FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS

GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS COLABORADORES DE ZONA SUR DE LA EMPRESA RUTAS DE LIMA SAC, EN VILLA EL SALVADOR, 2020

PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA

HALILA ROSA BENIQUE ARGUMEDO

ORCID: 0000-0002-9401-8417

ASESOR

ING. SEGUNDO ZOILO VASQUEZ RUIZ

ORCID: 0000-0002-4373-9062

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

LIMA, PERÚ, JULIO DE 2020

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a Dios, a mis padres, pues fueron una pieza importante en el trayecto de mi vida profesional. Su motivación y su apoyo incondicional que me otorgaron fueron sumamente importantes para lograr con satisfacción este proyecto.

AGRADECIMIENTOS

Agradecer a mis padres Pio y Rosa, por ser mi soporte incondicional en cada periodo de mi formación, por forjarme con principios, confiar en mis capacidades y enseñarme a luchar por mis metas. A mis padres puedo concluir esta anhelada etapa universitaria. A mis hermanos, por ser mi motivación e inspiración, brindándome su apoyo en momento difíciles de mi vida. A la empresa Rutas de Lima por brindarme toda la información necesaria para la investigación y permitirme desarrollar el trabajo de investigación. A mi asesor, el Ing. Segundo Zoilo Vásquez Ruiz quien, con su capacidad para guiarme y excelente metodología me permitió culminar con éxito un logro más en mi vida profesional.

ÍNDICE

DEDICATORIA 2
AGRADECIMIENTOS 3
RESUMEN 8
ABSTRACT 9
INTRODUCCIÓN 10
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN
1.1 Realidad problemática 13
1.2 Justificación e importancia de la investigación 23
1.3 Objetivos de la investigación: general y específico 25
1.4 Limitaciones de la investigación 26
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO
2.1 Antecedentes de estudios 28
2.2 Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado 39
2.3 Definición conceptual de la terminología empleada 69
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO
3.1 Tipo y diseño de investigación 72
3.2 Población y muestra 73
3.3 Hipótesis 74
3.4 Variables – Operacionalización 75
3.5 Métodos y técnicas de investigación 77
3.6 Descripción de los instrumentos utilizados 79
3.7 Análisis estadístico e interpretación de los datos 82
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS
4.1 Validación del instrumento 84
4.2 Resultados descriptivos de las variables 86
4.3 Resultados descriptivos de las dimensiones 88
4.4 Resultados descriptivos de las variables relacionadas 96
4.5 Prueba de la normalidad para la variable de estudio 97
4.6 Procedimientos correlacionales 98
CAPÍTULO V. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
5.1 Discusiones 104
5.2 Conclusiones 107

5.3 Recomendaciones 108

REFERENCIAS

ANEXOS

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Enfoques de competencias.
Tabla 2 Distribución de la población por áreas.
Tabla 3 Distribución de la muestra por áreas.
Tabla 4 Operacionalización de la variable gestión por competencias.
Tabla 5 Operacionalización de la variable desempeño laboral.
Tabla 6 Resultados de validación del cuestionario gestión por competencia.
Tabla 7 Resultados de validación del cuestionario desempeño laboral.
Tabla 8 Fiabilidad del instrumento de gestión por competencias.
Tabla 9 Fiabilidad del instrumento de desempeño laboral.
Tabla 10 Análisis descriptivo de la variable gestión por competencias.
Tabla 11 Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral.
Tabla 12 Análisis descriptivo de la dimensión selección de personal.
Tabla 13 Análisis descriptivo de la dimensión formación de personal.
Tabla 14 Análisis descriptivo de la dimensión evaluación del desempeño.
Tabla 15 Análisis descriptivo de la dimensión desarrollo y planes de sucesión.
Tabla 16 Análisis descriptivo de la dimensión eficacia.
Tabla 17 Análisis descriptivo de la dimensión eficiencia.
Tabla 18 Análisis descriptivo de la dimensión relaciones humanas.
Tabla 19 Análisis descriptivo de la dimensión motivación.
Tabla 20 Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral.
Tabla 21 Resultado de la prueba de normalidad de la variable desempeño laboral
Tabla 22 Resultado de correlación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral.
Tabla 23 Resultado de correlación entre la dimensión selección de personal y la variable desempeño laboral.
Tabla 24 Resultado de correlación entre la dimensión formación del personal y la variable desempeño laboral.
Tabla 25 Resultado de correlación entre la dimensión evaluación del desempeño y la variable desempeño laboral.
Tabla 26 Resultado de correlación entre la dimensión desarrollo y planes de sucesión y la variable desempeño laboral.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Modelo del iceberg.
Figura 2	Pilares para el desarrollo de las competencias.
Figura 3	Estratificación de necesidades.
Figura 4	Análisis descriptivo de la variable gestión por competencias.
Figura 5	Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral.
Figura 6	Análisis descriptivo de la dimensión selección de personal.
Figura 7	Análisis descriptivo de la dimensión formación del personal.
Figura 8	Análisis descriptivo de la dimensión evaluación del desempeño.
Figura 9	Análisis descriptivo de la dimensión desarrollo y planes de sucesión.
Figura 10	Análisis descriptivo de la dimensión eficacia.
Figura 11	Análisis descriptivo de la dimensión eficiencia.
Figura 12	Análisis descriptivo de la dimensión relaciones humanas.
Figura 13	Análisis descriptivo de la dimensión motivación.
Figura 14	Análisis descriptivo de la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral.
Figura 15	Gráfico de dispersión de las variables gestión por competencias y desempeño laboral.

GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS COLABORADORES DE ZONA SUR DE LA EMPRESA RUTAS DE LIMA SAC, EN VILLA EL SALVADOR, 2020

HALILA ROSA BENIQUE ARGUMEDO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

RESUMEN

La investigación fue elaborada con el objetivo de determinar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los colaboradores de Zona Sur de la empresa Rutas de Lima, Villa El Salvador - 2020. La metodología fue enmarcada bajo un enfoque cuantitativo. El tipo de estudio se desarrolló centrada en una investigación descriptiva, diseño no experimental, alcance descriptivo correlacional. La muestra estuvo constituida por un grupo de 109 colaboradores de la empresa Rutas de Lima de la zona sur, quienes fueron encuestados mediante dos cuestionarios de selección múltiple, estos cuestionarios fueron previamente sometidos a una prueba piloto para medir la confiabilidad, empleando para su validación juicio de expertos como garante de una estructuración técnica y metodológica acorde al estudio. Los resultados se obtuvieron con el coeficiente de correlación de Rho de Spearman fueron de 0,753 con nivel de significancia de 0.000 determinando que existe correlación positiva alta entre gestión por competencia y desempeño laboral. También, existe correlación positiva moderada entre las dimensiones selección de personal, formación de personal, evaluación de desempeño y desarrollo y planes de sucesión de la variable gestión por competencias.

***Palabras clave*:** gestión, competencias, desempeño laboral.

MANAGEMENT BY SKILLS AND JOB PERFORMANCE IN THE SOUTHERN PARTNERS OF THE COMPANY RUTAS DE LIMA SAC, IN VILLA EL SALVADOR, 2020

HALILA ROSA BENIQUE ARGUMEDO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

ABSTRACT

The research was carried out with the objective of determining the relationship between management by competencies and job performance in the employees of the South Zone of the company Rutas de Lima, Villa El Salvador - 2020. The methodology was framed under a quantitative approach. The type of study was developed focused on descriptive research, non-experimental design, correlational descriptive scope. The sample consisted of a group of 109 employees of the company Rutas de Lima in the southern zone, who were surveyed using two multiple-choice questionnaires, these questionnaires were previously subjected to a pilot test to measure reliability, using for validation expert judgment as guarantor of a technical and methodological structuring according to the study. The results obtained with the Spearman's Rho correlation coefficient were 0.753 with a significance level of 0.000, determining that there is a high positive correlation between management by competence and job performance. Also, there is a moderate positive correlation between the dimensions of personnel selection, personnel training, performance evaluation and development, and succession plans of the competency-based management variable.

Keywords: management, skills, job performance.

