésta. A medida que su personal se desempeñe de manera efectivamente, de tal manera que su conocimiento, destreza, actitudes y comportamiento conduzcan al éxito de la organización, se deberá contar con una fuerza laboral que sea capaz de aceptar el cambio y que siempre se encuentre motivada a conducir a su organización al desarrollo de la ventaja competitiva.

Las “competencias” son las capacidades para combinar y utilizar conocimientos, saberes y destrezas para dominar situaciones profesionales y obtener resultados esperados. Son además capacidades reales, conductas observables y medibles que pueden ser modificadas y desarrolladas.

La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento en el que se evalúan las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo favoreciendo el desarrollo de nuevas competencias para el crecimiento personal de los docentes.

La gestión por competencia representa una de las herramientas más actuales, dinámicas e integrales que permiten obtener una visión global de los requerimientos necesarios para desempeñarse con eficiencia y éxito en un puesto.

La gestión por competencia es una metodología que centra su estudio en el contenido de los puestos de trabajo si no en la investigación de las características comunes de quienes lo están haciendo mejor, esto significa que el modelo de gestión por competencia, se constituye en uno de los ejes fundamentales de aplicabilidad en la gerencia de los recursos humanos en las organizaciones.

Por tanto la gestión por competencias exige que el área de talento humano 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.

Siempre en búsqueda de la calidad, la gestión por competencias nos da la pauta para mejorar las organizaciones por medio de asegurar la consecución y desempeño de los recursos humanos, que como ya sabemos constituyen la base fundamental del desarrollo satisfactorio de las mismas hacia el éxito.

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, ante lo descrito es necesario formular la siguiente situación problemática

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. General

¿Cómo se relaciona la gestión por competencias y el desempeño del personal en Sunafil, 2017?

1.2.2. Específicos

¿De qué manera se relaciona la selección de personal y el desempeño del personal en Sunafil, 2017?

¿Cómo se relaciona la capacitación, desarrollo y el desempeño del personal en Sunafil, 2017?

¿Cómo se relaciona la carrera profesional y el desempeño del personal en Sunafil, 2017?

1.3 Objetivos de la Investigación

1.3.1 Objetivos generales

Determinar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño del personal en Sunafil, 2017

1.3.2 Objetivos específicos

Determinar la relación entre la selección de personal y el desempeño del personal en Sunafil, 2017

Establecer la relación entre la capacitación, desarrollo y el desempeño del personal en Sunafil, 2017

Establecer la relación entre la carrera profesional y el desempeño del personal en Sunafil, 2017

1.4 Justificación del estudio

Desde el punto de vista teórico, la investigación va a enriquecer el conocimiento científico en materia administrativa, especialmente en cuanto al modelo de gestión por competencias y desempeño del personal. Se van a llenar vacíos teóricos respecto a las causas y efectos que tienen entre si ambas variables en una empresa

Desde el punto de vista metodológico, con la presente investigación se va a validar y determinar la confiabilidad de los instrumentos de colecta de datos, para medir la influencia de la aplicación del modelo de gestión por competencias y el desempeño del personal. Estos instrumentos podrán servir para la realización de otras investigaciones en el campo.

Desde el punto de vista práctico, con la presente investigación se contribuye a la solución del problema del desempeño del personal, sobre

todo al sugerir que se adapten medidas para hacer frente a este problema a través de la aplicación del modelo de gestión por competencias.

1.5 Limitaciones de la investigación

Es necesario precisar que en el desarrollo de la presente investigación se planteó como una limitación el factor tiempo, ya que como investigadora se tienen que disponer de ello para realizarlo; otro aspecto es la disponibilidad tanto del personal, debido a las ocupaciones laborales que presenta como del usuario; son sin duda algunas de las limitaciones relevantes que se pudieron encontrar en el trabajo de campo.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes del estudio

Vera (2016), en su tesis sobre gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del banco Guayaquil; en la cual sostiene que en el mundo actual trae una nueva visión del recurso humano, convirtiéndolo en el elemento más importante para lograr el éxito en el mundo empresarial. Visualizar el recurso humano como parte esencial, le representa a la empresa un aumento significativo en el valor económico, donde los beneficiados son la misma entidad y sus trabajadores.

Concebida esta nueva perspectiva, esta investigación tiene la finalidad de analizar el modelo de Gestión por Competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del Banco Guayaquil Agencia Portoviejo, en la cual se utilizaron modalidades de investigación como bibliográfica, de campo y de observación siendo éstas parte esencial para el desarrollo de la problemática.

La investigación de tipo descriptiva por cuanto, el tema se investiga, bajo una circunstancia temporo-espacial, lo cual permitió estar al tanto del entorno de la empresa y los eventos que se presentaron en la Gestión por Competencias, percibir todas las características que sirvieron para profundizar el conocimiento objetivo del problema, sujeto de la investigación y describirlo tal como se produce en la realidad en un tiempo y espacio determinado, involucrando a las personas, hechos, procesos y sus

relaciones. El propósito de esta investigación fue describir situaciones y eventos, es decir como es y cómo se manifiesta determinados fenómenos.

Así mismo se tipifica como correlacional tiene como propósito medir el grado de incidencia entre las variables que se manipulan en el problema, de tal manera que podamos relacionar la variable independiente que se refiere a la gestión por competencias y la variable dependiente que es desempeño laboral, con el fin de evaluar la variaciones de comportamiento, determinando la causa, efecto y conceptualizando con la teoría disponible. Mediante métodos estadísticos que permitieron analizar y procesar la información y obtener resultados, para luego proponer

Dentro de las conclusiones el autor señala que la gestión por competencias apropiadas, se enfoca en un modelo conductista en donde las competencias son definidas a partir de los empleados con mejor desempeño, identificando atributos como la iniciativa, resistencia al cambio y principalmente el liderazgo.

El proceso de selección aplicado en el Banco Guayaquil para la promoción y desarrollo del Talento Humano se lo realizó de forma directa al escoger y calificar al colaborador idóneo, y solo de ser estrictamente necesario se adecuan procesos de reclutamiento externo con normas técnicas vigentes.

El Banco Guayaquil mantiene un clima laboral favorable, la percepción de los empleados sobre las estructuras y procesos es insuficiente, el ambiente

es estructurado, se conocen las reglas y normas de trabajo, los empleados poseen un sentimiento de responsabilidad hacia su cargo lo que repercute en los niveles de calidad tanto en los procesos administrativos como productivos.

La empresa cuenta de un clima organizacional competitivo ya que existen desafíos por optimizar sus estructuras y procesos en los que interviene todo el Talento Humano.

Cama (2015), en su trabajo referido a la gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la municipalidad distrital de san jerónimo, 2015

El presente trabajo de investigación se realizó en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, asimismo, el presente es un estudio de enfoque cuantitativo de tipo correlacional, que tuvo como objetivo principal determinar la relación existente entre la gestión por competencias y el desempeño laboral.

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

acuerdo, medianamente de acuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo).

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

El autor llegó a concluir que existe correlación entre la dimensión capacitación/ desarrollo, así como la dimensión carrera profesional y el desempeño docente

Laura (2015), en su investigación referida a la motivación laboral y engagement, la cual se planteó con el objetivo de Identificar la relación existente entre Motivación laboral y Engagement, entendiendo por engagement como “un estado mental positivo de realización, relacionado con el trabajo, que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción.

La investigación es de tipo descriptiva correlacional en la cual se trabajó con una población conformada por 184 empleados a los cuales se les aplicó el cuestionario UWES sobre engagement y el de motivación laboral

Los resultados obtenidos nos permiten afirmar en primer lugar que existe relación entre Motivación Laboral y Engagement y que la relación existente entre ambos conceptos es una relación directa ya que para valores medios y altos de motivación se obtuvieron valores medios y altos de engagement, y al aumentar los niveles de motivación también aumentaron los de engagement.

Es así entonces que podemos afirmar que "cuanto más motivado para el trabajo está un empleado (trabajador), se registran niveles más altos de engagement".

Esto nos permite reflexionar acerca de la importancia de la motivación en el ambiente laboral, porque aquellos trabajadores que están motivados demostraron estar implicados en su trabajo y comprometidos con la organización.

Hay que motivar a los empleados, "para que quieran" y "para que puedan" desempeñar satisfactoriamente su trabajo. La "Motivación Laboral" es parte importante en el logro de la eficiencia, debido a que la calidad de los servicios depende en gran parte de la persona que los brinda. Son muchos los elementos que influyen en la motivación laboral tales como, ambiente confortable, la comunicación dentro de la organización, la cultura organizacional, los incentivos, la satisfacción en el trabajo etc. y todos

dependen exclusivamente de las políticas que aplique la Organización a sus recursos humanos, ya que muy pocos son los elementos que se encuentran en manos del personal, y ese es el gran desafío que hoy deben enfrentar las Organizaciones

Hurtado (2015), en su tesis sobre la gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral del personal en la empresa informática Spirall, Pacasmayo, 2015. La investigación se presentó con la finalidad de proponer lo importante que es la gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño, con la determinación de este trabajo la empresa pondrá énfasis en los puntos más relevantes en el que no se esté trabajando correctamente permitiendo un desempeño adecuado dentro de la organización. Para ello se trabajó con un diseño descriptivo, transeccional aplicándose como técnica la encuesta al personal de la empresa.

Como conclusión del mismo la gestión del talento humano incide favorablemente en el desempeño de los trabajadores, se convierte en un aspecto crucial pues si el éxito de las instituciones va a depender en gran medida de los que las personas hacen y como lo hacen, por lo cual las empresas deberán invertir en las personas para generar grandes beneficios.

Gracia (2012), en su investigación sobre la motivación labora describe las teorías existentes sobre la motivación en el trabajo, y las analiza a través de

una serie de entrevistas realizadas a trabajadores para confirmar algunos de los elementos motivadores en el ámbito laboral.

Se ha utilizado una metodología no experimental para buscar las características que describen a una determinada población, se ha buscado los elementos motivadores en un grupo de trabajadores con una situación laboral estable. La unidad de análisis está centrada en trabajadores por cuenta ajena entre un rango de 25 a 45 años con o sin cargas hipotecarias o familiares.