INTRODUCCIÓN

La dinámica con la cual se transforma los mercados globales y los cambios que experimentan diversos sectores empresariales, requieren que las organizaciones estén proclives a efectuar procesos de adecuación, adaptación e innovación sobre las áreas estratégicas que la componen, y esto parte fundamentalmente del capital intelectual, como el factor que motoriza esos cambios. Es decir, a través de los colaboradores con poder de decisión para mejorar las condiciones socioeconómicas de los demás trabajadores, que eleven el rendimiento, productividad y el desempeño, entendiendo que las tendencias actuales están centradas en los resultados mostrados por Arévalo y Fuenmayor (2020) quienes explican: “La búsqueda de la competitividad y la innovación suponen una revalorización del talento, pues las ideas de las personas y su energía movilizadora de cambio adquieren más importancia” (p. 18).

En tal perspectiva, representa un desafío para los colaboradores en posiciones directivas y gerenciales de la empresa Rutas de Lima, que tomen cartas en el asunto en el marco de la problemática que está impactando e influencia en los resultados de la gestión de la organización. Conviene señalar que los resultados arrojados de este estudio se encuentran a disposición de servir de antecedente a los esfuerzos realizados por minimizar las dificultades en el sector y afines.

La estructuración de esta se realizó en cinco capítulos, estando dedicado el capítulo I, a la descripción del problema de investigación, incluyendo aspectos de contextualización, síntomas, causas y consecuencias del problema, reducido a ciertas interrogantes que permiten formular el problema, en este mismo capítulo se justifica y presentó la importancia del estudio, se establecieron los objetivos y se identificaron las limitaciones.

Por su parte, en el capítulo II, denominado como marco teórico, se desarrolló

la revisión de los antecedentes de fuentes internacionales y nacionales, en este apartado, también se presentaron las bases teórico-documentales sobre la conceptualización de las variables, gestión por competencia y desempeño laboral, sumados a las definiciones de las dimensiones e indicadores derivados de cada variable.

En este orden de estructuración, el capítulo III denominado marco metodológico, se desarrolló lo relativo a tipología, diseño y enfoque de la investigación, describiendo aspectos conducentes a la obtención de datos como son la población y muestra, en este epígrafe se presentan también las hipótesis formuladas, las variables del estudio conceptualizadas y operacionalizadas, así como los métodos y las técnicas, utilizadas en la recolección de datos, la descripción de los instrumentos que fungieron como herramientas para recabar información, explicando además el análisis estadístico e interpretación de los datos para que el lector comprenda el tratamiento dado a los datos previamente recogidos.

En base a la estructura el capítulo IV, concerniente al análisis e interpretación de los datos, en este se presentan los resultados de los objetivos y los procedimientos estadísticos realizados para dar respuesta a las hipótesis de investigación.

En el capítulo V, se desarrolló la presentación de la discusión de los resultados, contrastación con otras investigaciones, conclusiones derivadas de los resultados y las recomendaciones a las que llegó la investigación.

En último lugar, se desarrollaron las referencias bibliográficas utilizadas a lo largo de todo el estudio, así como también, los anexos donde se despliegan la matriz de consistencia, instrumentos para la recolección de datos, evidencias, entre otros.

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Realidad problemática

Los avances que experimenta el mundo empresarial están siendo impulsados, a partir de las innovaciones producidas por el comportamiento de la dinámica global en los negocios. Los cuales impactan de forma significativa en los resultados de las empresas que ofrecen bienes y servicios desde diferentes sectores y actores que son claves para el desarrollo de una nación, región y/o localidad, como la infraestructura vial.

Todos estos aspectos, tienen influencia del apremiante proceso de la globalización, y la versión más reciente 4.0, la cuarta revolución industrial, la sociedad de la información que trajo consigo las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones, donde el conocimiento es el eje en la que giran todos estos avances alcanzados, mediante las capacidades del individuo, desde allí, la gestión por competencias del capital intelectual como un recurso invaluable para las organizaciones.

Esto constituye un elemento medular que impulsa la toma de decisiones para mejorar el desempeño laboral que se traduzca en ventajas competitivas, comparativas y diferenciadoras para este sector, que demandan de talento humano comprometido, formado y adiestrado para asumir procesos proclives hacia la adaptación y cambios que el entorno exige como un desafío para elevar la productividad sobre los servicios.