En las técnicas de investigación podemos diferenciar técnicas cuantitativas y técnicas cualitativas, las cuantitativas nos muestran cómo se organizan los fenómenos, cifrar los hechos sociales o conocer las frecuencias, las cualitativas nos ofrecen una gran disponibilidad para conseguir captar el discurso de los sujetos, conseguir conocer sus motivaciones y sus determinaciones sociales, las que les impulsan a realizar ciertos comportamientos.

El desarrollo del trabajo es fundamental para la consecución de los objetivos de la empresa, por lo que el poder definir de forma adecuada una estrategia para potenciar su motivación y desarrollo es fundamental. La retribución económica es una parte importante, ya que como podemos observar es el motivo de abandono del trabajo por un 45 % de los entrevistados, pero el salario emocional o motivador es fundamental, y el

55% de los entrevistado abandonaría su trabajo por un mal ambiente laboral.

Las entrevistas realizadas nos suministran información de los elementos motivadores y condicionantes que influyen en las personas para sentirse satisfechos, obtener sus objetivos, sentirse a gusto, etc.

El objetivo para las empresas debería ser no solo plantearse una retribución económica como elemento exclusivo motivador sino un conjunto de elementos distintos que permita el desarrollo pleno de la personas y en consecuencia, sus resultados aportaran más producción y el valor para la consecución de los objetivos de la empresa.

Según los resultados los entrevistados exponían que como se podría mejorar su situación personal dentro de la empresa, el 60% de las personas entrevistadas optaba por reconocimiento y remuneración económica, el 30 % a las relaciones interpersonales y remuneración, y el 10% al reconocimiento y la disposición de recursos.

El mayor porcentaje es para el reconocimiento y la remuneración económica, el segundo porcentaje sería para las relaciones interpersonales y remuneración, en ambos porcentajes mayoritarios se encuentra el elemento salario pero también los entrevistados valoran el reconocimiento en su trabajo y las relaciones interpersonales como aportación del

desarrollo de su trabajo, aunque no sea un salario retribuido económicamente. Debemos tener en cuenta que el 75% de los entrevistados soportaba cargas hipotecarias, familiares o ambas, por esta condición siempre se va existir una mayor tendencia a valorar la remuneración económica.

No sirve de nada retribuir económicamente a una persona si no está motivada y no desempeña su trabajo en la búsqueda de la consecución de los objetivos de la empresa. Las personas entrevistadas valoran su buena relación con su superior o jefe un 65%, y lo atribuyen a la autonomía para desarrollar su trabajo, al respeto y con mayor porcentaje al reconocimiento por parte del superior o jefe de su trabajo.

Por otro lado las personas entrevistadas que valoraban mala su relación con su superior o jefe, lo atribuyen a la falta de reconocimiento de este a su trabajo. Los trabajadores exponen con estos datos que el reconocimiento por parte de su superior o jefe es un elemento motivador para la realización de su trabajo, la inversión en estos elementos motivadores no tiene costo económico pero sí gran repercusión en los trabajadores y en consecuencia en su desarrollo del trabajo.

El trabajador necesita sentirse reconocido tanto por su jefe o directivo como por sus compañeros, por lo que su reconocimiento o diferenciación del resto de los trabajadores, actuará como elemento motivador para él.

2.2 BASES TEORICAS

2.2.1. Gestión por competencias

La gestión es considerada como la dirección de la coordinación y la reproducción de la actividad socioeconómica con fines sociales y es de vital importancia para toda empresa

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.

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 Según Casas (2015):

- 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.

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

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

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.

La 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, M. 2007)

Tipos de competencias

Schermerhorn, 2004) señala que existen siete tipos de competencias:

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.

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.

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.

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.

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

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.
- 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.

Objetivos de una gestión por competencias

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

- Alinear la estrategia de RRHH con la estrategia general de la empresa. Quienes realmente poseen la llave para alcanzar los

objetivos estratégicos son las personas. El modelo de gestión por competencias ha de establecer un marco de referencias para los empleados que permita dirigir su desempeño hacia los objetivos de la empresa, traduciendo en comportamiento de hoy las necesidades organizativas del mañana.

- Mejorar la adecuación persona-puesto. La obtención del perfil competencial de los puestos y de las personas, supone para la organización una fuente de información para mejorar la adecuación entre ambos. Al posibilitar el modelo esta comparación, nos permite gestionar las diferencias en términos de necesidades de formación, posibles movimientos/promociones dentro de la empresa o establecimiento de objetivos de desempeño en el proceso de evaluación.
- Implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización. Por medio de la gestión por competencias, se pretende alcanzar los siguientes objetivos, a saber: a mejora y la simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas del negocio.
- La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.

- La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

Dimensiones de la gestión por competencias

Selección del 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 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.

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.

Etapas del proceso de capacitación y desarrollo, Werther & Davis, (2000) señalan:

- 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).

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 (Champagnet, 2001).

El concepto de gestión por competencias, es muy utilizado hoy en día en el ámbito empresarial para otorgar un conjunto de elementos o factores que están asociados de manera directa al éxito de las personas, pues, cuando se cuenta con las competencias necesarias para realizar las tareas, se garantiza el éxito laboral. Ésta es definida de diferentes formas por varios autores:

“Es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de

excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas” (Bailón, O. 2014 pg. 24)

La gestión por competencias constituye una poderosa y efectiva herramienta para integrar las tareas y programas de la gestión del capital humano, cambio y desarrollo organizacional que facilita a que las personas, equipos y organizaciones puedan obtener resultados extraordinarios.

De acuerdo con lo anterior, la gestión por competencias en las empresas es un fenómeno estratégico que le ayuda a tener un personal totalmente capacitado e idóneo para el puesto requerido, brindándole una ventaja competitiva a la empresa, donde el principal objetivo es implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización.

Modelo de Gestión por Competencias

Es una herramienta que permite la identificación de los requerimientos de competencias necesarias para llevar a cabo las operaciones. Uno de los fundamentos en los que se basa el modelo de gestión por competencia es que funciona como elemento integrador de los diferentes procesos de gestión de recursos humanos y persigue que todos ellos se articulen en torno a las competencias como unidad de gestión. Así mismo, instalar un modelo de gestión por competencias conduce, entre otras cosas, a un

cambio cultural en cuanto a cómo la empresa valora el conocimiento, la importancia de aprender de su propia experiencia y a focalizarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas, anticiparse al mercado, proteger sus activos intelectuales y aumentar la inteligencia y adaptabilidad de la misma. En ese sentido, Alles (2007) presenta un sistema de gestión por competencias que será presentado a continuación.

Pasos Necesarios para el modelo de Gestión por Competencias

Para trabajar con un esquema por competencias es necesario empezar por el principio. Esto es, definir o revisar la visión de la empresa: hacia dónde vamos; los objetivos y la misión: que hacemos; y a partir de la máxima conducción de la empresa, con su participación e involucramiento, decidir cómo lo hacemos:

Según Alles (2007), los pasos son los siguientes:

- Definir visión y misión.
- Definición de competencias por la máxima dirección de la compañía.
- Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización.
- Validación de las competencias.

2.2.2. Desempeño del personal

Chiavenato, (2007) sostiene que el desempeño se define como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel.

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)

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

La evaluación del desempeño

Porque se debe evaluar el desempeño del personal. Vera (2016) Un proceso eficaz de evaluación del desempeño permite a los gerentes evaluar y medir el rendimiento individual y documentarlo, alinear las labores del día a día de los empleados con los objetivos estratégicos del negocio, determinar si las expectativas de desempeño laboral fueron satisfactorias, apoyar las decisiones de planificación del recurso humano y planes de carrera, identificar las fortalezas y debilidades en los desempeños para diseñar programas de capacitación y medir la relación directa entre el desempeño y la productividad.

La evaluación del desempeño sirve como indicador de la calidad de la labor del profesional de recursos humanos. Tanto el diseño del sistema como sus procedimientos suelen ser responsabilidad del profesional de recursos humanos. El profesional de recursos humanos seleccionará la metodología a utilizar considerando los objetivos del mismo.

Si lo que se busca es optimizar la gestión del recurso humano, quizás deban emplearse métodos basados en resultados, como el descrito antes. Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas

La organización también debe saber cómo se desempeñan las personas en las actividades, para tener una idea de sus potencialidades. Así, las personas y la organización deben conocer su desempeño. Las principales razones para que las organizaciones se preocupen por evaluar el desempeño de sus empleados son:

- Proporciona un juicio sistemático para fundamentar aumentos salariales, promociones, transferencias y, en muchas ocasiones, despido de empleados.

- Permite comunicar a los empleados cómo marchan en el trabajo, qué deben cambiar en el comportamiento, en las actitudes, las habilidades o los conocimientos.
- Posibilita que los subordinados conozcan lo que el jefe piensa de ellos. La evaluación es utilizada por los gerentes como base para guiar y aconsejar a los subordinados respecto de su 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

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)

Importancia de la evaluación del desempeño

Larico (2015), señalo que ello permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo

Objetivos de la evaluación del desempeño

Larico (2015), sostiene que la evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado.

Si se debe cambiar el desempeño, el mayor interesado, el evaluado, debe no solamente tener conocimientos del cambio planeado, sino también por qué y cómo deberá hacerse si es que debe hacerse.

Usos de la evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño no es un fin en sí misma, sino un instrumento, medio o herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. Para alcanzar ese objetivo básico y mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, la Evaluación del Desempeño trata de alcanzar estos diversos objetivos intermedios:

- ✓ La vinculación de la persona al cargo.
- ✓ Entrenamiento.
- ✓ Promociones.

Beneficios de la evaluación del desempeño

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño pueden ser presentados en tres fases:

Permitir condiciones de medida del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.

Permitir el tratamiento de los Recursos Humanos como un recurso básico de la organización y cuya productividad puede ser desarrollada indefinidamente, dependiendo, por supuesto, de la forma de administración.

Proporcionar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización teniendo presentes por una parte los objetivos organizacionales y por la otra, los objetivos individuales.

Las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores

Factores que inciden en el desempeño laboral del personal

Las empresas deben considerar aquellos factores ya sea de manera directa o indirecta están relacionados con el desempeño de los trabajadores, Hurtado (2015) Menciona los siguientes:

A.- Satisfacción del trabajador, es un conjunto de sentimientos ya sea favorables y desfavorables que el empleado percibe de su trabajo, lo cual se manifiesta en determinadas actitudes, la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones de comportamientos; estas actitudes ayudan a los gerentes el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro

B.- Autoestima: Es otro elemento a considerar, en el cual se considera las necesidades del individuo para lograr una nueva situación en la empresa. La autoestima es un factor determinante significativo.