En el marco la gestión por competencias y el desempeño laboral, conviene traer a colación un estudio sobre tendencias globales de talento, impulsando el potencial de crecimiento en la era humana llevado a cabo por una de las firmas de consultoría de recursos humanos más grande y prestigiosa del mundo, Mercer (2018), quienes destacaron: “Las habilidades exclusivamente humanas son las más

requeridas: innovación, competencias digitales, mentalidad global, desarrollo modelos predictivos de datos, resolución de problemas complejos, gestión del cambio y liderazgo inclusivo" (p. 13).

Por tanto, estas tendencias globales que experimenta el escenario mundial abren un conjunto de posibilidades para que los sectores empresariales efectúen los diagnósticos, pronósticos e investigaciones respectivas dentro de las áreas de recursos humanos para desarrollar estrategias hacia la inversión, que estimule y/o renueve la gestión por competencias de los colaboradores que la integran.

Esto con miras al fortalecimiento de las capacidades, habilidades y destrezas en el talento, que conlleven a forjar equipos con un alto nivel en el desempeño laboral, que favorezcan cambios sustanciales en todas las áreas de la organización, proyectadas hacia el crecimiento, competitividad y posicionamiento en el mercado donde se desenvuelve.

Un aspecto notable para esta investigación, que se encuentra en pleno proceso de ebullición, son las transformaciones que está impulsando la cuarta revolución industrial, que atendiendo a las conclusiones del informe del Foro Económico Mundial (2018) expresaron que las empresas para evitar la obsolescencia y desorden, deben apostar por una revolución del talento, donde esta cuarta revolución industrial las obligará a cambiar la filosofía de reclutamiento, de ser consumidores pasivos de trabajadores talentosos tendrán que pasar a fomentar nuevas competencias y habilidades que provoquen mayor productividad laboral.

En esta perspectiva, los sectores empresariales e industriales relacionados con administrar concesiones de servicios para el sector de la infraestructura vial deben mantenerse en constante rediseño de las estrategias para la gestión del talento humano, situando todos los esfuerzos y acciones en la gestión por competencias de

los colaboradores.

Lo dicho, con el fin de fortalecer los procesos de reclutamiento, elección, alineación, valoración, desarrollo y procedimientos de sucesión del personal, que aseguren resultados favorables en el desempeño laboral a través del manejo de conocimientos e información apropiada sobre las diversas áreas del negocio para adaptarse a las exigencias de la dinámica del mercado, ofreciendo un servicio con altos estándares de calidad, y oportunidades desde el capital intelectual para el crecimiento sostenible de una organización emergente.

Al respecto, Guzmán (2017) puntualizó que: “En un mercado laboral complejo, competitivo y con cambios constantes, los mejores adaptados a las condiciones son los que sobreviven. Para algunos es una similitud con la teoría de la evolución de Charles Darwin” (p. 1).

En otras palabras, este sector debe alinearse a las tendencias globales en términos empresariales e industriales que han sido abordadas y descritas por el Foro Económico Mundial y The Boston Consulting Group, sobre las necesidades que las organizaciones requieren para la evolución en cuanto a lo que se refiere gestión por competencias de los colaboradores en las diferentes posiciones dentro de la empresa; como un factor medular para el negocio, pues el mercado exige en los momentos actuales mantenerse posicionadas, fortaleciendo el desempeño laboral para elevar la competitividad empresarial sobre los servicios que ofrece al usuario.

Adicionalmente, dentro del informe del Foro Económico Mundial (2018) afirman: “Es alarmante, que muchas organizaciones planeen buscar en el mercado de fichajes aquellos perfiles que vayan a necesitar llegado el momento, en lugar de “reaprovechar”, formando, a sus empleados actuales, preparándolos para estos próximos cambios” (p. 1).

Por ende, las empresas más allá de tramitar el reclutamiento y selección de nuevos talentos en el mercado, primero deben valorar los perfiles que tiene en la plantilla de colaboradores puertas adentro, a partir de allí, diseñar o rediseñar planes de acción para trazar estrategias, programas de formación continua con un estándar para equipos de alto desempeño, que tome en consideración las tendencias globales sobre la gestión por competencias como un plus en el comportamiento que el futuro empresarial demandará para fortalecer el talento humano que tiene experiencia en el ramo, preparándose antes los cambios que se aproximen.

En el ámbito latinoamericano, el informe sobre las Perspectivas Económicas de América Latina 2018: repensando las instituciones para el desarrollo, efectuado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) et al. (2018) sostuvieron que:

> Las políticas de educación y competencias deben adaptarse a fin de preparar a los ciudadanos para un nuevo mercado laboral y fomentar la empleabilidad. Las principales tareas realizadas por los trabajadores cambiarán considerablemente a medida que la demanda se oriente hacia las competencias relacionadas con habilidades cognitivas y habilidades para el manejo de sistemas y la solución de problemas complejos. (p. 41)

He aquí, un componente esencial para que las empresas tomen cartas en el asunto sobre las capacidades, habilidades y destrezas de los colaboradores, y para ello la gestión por competencia representa un enfoque y modelo viable que le permitan llevar adelante un proceso de adaptación, adecuación y modernización en la gestión del talento humano.

Fortaleciendo y desarrollando las competencias de la fuerza laboral, es decir, los empleados, aplicando acciones (estrategias) para detectar las habilidades más

potenciales y las menos, mejorando las primeras y que la segunda evolucione a una etapa más avanzada, contribuyendo a elevar el desempeño laboral para la competitividad en el corto, mediano y largo plazo.

Cabe señalar que, para la CEPAL, et al. (2018) se menciona que: “Las competencias y habilidades se han convertido en la moneda global del siglo XXI. América Latina es la región del mundo con la mayor brecha entre las habilidades demandadas por el sector privado y las ofrecidas por los trabajadores” (p. 16).

Con esta investigación, las empresas que operan en esta región del mundo, deben promover todos los esfuerzos posibles, a los efectos de reducir de manera decisiva las brechas en las competencias de los trabajadores que exigen las organizaciones y las que posee el talento humano, situación que pudiera estar ocasionando cuellos de botellas en las plazas y ofertas de empleos, la apertura de nuevos cargos creados a la medida de los seleccionados para ocuparlos o en atención a las problemáticas que se reflejan desde los puntos de vistas administrativos, operativos, y productivos.

En el contexto nacional, Díaz (2017) declaró que:

> Las empresas peruanas pierden alrededor del 30% de sus empleados anualmente y esta fuga de talentos está ocasionando pérdidas de productividad y de competitividad entre otras cosas. El motivo es que los profesionales se sienten limitados en su desarrollo ya sea porque no hay más puestos para escalar o porque simplemente la empresa no está desarrollando formas de desarrollar a su personal. Otro motivo según expertos del sector es que no se está seleccionando al personal adecuado. (p. 1)

Sobre el particular, es fundamental que las dependencias con la responsabilidad de gestionar el recurso humano dentro de las empresas, deben

valorar rigurosamente la situación de fuga del capital intelectual, lo que influye de forma directa en la productividad y competitividad, pues el elemento que dinamiza y motoriza resultados, cambios y adaptaciones de mejoras, lo representan los colaboradores, los cuales deben sentir el respaldo de los gerentes de la empresa para promover el diseño e implementación de programas de desarrollo de carreras dentro de ella, además de planes de actualización y formación, que mejoren y eleven los niveles de desempeño.

Es oportuno mencionar, que según los resultados del Reporte de Competitividad Global (2018) el país ocupó la posición 72, lo que significó un descenso con relación a la medición anterior, que compromete los niveles de productividad de la nación en términos empresariales.

Si bien es cierto, que en el país se han experimentado algunas experiencias favorables sobre la aplicación del enfoque y/o modelo de gestión por competencia, como el caso de la institución financiera Citibank, quienes mediante un programa denominado *Mi carrera*, orienta los esfuerzos a un proceso de empoderamiento de los diferentes integrantes del equipo de colaboradores para que sean capaz de direccionar el desarrollo de las carreras dentro de la organización. Esto, con el fin de estimular el crecimiento en términos profesionales y laborales como un punto focalizado de oportunidades, mediante el uso de evaluaciones que se emplean con diversos instrumentos que le permiten situar hacia donde se dirige la carrera profesional dentro de la entidad bancaria. Sin embargo, en el Perú a partir de los resultados del reporte de competitividad global 2017-2018, deja en evidencia el retroceso en términos de productividad, lo que refleja debilidades en los sectores empresariales e industriales como motorizadores de las actividades en los mercados, lo que debe llamar la atención de las organizaciones para convertir esas dificultades

en fortalezas y oportunidades, superando los bajos niveles, la fuga y rotación de talentos como todos esos aspectos que deben atender con premura. Pues, el disponer de colaboradores preparados, motivados y sobre todo cualificados representa a todas luces una ventaja comparativa, competitiva y diferenciadora frente a los demás y el modelo de gestión por competencias, es un enfoque apropiado en el que deben transitar para ser capaces de transformar las realidades que están obstaculizando el crecimiento de las empresas y del país.