C.- Trabajo en equipo: Un equipo es un grupo cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de sus partes individuales, es preciso señalar que un equipo de trabajo es un grupo, pero un grupo no es un equipo de trabajo.

D.- El equipo de trabajo, son grupos formales de individuos que a nivel laboral, cuyas características le han conferido una gran importancia en el desarrollo del trabajo, lo cual es considerado un pilar de toda organización.

E.- Capacitación del trabajador: Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posibles

Los programas de capacitación producen resultados favorables; el objetivo de ello es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación, se considera que los programas formales de entrenamiento cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente casi todo el mundo en

la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos.

Dimensión del desempeño del personal

a.- Eficiencia: Mokate, (2002) señala que 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

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 Wehrich, 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"

b.- Eficacia: Para Mokate, (2002) 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 Wehrich, 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.

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.

c.- 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.

2.3. Definición de términos básicos

Administración: Es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad.

Administración de personal: Se refiere a “la unidad operativa que funciona como un área del staff, es decir como elemento que presta servicios en el terreno del reclutamiento, la selección, la formación, la higiene y la seguridad del trabajo, las prestaciones”.

Capacitación: La capacitación es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de

los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Puede ser interna o externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución.

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

Desempeño Laboral: Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

Empresa: Es una organización o institución dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales para satisfacer las necesidades de bienes o servicios de los demandantes, a la par de asegurar la continuidad de la estructura productivo-comercial así como sus necesarias inversiones.

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

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

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

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

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

Medio ambiente laboral: El medio ambiente laboral involucra de alguna forma a la organización y estructura del trabajo, ya que la organización se plasma en el espacio, pero a los fines del estudio del tema, podemos diferenciar los aspectos estrictos del medio ambiente laboral y aquellos que dependen de la organización del trabajo

2.4 Hipótesis

2.4.1 Hipótesis general.

Existe relación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño del personal en Sunafil, 2017.

2.4.2 Hipótesis específica.

Existe relación significativa entre la selección de personal y el desempeño del personal en Sunafil, 2017.

Existe relación significativa entre la capacitación, desarrollo y el desempeño del personal en Sunafil, 2017.

Existe relación significativa entre la carrera profesional y el desempeño del personal en Sunafil, 2017.

Estadístico para la validación de hipótesis

De acuerdo a las hipótesis planteadas y al tamaño de la muestra, el estadístico apropiado es Rho de Spearman, que va a permitir determinar los eventos que conducen a rechazar o no rechazar las hipótesis en base al nivel de significación elegido.

2.5 Variables

Variable 1: Gestión por competencias

Variable 2: Desempeño laboral

2.5.1. Definición conceptual de las variables

La 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. 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)

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)

2.5.2. Definición Operacional

Definición operacional: Gestión por competencias

La variable será medida a través de un cuestionario tipo escala de Likert con 9 ítems en tres dimensiones: selección del personal, capacitación y desarrollo, carrera profesional

Definición operacional: Satisfacción del cliente

La variable será medida a través de un cuestionario tipo escala de Likert con 9 ítems en tres dimensiones: eficiencia, eficacia, relaciones interpersonales.

2.5.3. Operacionalización de variables

Tabla 1

Matriz de operacionalización de variable gestión por competencias

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala valorativa
Selección de personal	-Actitudes y conductas -Proactividad	1,2,3,4,	<i>Nunca (1)</i> <i>Casi nunca (2)</i> <i>A veces (3)</i> <i>Casi siempre (4)</i> <i>Siempre (5)</i>
Capacitación y desarrollo	-Nivel de conocimiento -Toma de decisiones	5,6,7,8	
Carrera profesional	-Practica de valores -Vocación de servicio	9,10,11,12	

Nota. Fuente: elaboración propia.

Tabla 2

Matriz de operacionalización de variable desempeño del personal

Dimensiones	Indicadores	Items	Escala de valor
Eficiencia	-Responsabilidad -Logro de objetivos	1,2,3,	Nunca (1) Casi nunca (2) A veces (3)
Eficacia	-Planificación -Organización	4,5,6	Casi siempre (4) Siempre (5)
Relaciones interpersonales	-Trabajo en equipo -Manejo de conflictos	7,8,9	

Nota. Fuente: elaboración propia

CAPITULO III: METODOLOGÍA

3.1 Tipo y nivel de investigación

El enfoque utilizado en la investigación fue cuantitativo, según Hernández, Fernández y Baptista (2010) el enfoque cuantitativo utiliza los datos recogidos de los instrumentos de medición para luego realizar la contrastación de las hipótesis, tomar decisiones y obtener las conclusiones para luego generalizar los resultados a la muestra de estudio.

El tipo de investigación según su finalidad fue básica, con un nivel descriptivo y correlacional. Según Sierra (2008) la investigación es básica, ya que tiene como finalidad “mejorar el conocimiento y comprensión de los fenómenos sociales. Se llama básica porque es el fundamento de otra investigación” (Sierra, 2008, p. 32).

De tipo correlacional porque tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular. Al evaluar el grado de asociación, miden cuantifican y analizan la vinculación existente. (Hernández *et al.* 2010).

3.2. Descripción del ámbito de la investigación

3.2.1. Delimitación espacial

La investigación se llevará a cabo en Sunafil

3.2.2. Delimitación temporal

Esta investigación tomará como referencia el periodo 2017

3.2.3. Delimitación teórica

En la presente investigación tendrá como base los conceptos de referidos a la:

Gestión por competencias, según Alles, Martha, (2007) es considerado un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias especifica que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta. En cuanto al desempeño del personal Landy y Conte, (2005) preciso que 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

3.3. Población y muestra

Población

Según Hernández, (2010), afirma que ello está referido a al conjunto de personas que tienen similares características que están dentro del contexto objeto de estudio.). En este caso la población estuvo conformada por los 380 trabajadores de Sunafil

3.3.2. Muestra

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) la muestra representa una parte representativa de la población, en la investigación se trabajó con una muestra probabilística donde cada participante tuvo la opción de formar parte de ella y teniendo en cuenta que la población es finita se recurrió a la siguiente formula:

$$n = \frac{z^2 \cdot N \cdot p \cdot q}{\varepsilon^2 \cdot (N - 1) + z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$Z^2=1,96^2$$

$$N = \text{población} = 380$$

$$p= 0,5$$

$$q= 0,5$$

$$\varepsilon= 0,10$$

$$n = \frac{(1.96)^2 \cdot 380 \cdot 0.5 \cdot 0.5}{(0.10)^2 \cdot (380 - 1) + (1.96)^2 \cdot 0.5 \cdot 0.5}$$

$$n= 77$$

El tamaño de la muestra quedo determinada en 77 trabajadores

3.4. Técnica e instrumento de recolección de datos

En la presente investigación se utilizó la técnica de la encuesta, según Canales (2009) la encuesta consiste en tener la información acerca de las variables en estudio por medio de los sujetos a través de sus opiniones, actitudes o sugerencias ya sean a través de la entrevista y cuestionarios.

El instrumento utilizado para la presente investigación es el cuestionario, que será dirigido a los trabajadores de la entidad que son parte de la muestra.

Los cuestionarios se entregarán de forma directa, en algunos casos se enviarán por correo electrónico, para que lo puedan llenar y entregar para el análisis de los resultados. El trabajo se realizará de la siguiente manera.

- Selección del estadístico.
- Elaboración de las preguntas.
- Envío de las preguntas al estadístico (para su corrección).
- Envío de las preguntas a los trabajadores.
- Se vuelve a enviar las encuestas con los resultados añadidos, con la posibilidad que el estadístico, haga correcciones, comentarios y emita opinión respecto a los resultados.
- Tabulación de los resultados y análisis estadístico.

Instrumento para medir la gestión por competencia

Ficha técnica:

Nombre : Cuestionario sobre la gestión de calidad

Adaptado por : Rita

Lugar : Lima 2018

Objetivo : Determinar Los niveles de la gestión por competencias

Administración : Individual y/o colectiva.

Tiempo de duración: 15 a 20 minutos aproximadamente.

Contenido

Está constituido por las siguientes dimensiones: selección de personal, capacitación y desarrollo, carrera profesional

Instrumento para medir la el desempeño del personal

Ficha técnica:

Nombre : Cuestionario sobre desempeño del personal

Adaptado por : Rita

Lugar : Lima, 2018

Objetivo : Determinar el desempeño del personal

Administración : Individual y/o colectiva.

Tiempo de duración: 15 a 20 minutos aproximadamente.

Contenido

Está constituido por las siguientes dimensiones: eficiencia, eficacia, relaciones interpersonales.

3.5 Validez y confiabilidad de los Instrumentos de medición

3.5.1. Validez del instrumento

Para Hernández, Fernández, y Baptista (2010) la validez de un instrumento de medición consiste en el grado en que un instrumento mide realmente a la variable en estudio que pretende medir, es decir los jueces expertos seleccionados revisan la pertinencia, la relevancia y la claridad de los ítems de acuerdo a los indicadores y dimensiones

El instrumento que se aplicará en la presente investigación es un cuestionario sobre la motivación laboral y satisfacción del cliente, validado y aprobado por 3 docentes.

3.5.2. Confiabilidad del instrumento

Para Hernández, Fernández, y Baptista (2010), la confiabilidad de un instrumento de medición “se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales” (p.200). Se trata de un índice de consistencia interna que toma valores entre 0 y 1 y que sirve para comprobar si el instrumento que se está evaluando re-copila información defectuosa y por tanto nos llevaría a conclusiones equivocadas

o si se trata de un instrumento fiable que hace mediciones estables y consistentes, se utilizó el estadístico Alfa de Cronbach ya que ambos instrumentos han sido medidos en escala ordinal.

Tabla 3

Confiabilidad de los instrumentos

Variables	Alfa de Cronbach	N de elementos
Gestión por competencias	.770	9
Desempeño del personal	.752	9

La prueba de confiabilidad se realizó con el método de Alfa de Cronbach, obteniendo como resultado una alta confiabilidad en ambos instrumentos

3.6. Plan de recolección de datos

El objetivo es recolectar los datos en torno a las variables para ser analizados, ello se dará a través de dos cuestionarios, las respuestas obtenidas serán codificadas para su análisis. A continuación se menciona algunos pasos a seguir

Primero una vez corregido el instrumento se aplicara

La siguiente etapa se procede a la aplicación del instrumento en el campo.

Se realiza la revisión de la información recogida.

Finalmente, se realizará la contrastación de la hipótesis a través del estadístico de correlación de Sperman.

CAPITULO IV: RESULTADOS

Después de recoger los datos, se procedió a colocarlos en una base de datos los cuales fueron procesados obteniéndose los siguientes resultados.

4.1 Descripción de resultados

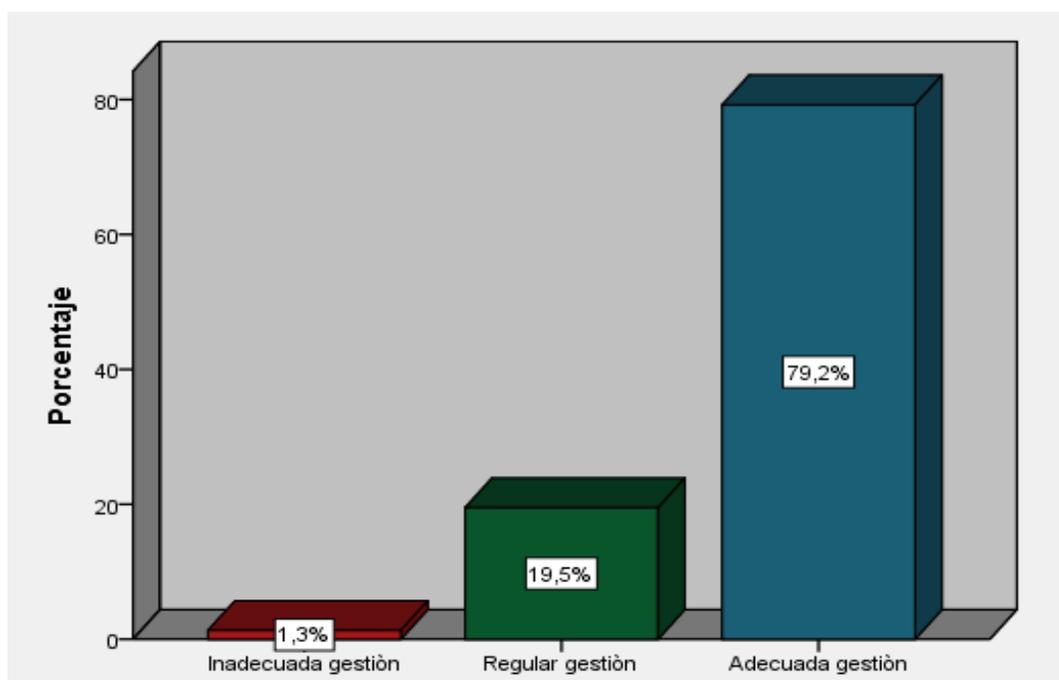
Variable: Gestión por competencias

Tabla 4

Frecuencia y porcentajes de la variable gestión por competencias

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Inadecuada gestión	1	1,3
	Regular gestión	15	19,5
	Adecuada gestión	61	79,2
	Total	77	100,0

Fuente: Base de datos



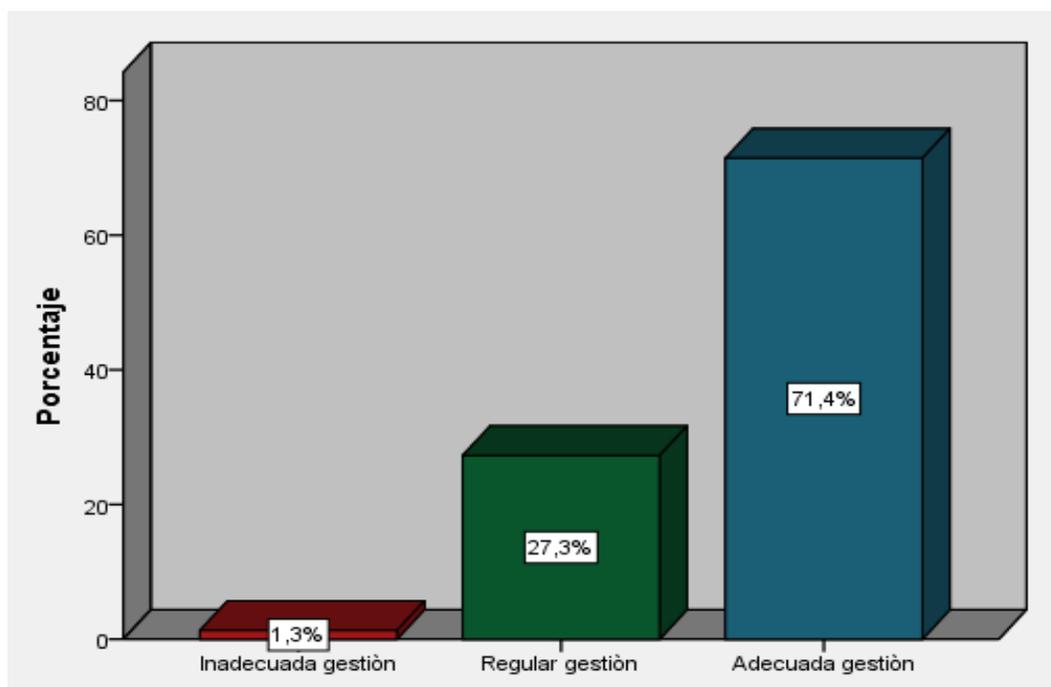
En la tabla y grafico respectivo se aprecia que de la totalidad de encuestados que representan al 100%, el 1,3% considera que existe una inadecuada gestión por competencias en Sunafil, el 19,5% considera que existe una regular gestión por competencias y el 79,2% considera que hay una adecuada gestión por competencias.

Tabla 5

Frecuencia y porcentajes de la dimensión selección de personal

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Inadecuada gestión	1	1,3
	Regular gestión	21	27,3
	Adecuada gestión	55	71,4
	Total	77	100,0

Fuente: Base de datos



En la tabla y grafico respectivo se aprecia que de la totalidad de encuestados que representan al 100%, el 1,3% considera que en cuanto a la dimensión

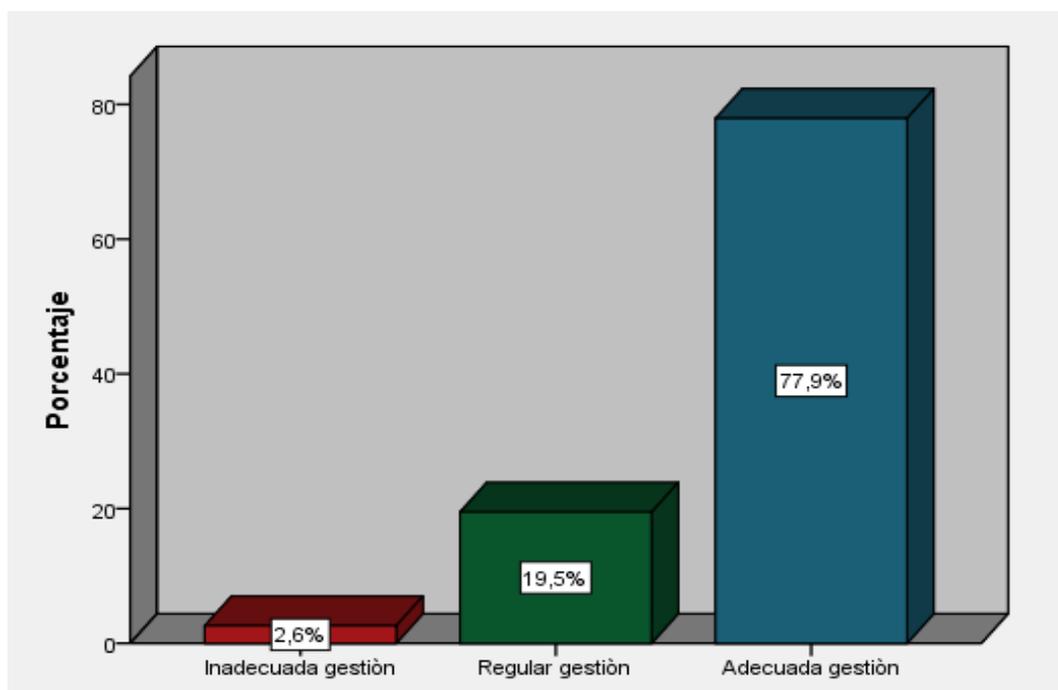
selección de personal está en un nivel de inadecuada gestión en Sunafil, el 27,3% considera que existe una regular gestión y el 71,4% considera que hay una adecuada gestión .

Tabla 6

Frecuencia y porcentajes de la dimensión capacitación y desarrollo

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Inadecuada gestión	2	2,6
	Regular gestión	15	19,5
	Adecuada gestión	60	77,9
	Total	77	100,0

Fuente: Base de datos



En la tabla y gráfico respectivo se aprecia que de la totalidad de encuestados que representan al 100%, el 2,6% considera que en cuanto a la dimensión

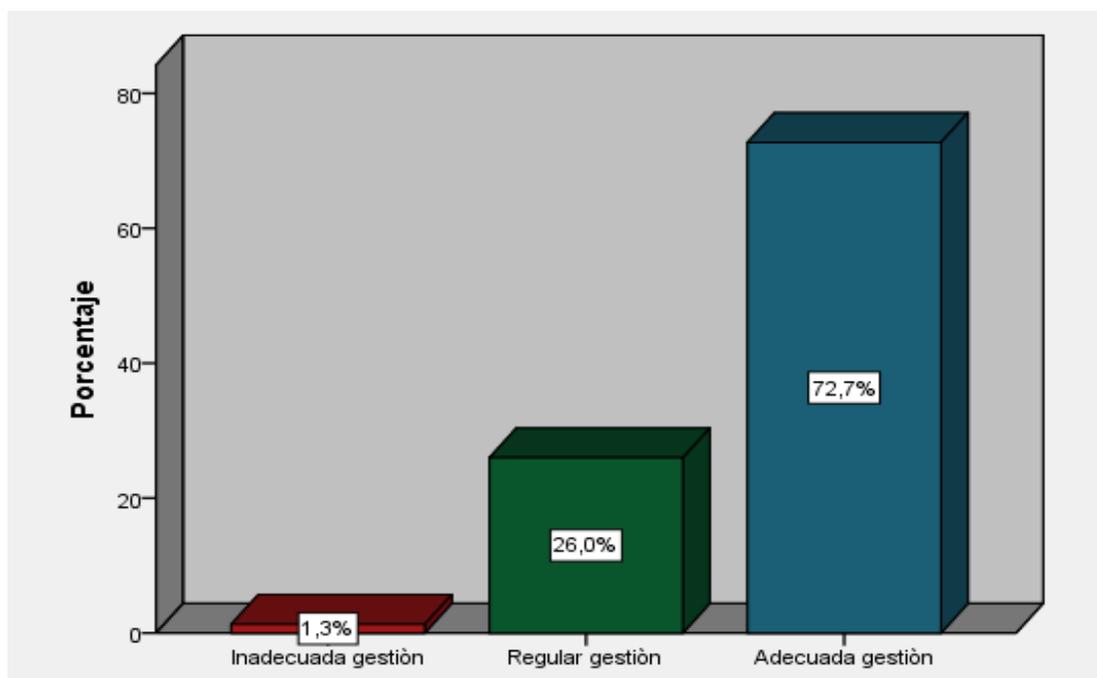
capacitación y desarrollo está en un nivel de inadecuada gestión en Sunafil, el 19,5% considera que existe una regular gestión y el 77,9% considera que hay una adecuada gestión