La focalización de la problemática de esta investigación, de acuerdo a los señalamiento de la investigadora como sujeto cognoscente y colaboradora desde hace 6 años en la entidad, se sitúa en la empresa del sector de infraestructura vial Rutas de Lima S.A.C., concesionario que tiene a cargo la administración del sistema peajes de la Ciudad de Lima, que fue otorgado por la municipalidad a través de un contratado por 40 años de concesión, de los cuales hasta el momento actual, han transcurrido 7 años.

El estudio se efectuó con los trabajadores de la zona sur, específicamente en las áreas de recaudación, como esa unidad operativa y eje central de la empresa, pues la integran los cajeros y conductores, los primeros realizan el cobro de las tasas, atención a los usuarios que transitan por los peajes, a través del manejo de un sistema de información denominado Tecsidel, el centro de control y la gestión administrativa, compuesta por las dependencias: legal, contabilidad, finanzas y recursos humanos.

Uno de los problemas está centrado esencialmente en las expectativas no satisfechas en los colaboradores de parte de los gerentes de la empresa, no se siente en un clima laboral favorable, ya que la organización informa que hace reconocimiento y brinda utilidades a los trabajadores, llevando a estos a generarse expectativas motivaciones y de remuneraciones (socioeconómicas) que no han sido

materializadas, creando incertidumbre e incumplimiento para el gremio, situación que ha venido sucediendo de manera sistemática año tras año.

Estos eventos dieron pie a que los trabajadores se organizaran en el mes de mayo de 2019, a través de un sindicato llamado Sintrul, que ha venido recorriendo por un proceso de afiliación de colaboradores que demandan de una asociación que vele por las condiciones laborales, lo que ha producido ciertas incomodidades, paralización de actividades por turnos, faltas consecutivas de empleados a los horarios de trabajo.

En ese mismo orden, también se han generado problemas de inasistencia en los trabajadores y descansos médicos, los cuales dejan un espacio abierto que no pueden ser atendidos por otros empleados, en virtud que la empresa no dispone de un retén (o equipo de colaboradores sustitutos que puede cubrir esa tarea), lo que representa una debilidad en el relevo de las actividades laborales, afectando así, los niveles de productividad y desempeño de Rutas de Lima S.A.C.

Otro factor que está ocasionando perturbaciones en la empresa, es la rotación de personal que se origina con una periodicidad mensual, alcanzando entre 5 a 6 trabajadores, donde el proceso de reclutamiento y selección se efectúa dos veces al año, es decir, cada seis meses, lo que indica que hay un flujo de salida de entre 30 a 36 trabajadores por semestre, representando entre un 20% al 24% aproximadamente de movimiento, situación que contribuye a la disminución de los niveles de productividad laboral, más allá de los problemas asociados a las condiciones laborales descritas con anterioridad.

Todos estos componentes, que se han contextualizado como problemática, influencian de forma negativa en el desempeño laboral de los trabajadores, motivación, comunicación, trabajo en equipo, sinergia, compromiso, responsabilidad,

sentido de pertinencia, eficacia, eficiencia, efectividad, y otros elementos inherentes con las variables que se midieron en este estudio, relativas a la gestión por competencia, desempeño laboral, las dimensiones enlazadas con la elección, alineación, valoración, desarrollo y procedimientos de sucesión del personal.

Respecto a la dimensión selección de personal, en esta empresa se está generando inadecuada selección de personal en la mayoría de su reclutamiento, así mismo en ausencia de comprobar la experiencia laboral del nuevo integrante.

Los colaboradores manifiestan que la empresa no tiene una comunicación adecuada para atraer a los postulantes, en muchas ocasiones al personal que lo han puesto en su caja para que observe su trabajo y pueda “aprender” no le indican sus funciones o en que consiste su labor y esto termina por hacer que dicho personal no quiera ser parte de la empresa y se retire.