Tabla 7

Frecuencia y porcentajes de la dimensión carrera profesional

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Inadecuada gestión	1	1,3
	Regular gestión	20	26,0
	Adecuada gestión	56	72,7
	Total	77	100,0

Fuente: Base de datos



En la tabla y gráfico respectivo se aprecia que de la totalidad de encuestados que representan al 100%, el 1,3% considera que en cuanto a la dimensión carrera profesional está en un nivel de inadecuada gestión en Sunafil, el 26%

considera que existe una regular gestión y el 72.7% considera que hay una adecuada gestión.

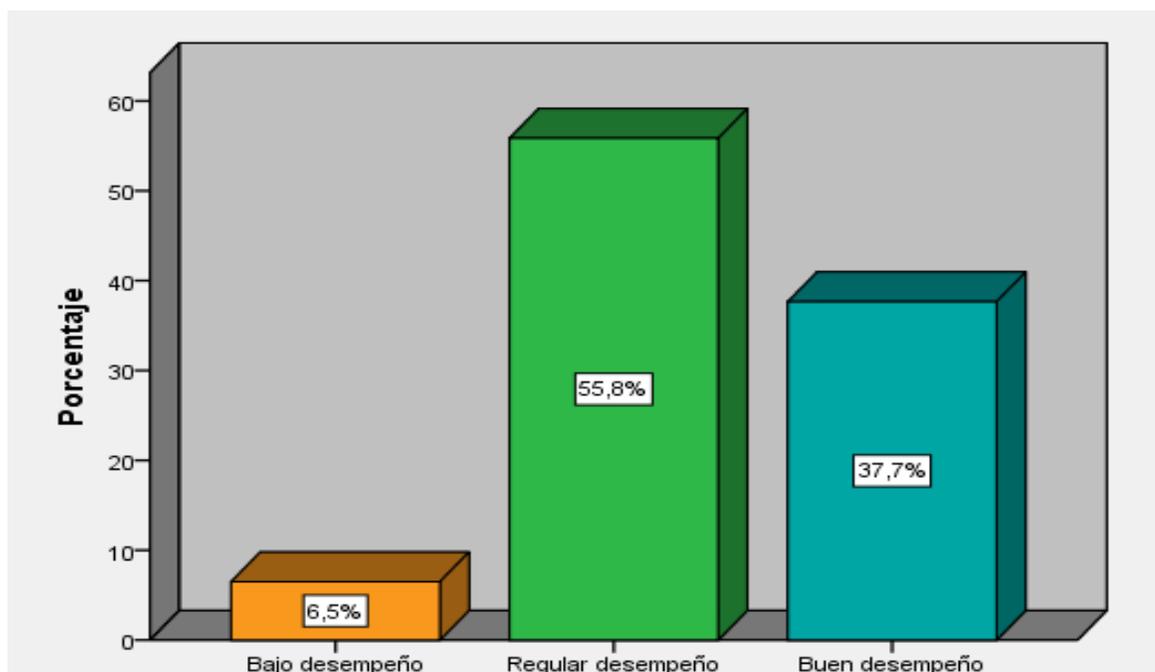
Variable: *Desempeño del personal*

Tabla 8

Frecuencia y porcentajes del variable desempeño del personal

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo desempeño	5	6,5
	Regular desempeño	43	55,8
	Buen desempeño	29	37,7
	Total	77	100,0

Fuente: Base de datos



En la tabla y gráfico respectivo se aprecia que de la totalidad de encuestados que representan al 100%, el 6,5% considera que existe un bajo desempeño del

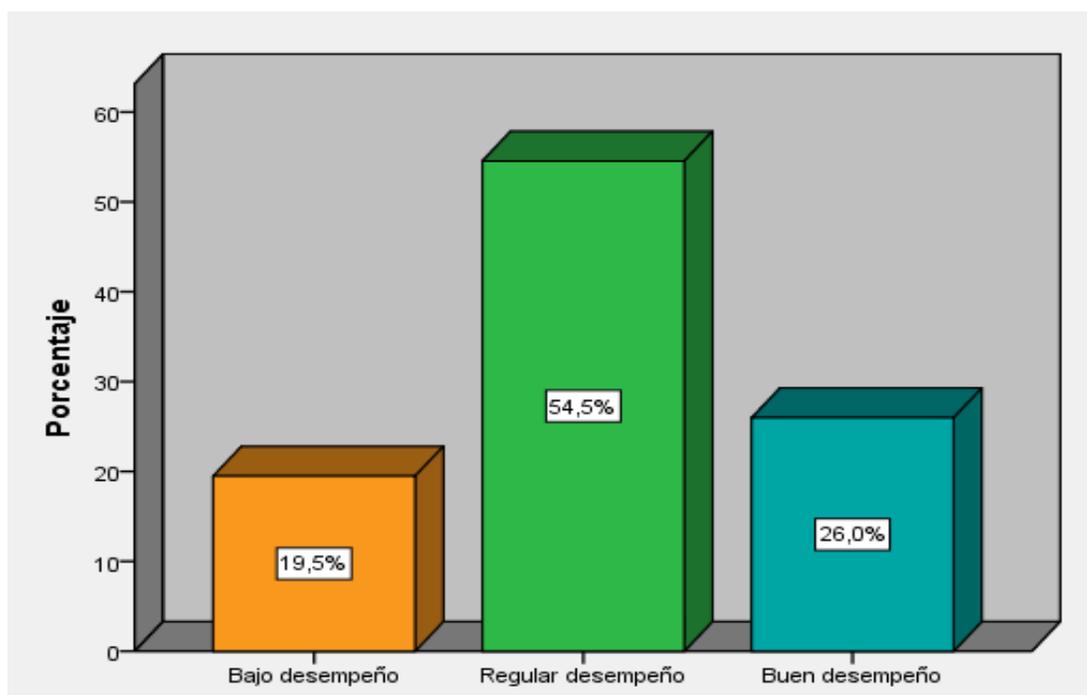
personal en Sunafil, el 55,8% considera que existe un regular desempeño y el 37,7% considera que hay un buen desempeño del personal.

Tabla 9

Frecuencia y porcentajes de la dimensión eficiencia.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo desempeño	15	19,5
	Regular desempeño	42	54,5
	Buen desempeño	20	26,0
	Total	77	100,0

Fuente: Base de datos



En la tabla y gráfico respectivo se aprecia que de la totalidad de encuestados que representan al 100%, el 19,5% considera que en cuanto a la dimensión

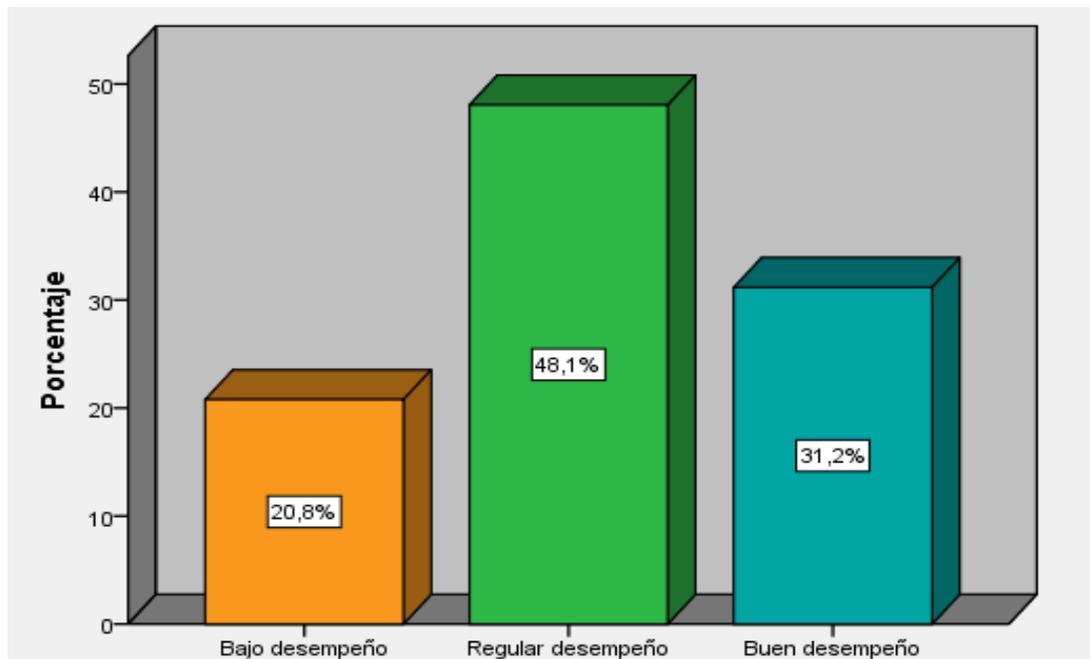
eficiencia, existe un bajo desempeño en Sunafil, 2017 el 54,5% considera que existe un regular desempeño y el 26% considera que hay un buen desempeño.

Tabla 10

Frecuencia y porcentajes de la dimensión eficacia

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo desempeño	16	20,8
	Regular desempeño	37	48,1
	Buen desempeño	24	31,2
	Total	77	100,0

Fuente: Base de datos



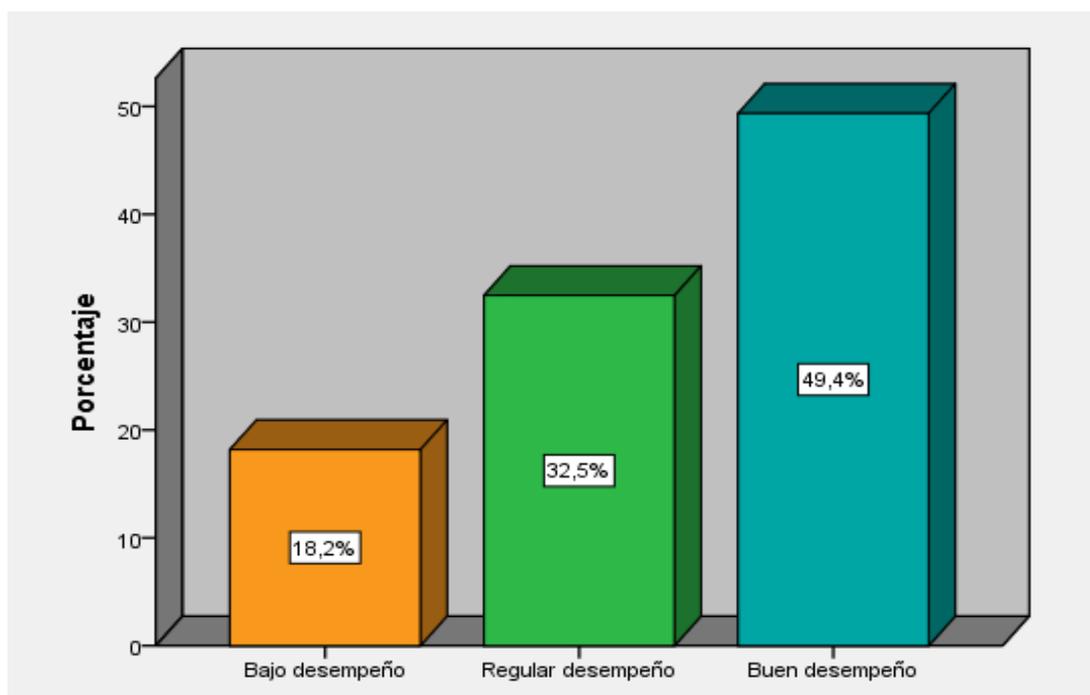
En la tabla y grafico respectivo se aprecia que de la totalidad de encuestados que representan al 100%, el 20,8% considera que en cuanto a la dimensión eficacia, existe un bajo desempeño en Sunafil, 2017 el 48,1% considera que existe un regular desempeño y el 31,2% considera que hay un buen desempeño.

Tabla 11

Frecuencia y porcentajes de la dimensión relaciones interpersonales.

		Frecuencia	Porcentaje
Válido	Bajo desempeño	14	18,2
	Regular desempeño	25	32,5
	Buen desempeño	38	49,4
	Total	77	100,0

Fuente: Base de datos



En la tabla y gráfico respectivo se aprecia que de la totalidad de encuestados que representan al 100%, el 18,2% considera que en cuanto a la dimensión relaciones interpersonales, existe un bajo desempeño en Sunafil, el 32,5% considera que existe un regular desempeño y el 49,4% considera que hay un buen desempeño

4.2 Prueba de hipótesis

Para realizar el procesamiento de contrastación de la hipótesis se utilizó el estadístico Rho de Spearman

Nivel de significancia: $\alpha = 0,05 \cong 5\%$ de margen máximo de error

Regla de decisión:

$\rho \geq \alpha \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula H_0

Se utilizara la siguiente comparación para establecer el nivel de correlación:

Hipótesis general.

H₀: No existe relación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño del personal en Sunafil, 2017

H_a: Existe relación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño del personal en Sunafil, 2017

Tabla 12.

Correlación entre la gestión por competencias y el desempeño del personal

			Gestión	Desempeño
Rho de Spearman	Gestión	Coeficiente de correlación	1,000	,777**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	77	77
	Desempeño	Coeficiente de correlación	,777**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	77	77

En la tabla, se presentan los resultados para contrastar la hipótesis general se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = ,777** lo que se interpreta al 95%, la correlación es significativa al nivel 0,05 bilateral, con un $p = 0.000$ ($p < 0.05$), rechazándose la hipótesis nula y aceptándose que existe relación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño del personal en Sunafil, 2017.

Hipótesis específicas.

Hipótesis específica 1.

Ho: No existe relación significativa entre la selección de personal y el desempeño del personal en Sunafil, 2017.

Ha: Existe relación significativa entre la selección de personal y el desempeño del personal en Sunafil, 2017

Tabla 13

Correlación entre la selección de personal y el desempeño del personal

			Selección	Desempeño
Rho de Spearman	Selección	Coeficiente de correlación	1,000	,675**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	77	77
	Desempeño	Coeficiente de correlación	,675**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	77	77

En la tabla, se presentan los resultados para contrastar la hipótesis específica primera se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = ,675** lo que se interpreta al 95% , la correlación es significativa al nivel 0,05 bilateral, con un $p = 0.000(p < 0.05)$, rechazándose la hipótesis nula y aceptándose que existe relación significativa entre la selección de personal y el desempeño del personal en Sunafil, 2017.

Hipótesis específicas.

Hipótesis específica 2.

Ho: No existe relación significativa entre la capacitación, desarrollo y el desempeño del personal en Sunafil, 2017.

Ha: Existe relación significativa entre la capacitación, desarrollo y el desempeño del personal en Sunafil, 2017.

Tabla 14

Correlación entre la capacitación y desarrollo con el desempeño del personal

			Capacitación	Desempeño
Rho de Spearman	Capacitación	Coefficiente de correlación	1,000	,671**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	77	77
	Desempeño	Coefficiente de correlación	,671**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	77	77

En la tabla, se presentan los resultados para contrastar la hipótesis específica segunda se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = ,671** lo que se interpreta al 95%, la correlación es significativa al nivel 0,05 bilateral, con un $\rho = 0.000$ ($\rho < 0.05$), rechazándose la hipótesis nula y aceptándose que existe relación significativa entre la capacitación, desarrollo y el desempeño del personal en la empresa Sunafil, 2017.

Hipótesis específicas.

Hipótesis específica 3.

Ho: No existe relación significativa entre la carrera profesional y el desempeño del personal en la empresa Sunafil, 2017.

Ha: Existe relación significativa entre la carrera profesional y el desempeño del personal en la empresa Sunafil, 2017.

Tabla 15

Correlación entre la carrera profesional y el desempeño del personal

			Carrera profesional	Desempeño
Rho de Spearman	Carrera profesional	Coefficiente de correlación	1,000	,671**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	77	77
	Desempeño	Coefficiente de correlación	,671**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	77	77

En la tabla, se presentan los resultados para contrastar la hipótesis específica tercera se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = ,671** lo que se interpreta al 95%, la correlación es significativa al nivel 0,05 bilateral, con un $p = 0.000$ ($p < 0.05$), rechazándose la hipótesis nula y aceptándose que existe relación significativa entre la carrera profesional y el desempeño del personal en Sunafil, 2017.

CAPITULO V: DISCUSION

Discusión de resultados

Los datos mostrados en las tablas anteriores permiten afirmar que existe relación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño del personal en Sunafil, 2017, al encontrarse un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = 0.777** con un $p = 0.000 (p < 0.05)$, al respecto es necesario precisar que como afirmo Alles, Martha, (2007) la 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, por ello se realiza adecuadamente se podrá obtener un mejor desempeño del personal, considerando como afirma Landy & Conte, (2005) 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.

En las investigaciones realizadas por Vera (2016) sobre gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano, en la cual el autor tiene resultados similares a los obtenidos al concluir que la gestión por competencias apropiadas, se enfoca en un modelo conductista en donde las competencias son definidas a partir de los empleados con mejor desempeño, identificando atributos como la iniciativa, resistencia al cambio y principalmente el liderazgo.

Laura (2015) en su investigación referida a la motivación laboral y engagement, señalo que en primer lugar que existe relación entre Motivación Laboral y Engagement y que la relación existente entre ambos conceptos es una relación directa ya que para valores medios y altos de motivación se obtuvieron valores medios y altos de engagement, y al aumentar los niveles de motivación también aumentaron los de engagement; esto nos permite reflexionar acerca de la importancia de la motivación en el ambiente laboral, porque aquellos trabajadores que están motivados demostraron estar implicados en su trabajo y comprometidos con la organización.

Hurtado (2015) en su tesis sobre la gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral del personal, señalo que la gestión del talento humano incide favorablemente en el desempeño de los trabajadores, así pues se convierte en un aspecto crucial pues si el éxito de las instituciones va a depender en gran medida de los que las personas hacen y como lo hacen, por lo cual las empresas deberán invertir en las personas para generar grandes beneficios

En cuanto a la hipótesis específica primera se pudo evidenciar que existe relación significativa entre la selección de personal y el desempeño del personal en Sunafil, 2017, al encontrarse se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = - 0.675** con un $p = 0.000(p < 0.05)$, al respecto es necesario precisar que en la presente investigación se concibe 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; ante ello investigaciones como la realizada por Vera (2016) en la cual el autor llegó a concluir que el proceso de selección aplicado para la promoción y desarrollo del Talento Humano se realizó de forma directa al escoger y calificar al colaborador idóneo, y solo de ser estrictamente necesario se adecuan procesos de reclutamiento externo con normas técnicas vigentes, lo cual hace que los trabajadores tengan una percepción adecuada lo que generara en la empresa el tener un clima laboral favorable, donde se conocen las reglas y normas de trabajo, los empleados poseen un sentimiento de responsabilidad hacia su cargo lo que repercute en los niveles de calidad tanto en los procesos administrativos como productivos.

Asimismo se precisa que 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.