Respecto a la dimensión formación del personal, la empresa no fomenta capacitaciones de temas operativos, la empresa no estructura un programa de formación del personal.

Respecto a la dimensión evaluación del desempeño, los colaboradores manifiestan que los lideres no realizan reuniones individuales y no demuestran disponibilidad para realizar retroalimentación de su desempeño.

Respecto a la dimensión desarrollo y planes de sucesión, la empresa no estructura un programa de desarrollo del personal, no fomenta ascensos en el personal, no realiza entrenamiento para generar sucesión de cargos.

En lo que se refiera a la dimensión eficacia los colaboradores manifiestan que en la mayoría los lideres no cumplen de manera eficaz sus funciones, ya que demuestran falta de empatía e inadecuada planificación en la mayoría de sus procesos, que reciben como respuesta que no dispone de tiempo, ante sus consultas;

así mismo, la falta de actitud para realizar las tareas y alcanzar los objetivos.

En cuanto a la dimensión eficiencia la principal problemática en este contexto, es la insatisfacción laboral del colaborador esto genera reducción de las capacidades y destrezas que se tiene para la adecuada función de sus labores.

Respecto a la dimensión relaciones humanas la comunicación no es eficaz con los líderes porque no se tiene los objetivos claros, han incrementado los errores de los empleados y líderes, el ausentismo de los colaboradores genera conflictos y situaciones que dañan la eficiencia, la productividad y el clima laboral.

En relación con la dimensión motivación la empresa no realiza reconocimientos, carece de fomentar el desarrollo de talento de los integrantes, esto hace que el personal no se sienta comprometido con la empresa.

En suma, esta investigación estableció la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de la empresa Rutas de Lima S.A.C. ello, permitió esbozar la problemática que está afectando el desarrollo de las labores y desempeño de la concesionaria.

A partir de allí, promover algunas opciones e iniciativas gerenciales estratégicas, tácticas u operativas que contribuyan a contrarrestar tal situación, que se convierta en un mecanismo para superarla, promoviendo adaptaciones, adecuaciones y cambios favorables para todo el conjunto de la organización, desde las capacidades intelectuales del talento humano como elemento dinamizador de esas transformaciones, que hagan que Rutas de Lima, sea más competitiva, rentable y que auge el crecimiento para el beneficio de todos los integrantes, aplicando la dicotomía ganar-ganar.

El análisis presentado permite formular el seguimiento del problema de la investigación.

Problema general

¿Qué relación existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los colaboradores de zona sur de la empresa Rutas de Lima, Villa El Salvador - 2020?

Problemas específicos

¿Qué relación existe entre la selección de personal y el desempeño laboral en los colaboradores de zona sur de la empresa Rutas de Lima, Villa El Salvador - 2020?

¿Qué relación existe entre la formación del personal y el desempeño laboral en los colaboradores de zona sur de la empresa Rutas de Lima, Villa El Salvador - 2020?

¿Qué relación existe entre la evaluación del desempeño y el desempeño laboral en los colaboradores de zona sur de la empresa Rutas de Lima, Villa El Salvador - 2020?

¿Qué relación existe entre el desarrollo y planes de sucesión y el desempeño laboral en los colaboradores de zona sur de la empresa Rutas de Lima, Villa El Salvador - 2020?

1.2. Justificación e importancia de la investigación

El mérito de este estudio cuantitativo radica en impulsar propuestas para mejorar los niveles de desempeño laboral en el equipo de colaboradores de la empresa Rutas de Lima, quienes están atravesando por un conjunto de problemáticas relacionadas con las condiciones de trabajo, que envuelven diversos aspectos entre los cuales la rotación del personal, la selección, formación, evaluación, desarrollo y planes de sucesión son componentes que han detonado en descontentos, disconformidades e incertidumbre ante la inacción de parte de la empresa. Este estudio está en la búsqueda de mejorar la competitividad, a través de la gestión por

competencias como un modelo viable para estimular el mejoramiento continuo desde las capacidades innatas de los colaboradores, que se traduzca en soluciones.