En cuanto a la hipótesis específica segunda se pudo evidenciar que existe relación significativa entre la capacitación, desarrollo y el desempeño del personal en Sunafil, 2017, al encontrarse se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = ,671** con un $p = 0.010$ ($p < 0.05$), al respecto se señaló en la investigación que la Capacitación y desarrollo, en la cual se afirmó que 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, todo ello le servirá para ir creciendo profesionalmente; al respecto la investigación desarrollada por Cama (2015) en su trabajo referido a la gestión por competencias y desempeño laboral del personal en la cual el autor llegó a concluir que existe correlación entre la dimensión capacitación/ desarrollo, y el desempeño docente

En cuanto a la hipótesis específica tercera se pudo evidenciar que existe relación significativa entre la carrera profesional y el desempeño del personal en Sunafil, 2017, al encontrarse se obtuvo un coeficiente de correlación de Rho de Spearman = - 0.671** con un $p = 0.010$ ($p < 0.05$), en cuanto a la dimensión Carrera profesional, se precisó que el 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).

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 (Champagnet, 2001); en la investigación realizada por Cama (2015) en la cual el autor llegó a concluir que existe correlación entre la dimensión carrera profesional y el desempeño docente

CONCLUSIONES

Primera: Los datos determinaron que existe relación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño del personal en Sunafil, 2017, con un coeficiente de Rho de Spearman = ,777** lo que se interpreta al 95%, la correlación es significativa al nivel 0,05, con un $p = 0.000$ ($p < 0.05$), ello permite señalar también que si se realiza una adecuada gestión por competencias, ello permitirá mejora en el desempeño del personal

Segunda: Los datos determinaron que existe relación significativa entre la selección de personal y el desempeño del personal en Sunafil, 2017, con un coeficiente de Rho de Spearman = ,675** lo que se interpreta al 95% , la correlación es significativa al nivel 0,05 bilateral, con un $p = 0.000$ ($p < 0.05$), ello permite señalar también que si existe una adecuada selección del personal en el que se considere las actitudes para el puesto que va a desempeñar, ello permitirá el adecuado desarrollo del personal.

Tercera: Los datos determinaron que existe relación significativa entre la capacitación, desarrollo y el desempeño del personal de Sunafil, 2017, con un coeficiente Rho de Spearman = ,671** lo que se interpreta al 95%, la correlación es significativa al nivel 0,05 bilateral, con un $p = 0.000$ ($p < 0.05$)

Cuarta: Los datos determinaron que existe relación significativa entre la carrera profesional y el desempeño del personal en Sunafil, 2017, con un coeficiente Rho de Spearman = ,671** lo que se interpreta al 95%, la correlación es significativa al nivel 0,05 bilateral, con un $p = 0.000$ ($p < 0.05$).

RECOMENDACIONES

Después de analizar los resultados permiten señalar que como empresa se debe realizar evaluaciones que midan el desempeño del personal, ya que es necesario que como empresa se brinde un servicio de calidad en donde el usuario se sienta satisfecho del servicio recibido por ello al momento de elegir un personal adecuado para cada cargo se debe realizar una adecuada gestión por competencias.

Es necesario que el área de recursos humanos de la empresa cuente con políticas establecidas para la selección del personal , en la cual cada área especifique las actitudes que se necesita para cada puesto de trabajo ello permitirá que luego de adaptarse el trabajador se desenvuelva adecuadamente en el puesto que está ocupando.

A los directivos capacitar a su personal ya que vivimos en constantes cambios lo cual pone a pensar que nuestros trabajadores deben estar atentos a cada cambio que les permitirá no solo especializarse, desarrollarse sino también realizar su trabajo con mejor precisión.

En cuanto a los directivo considerar las personas debe ser evaluadas constantemente en la que se tenga presente la inversiones que realiza el propio trabajador para desarrollar su carrera profesional, en la que el mismo busque su auto superación.

REFERENCIA BIBLIOGRAFICA

- Atalaya, M (1999). Satisfacción laboral y productividad. *Revista de psicología* 3 (5) 6-46
- Ayala, S. (2002). *Gerencia Educativa*. Tarapoto Perú: Universidad Nacional de San Martín
- Alles, M. (2007). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Bailón, N. (2014). *Capacitación y Desarrollo del Personal*. Recuperado de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/la-capacitacion-y-el-desarrollo-del-personal/>
- Cama, J. (2015). *La gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la municipalidad distrital de san jerónimo, 2015* (Tesis de grado) Universidad Nacional José María Arguedas.
- Champagnet, U. (2001). *Licenciatura en RR.HH.* Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/desarrollo-profesional/>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Personal*. México: Mc Graw.
- Chiavenato, I. (2014). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (8va ed.). México. Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (2001). *Administración de Personal*. México: Pearson Educación
- Hernández, R. Fernández, C. y Batista, P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw – Hill.

- Hurtado, R (2015). *La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral del personal en la empresa informática Spirall, Pacasmayo, 2015* (Tesis de grado) Universidad nacional de Trujillo.
- Kotler, P. (2003). *Dirección de Marketing*. México DF: Pearson Educación
- Larico, R. (2015). *Factores motivadores y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad de Juliaca, 2014*. (Tesis de maestría) Universidad Andina Néstor Cáceres Velásquez.
- Laura, A. (2015). *La motivación laboral y engament*. Universidad Fasta
- Landy, F. & Conte, J. (2005). *Psicología Industrial. Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional*. México: Mc Graw Hill
- Robbins, S. (1987). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A
- Sánchez, H. y Reyes, C. (2009). *Metodología y diseño de investigación científica*. Lima (N. E).
- Sierra, R. (2008). *Técnicas de investigación*. Madrid: Paraninfo
- Schermerhorn, H. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Vera, E. (2016). *La gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del banco Guayaquil*. (Tesis de grado) Universidad Técnica de Manabí
- Werther, W. & Davis, K. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.

Anexos

Matriz de consistencia

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES	METODOLOGIA
Problema General	Objetivo General	Hipótesis General	Variables de la hipótesis general	Metodología de la investigación
¿Cómo se relaciona la gestión por competencias y el desempeño del personal en Sunafil, 2017?	Determinar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño del personal en Sunafil, 2017	Existe relación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño del personal en Sunafil, 2017	Variable gestión por competencias	Tipo: correlacional y descriptivo Nivel: Descriptivo
Problemas Específicos	Objetivos Generales	Hipótesis Específicas		Diseño: No experimental
¿De qué manera se relaciona la selección de personal y el desempeño del personal en Sunafil, 2017?	Determinar la relación entre la selección de personal y el desempeño del personal en Sunafil, 2017	Existe relación significativa entre la selección de personal y el desempeño del personal en Sunafil, 2017.	Variable dependiente: Desempeño del personal	Técnicas: Cuestionario La población está conformada por los 77 trabajadores
¿Cómo se relaciona la capacitación, desarrollo y el desempeño del personal en Sunafil, 2017?	Establecer la relación entre la capacitación, desarrollo y el desempeño del personal en Sunafil, 2017	Existe relación significativa entre la capacitación, desarrollo y el desempeño del personal en Sunafil, 2017.		
¿Cómo se relaciona la carrera profesional y el desempeño del personal en Sunafil, 2017?	Establecer la relación entre la carrera profesional y el desempeño del personal en Sunafil, 2017	Existe relación significativa entre la carrera profesional y el desempeño del personal en Sunafil, 2017.		



CUESTIONARIO DE INVESTIGACIÓN (TEST)

Cuestionario sobre gestión por competencias

Instrucciones:

Por favor, utilice sólo lapicero de color negro o azul. Así mismo, marcar aquella respuesta que usted considera correcta. No está permitido marcar más de una respuesta.

Nombres y apellidos: _____

ITEMS	nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siem pre
Selección de personal					
1.-Considera que los trabajadores poseen actitudes y conductas positivas para el puesto en el que se desenvuelve					
2.-Concidera que es proactivo a la hora de realizar actividades					
3.-Existe iniciativa por parte de cada trabajador para realizar sus actividades					
Capacitación y desarrollo					
4.-Consideras que has recibido capacitación adecuada para realizar tus funciones					
5.-Percibes que existe motivación en el					

ambiente laboral					
6.-Considera que tienes autonomía al momento de tomar decisiones					
Carrera profesional					
7.-Consideras que en la empresa que se practican valores y principios					
8.-Consideras que los trabajadores muestran cortesía en su trato					
9.-Se brinda una orientación adecuada a los usuarios por parte de los trabajadores					



Cuestionario sobre desempeño del personal

Instrucciones:

Por favor, utilice sólo lapicero de color negro o azul. Así mismo, marcar aquella respuesta que usted considera correcta. No está permitido marcar más de una respuesta.

Nombres y apellidos: _____

ITEMS	nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Eficiencia					
1.-Considera que tienes responsabilidad en las funciones que desempeñas					
2.- Considera que se planifica y organiza oportunamente las actividades a efectuar en un periodo de tiempo					
3.-Consideras que el logro de los objetivos de la empresa se da gracias a su labor					
Eficacia					
4.- Consideras que se cumple las metas oportunamente en tu área de trabajo					
5.- Considera que se debe proponer nuevas ideas para mejorar los procesos					
6.- Se enfatiza en el trabajo en el cumplimiento de los objetivos de la empresa					
Relaciones interpersonales					
7.-Consideras que es bueno el nivel de					

convivencia entre compañeros					
8.-Consideras que existen buenos canales de comunicaciones y manejo de la información					
9.-Existe colaboración entre compañeros cuando se tiene un trabajo					



UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION Y NEGOCIOS INTERNACIONALES

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto:

Cargo e institución donde labora:

Nombre del Instrumento motivo de evaluación: Cuestionario sobre la gestión por competencias y el desempeño del personal

Autor del Instrumento : Rita

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente	Regular	Bueno	Muy bueno	Excelente
		0-20%	21-40%	41-60%	61-80%	81-100%
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado				90	
OBJETIVIDAD	Esta observado en conductas observables				90	
ACTUALIDAD	Adecuado al alcance de ciencia y tecnología				90	
ORGANIZACIÓN	Existe una organización lógica				90	
SUFICIENCIA	Comprende los aspectos de cantidad y calidad				90	
INTENCIONALIDAD	Adecuado para valorar aspectos de.....				90	
CONSISTENCIA	Basados en aspectos teóricos-científicos de.....				90	
COHERENCIA	Entre los ítems , indicadores, variables, objetivos, problemas de investigación				90	
METODOLOGIA	Responde al diseño y propósito de la investigación				90	

I. OPINION DE APLICABILIDAD

.....

II. PROMEDIO DE VALORACION

90%

Lima, 2017

Base de datos de la variable gestión por competencias

	1	2	3		4	5	6		7	8	9		
1	3	2	1	6	1	1	4	6	1	1	1	3	15
2	1	4	5	10	2	3	4	9	3	2	3	8	27
3	4	4	4	12	4	4	4	12	4	4	4	12	36
4	4	4	3	11	4	4	3	11	3	4	4	11	33
5	3	4	3	10	3	4	4	11	3	3	4	10	31
6	4	5	4	13	4	5	5	14	5	4	5	14	41
7	2	3	3	8	3	3	3	9	3	3	3	9	26
8	4	3	3	10	5	4	4	13	3	5	4	12	35
9	5	4	5	14	4	5	5	14	5	4	5	14	42
10	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	45
11	3	5	3	11	4	5	3	12	3	4	5	12	35
12	5	3	5	13	5	5	4	14	5	5	5	15	42
13	4	4	3	11	1	3	2	6	4	1	3	8	25
14	4	5	5	14	4	5	4	13	4	4	5	13	40
15	5	4	5	14	5	5	5	15	5	5	5	15	44
16	4	4	4	12	5	4	4	13	4	5	4	13	38
17	2	3	3	8	3	4	3	10	2	3	4	9	27
18	5	2	4	11	4	3	5	12	3	4	3	10	33
19	4	5	4	13	4	3	3	10	2	5	4	11	34
20	5	5	5	15	4	5	4	13	3	5	4	12	40
21	5	5	4	14	4	5	4	13	4	3	3	10	37
22	5	5	5	15	3	4	5	12	3	4	3	10	37
23	5	5	5	15	3	4	5	12	3	5	5	13	40
24	4	5	5	14	5	5	4	14	3	5	5	13	41
25	5	5	4	14	5	4	5	14	4	5	4	13	41
26	5	4	4	13	3	4	4	11	3	2	3	8	32
27	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	45
28	3	3	3	9	3	5	5	13	3	5	5	13	35
29	3	3	4	10	3	4	5	12	4	3	5	12	34
30	3	4	3	10	3	3	5	11	5	3	5	13	34
31	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	45
32	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	45
33	5	5	4	14	5	5	3	13	5	4	3	12	39
34	5	5	5	15	3	5	5	13	4	5	5	14	42
35	4	5	4	13	5	5	5	15	4	3	2	9	37
36	4	3	5	12	4	5	5	14	5	5	4	14	40
37	4	5	4	13	5	5	4	14	4	5	5	14	41
38	3	4	4	11	4	3	4	11	4	3	5	12	34
39	4	5	5	14	5	5	5	15	4	3	4	11	40

40	5	4	5	14	5	5	4	14	5	3	5	13	41
41	3	4	4	11	4	4	4	12	5	3	5	13	36
42	5	5	4	14	5	5	4	14	3	5	5	13	41
43	5	5	4	14	5	5	5	15	4	5	5	14	43
44	5	5	5	15	5	5	5	15	4	4	4	12	42
45	4	4	4	12	3	4	4	11	5	3	5	13	36
46	4	5	5	14	5	5	5	15	5	5	5	15	44
47	5	4	5	14	5	5	4	14	5	2	5	12	40
48	4	5	3	12	5	4	4	13	3	5	5	13	38
49	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	45
50	5	3	3	11	2	4	4	10	4	4	4	12	33
51	5	5	5	15	5	3	5	13	5	3	5	13	41
52	5	4	4	13	4	5	5	14	5	5	5	15	42
53	5	4	5	14	5	4	5	14	4	5	5	14	42
54	5	4	5	14	4	5	5	14	4	3	5	12	40
55	4	4	5	13	5	4	5	14	5	4	5	14	41
56	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	5	15	45
57	5	5	4	14	5	5	4	14	5	5	3	13	41
58	4	5	4	13	4	3	3	10	4	3	3	10	33
59	3	4	3	10	4	4	4	12	3	4	4	11	33
60	5	5	5	15	5	5	5	15	3	5	5	13	43
61	5	5	4	14	5	5	4	14	5	5	4	14	42
62	4	4	5	13	4	5	4	13	4	4	4	12	38
63	4	5	5	14	4	5	5	14	5	5	4	14	42
64	5	4	5	14	5	4	4	13	5	5	4	14	41
65	5	4	4	13	4	4	4	12	5	4	4	13	38
66	4	5	4	13	4	5	4	13	4	5	5	14	40
67	4	4	3	11	4	4	3	11	5	4	3	12	34
68	4	4	4	12	4	3	3	10	4	3	3	10	32
69	5	4	5	14	5	4	4	13	5	5	4	14	41
70	4	3	3	10	3	3	3	9	3	3	3	9	28
71	4	5	5	14	4	5	5	14	4	5	5	14	42
72	4	4	3	11	3	5	4	12	4	3	4	11	34
73	5	4	4	13	5	4	5	14	5	4	5	14	41
74	4	5	5	14	4	5	5	14	4	5	5	14	42
75	3	3	3	9	4	4	4	12	2	4	4	10	31
76	3	3	3	9	4	4	4	12	2	4	4	10	31
77	4	4	5	13	4	4	4	12	5	4	4	13	38

Base de datos de la variable desempeño del personal

	1	2	3		4	5	6		7	8	9		
1	2	3	2	7	2	1	3	6	4	3	4	11	24
2	3	3	4	10	5	3	1	9	5	4	2	11	30
3	4	4	1	9	4	4	3	11	5	1	4	10	30
4	1	2	1	4	5	3	3	11	1	4	5	10	25
5	1	1	1	3	1	1	1	3	3	3	1	7	13
6	3	3	2	8	2	5	4	11	5	5	1	11	30
7	4	4	3	11	1	3	1	5	1	5	1	7	23
8	5	5	2	12	1	3	4	8	3	4	4	11	31
9	5	3	4	12	5	5	4	14	5	3	3	11	37
10	4	3	2	9	5	5	3	13	4	5	5	14	36
11	3	4	3	10	3	3	3	9	4	3	3	10	29
12	3	2	3	8	2	3	3	8	3	2	3	8	24
13	1	1	4	6	1	1	2	4	3	1	1	5	15
14	5	3	4	12	5	4	3	12	5	4	5	14	38
15	4	3		7	5	5	4	14	5	5	5	15	36
16	3	3	2	8	3	4	4	11	3	5	3	11	30
17	5	4	1	10	1	1	1	3	3	3	4	10	23
18	1	3	2	6	4	3	1	8	3	3	2	8	22
19	4	4	4	12	3	2	3	8	3	3	3	9	29
20	5	4	2	11	4	3	3	10	3	3	4	10	31
21	3	2	1	6	5	4	3	12	5	5	5	15	33
22	3	2	1	6	3	3	4	10	5	5	3	13	29
23	4	4	3	11	1	3	1	5	1	5	1	7	23
24	4	4	2	10	5	3	3	11	4	5	5	14	35
25	4	4	5	13	5	1	2	8	3	4	5	12	33
26	3	2	3	8	3	2	2	7	3	2	3	8	23
27	4	4	3	11	5	4	5	14	5	4	5	14	39
28	5	5	5	15	3	3	3	9	3	2	3	8	32
29	3	2	3	8	3	2	3	8	2	2	3	7	23
30	1	1	4	6	1	1	3	5	3	1	1	5	16
31	5	3	3	11	5	4	3	12	5	5	5	15	38
32	3	3	4	10	5	5	5	15	5	5	5	15	40
33	3	1	2	6	2	3	1	6	3	4	3	10	22
34	5	4	3	12	5	4	5	14	4	5	5	14	40
35	1	4	3	8	4	4	3	11	2	2	1	5	24
36	3	4	1	8	2	3	3	8	4	4	5	13	29
37	4	4	4	12	3	1	3	7	5	5	5	15	34
38	2	3	3	8	2	3	2	7	2	2	3	7	22
39	4	4	3	11	5	4	3	12	1	3	1	5	28

40	5	5	4	14	4	5	3	12	4	3	5	12	38
41	3	3	4	10	3	5	3	11	3	3	3	9	30
42	4	4	5	13	5	3	3	11	4	3	4	11	35
43	5	5	4	14	3	2	3	8	3	5	5	13	35
44	5	3	2	10	5	4	5	14	3	5	3	11	35
45	3	3	4	10	4	5	4	13	1	5	1	7	30
46	5	4	4	13	5	4	3	12	4	5	5	14	39
47	3	2	2	7	5	5	4	14	3	4	5	12	33
48	3	4	1	8	1	3	1	5	3	5	5	13	26
49	5	5	4	14	5	5	5	15	5	4	5	14	43
50	3	1	3	7	1	1	3	5	1	1	1	3	15
51	3	3	3	9	5	5	3	13	4	5	5	14	36
52	4	3	3	10	4	5	5	14	3	4	5	12	36
53	3	5	3	11	5	4	3	12	5	5	5	15	38
54	3	3	3	9	3	4	4	11	5	5	5	15	35
55	4	3	2	9	4	3	3	10	4	5	5	14	33
56	5	4	4	13	3	2	1	6	4	5	5	14	33
57	5	5	3	13	2	3	2	7	4	5	4	13	33
58	5	2	4	11	3	4	2	9	2	3	2	7	27
59	3	1	3	7	4	3	3	10	4	5	3	12	29
60	4	4	5	13	3	3	3	9	3	5	5	13	35
61	3	3	3	9	5	3	4	12	4	5	5	14	35
62	3	5	4	12	4	4	2	10	4	3	4	11	33
63	5	5	5	15	4	4	4	12	3	4	3	10	37
64	4	4	3	11	5	2	4	11	4	5	5	14	36
65	3	4	4	11	4	3	3	10	2	5	3	10	31
66	2	3	4	9	5	3	3	11	4	5	5	14	34
67	2	2	1	5	5	5	2	12	3	4	4	11	28
68	5	3	2	10	5	4	3	12	3	5	5	13	35
69	5	5	5	15	5	5	1	11	4	4	5	13	39
70	3	3	3	9	4	3	4	11	1	5	1	7	27
71	1	5	4	10	4	4	5	13	4	5	5	14	37
72	3	4	4	11	4	1	1	6	4	4	4	12	29
73	3	4	3	10	4	3	1	8	4	3	5	12	30
74	5	5	3	13	5	2	1	8	4	5	4	13	34
75	3	2	3	8	3	2	3	8	4	3	5	12	28
76	2	4	4	10	4	2	2	8	4	4	3	11	29
77	1	1	3	5	4	1	4	9	1	1	1	3	17