Justificación teórica. La investigación tiene relevancia desde el punto de vista teórico, frente a la necesidad de abordar la problemática descrita, el estado del arte del conocimiento asociado con la gestión por competencias y el desempeño laboral desde el planteamiento de los teóricos Alles (2015) y Chiavenato (2011). Este contexto interesa en virtud, que la situación que se estudió representa un aporte para que otros investigadores, empresas e instituciones revisen como antecedente, convirtiéndose en un referente emblemático para la gestión del talento humano, adicionalmente para los colaboradores de Rutas de Lima, que sean capaz de trazar planes de acción (estrategias), programas de formación (mejoramiento continuo), mecanismo para la evaluación de los empleados, entre otros aspectos neurálgicos, que se alineen con las tendencias globales que demanda el mercado sobre la calidad de los servicios en los usuarios.

Justificación práctica. Desde el punto de vista práctico, para Rutas de Lima, al establecer la relación entre gestión por competencias, el desempeño laboral y otros factores a fin con la temática, se recomendaron acciones para la mejora que se ofrecen a partir de los resultados obtenidos en este estudio, constituyendo un componente vital centrado en la gestión por competencias que permita fortalecer y acelerar el desempeño laboral de los colaboradores. Para conseguirlo, es necesaria la aplicación de planes de acción, programas de formación (para diferentes puestos y áreas), charlas y/o talleres hacia la motivación (necesidades de realización del individuo), aplicación E-Learning (instrumento de capacitación virtual), role playing, que son herramientas para la simulación de rol. Generando de esta forma, aumento en la productividad, mediante la transformación, mejora y adecuación de las

competencias, lo que conllevará a elevar la calidad y atención en los servicios a los usuarios que transitan por el sistema de peajes de la ciudad de Lima, que garantice la adaptación a la velocidad de los cambios que exige el entorno para incrementar la competitividad y rentabilidad de la concesionaria.

Justificación metodológica. Desde la perspectiva metodológica, este trabajo de carácter cuantitativo, se justifica en tanto y cuanto procedió a demarcar las variables gestión por competencias y desempeño laboral, así como también, las dimensiones respectivas como medios para valorar la relación entre ellas, que se materializó mediante el diseño de dos instrumentos con cualidades politómicos (opciones múltiples de selección de respuestas), integrado por 35 y 30 ítems en total respectivamente, de los cuales el primero responde a la variable gestión por competencia y el segundo a desempeño laboral. Estos instrumentos fueron sometidos a la técnica de validación por el criterio de juicio de expertos y análisis de confiabilidad, mediante el estadístico alfa de Cronbach que ascendieron a un valor de alfa de Cronbach de 0.971 y 0.953 respectivamente. Posteriormente se procedió a la aplicación a los trabajadores de Rutas de Lima, específicamente aquellos que están asignados en la zona sur.

1.3. Objetivos de la investigación: general y específicos

Objetivo general

Determinar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los colaboradores de zona sur de la empresa Rutas de Lima, Villa El Salvador - 2020.

Objetivos específicos

Determinar la relación entre selección de personal y el desempeño laboral en los colaboradores de zona sur de la empresa Rutas de Lima, Villa El Salvador - 2020.

Determinar la relación entre la formación del personal y el desempeño laboral en los colaboradores de zona sur de la empresa Rutas de Lima, Villa El Salvador - 2020.

Determinar la relación entre la evaluación del desempeño y el desempeño laboral en los colaboradores de zona sur de la empresa Rutas de Lima, Villa El Salvador - 2020.

Determinar la relación entre el desarrollo y planes de sucesión y el desempeño laboral en los colaboradores de zona sur de la empresa Rutas de Lima, Villa El Salvador - 2020.

1.4. Limitaciones de la investigación

Limitación temporal

La tesis exigió un tiempo prudente que permitió cumplir los parámetros establecidos para el desarrollo del trabajo la investigadora no dispone del tiempo necesario por motivos laborales.

Limitación económica

Los recursos fueron limitados para el financiamiento del estudio, que conllevó a la adquisición del material bibliográfico que ayudó a la recopilación de una forma efectiva de las diferentes fuentes de información requerida para el desarrollo de cada uno de las etapas y fase que demanda la investigación. Adicionalmente, los constantes reajustes de la tesis demandan que se vuelvan a desembolsar fondos para atender nuevamente las correcciones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudios

Antecedentes internacionales

Púm (2018) realizó una investigación titulada *Competencias laborales y evaluación del desempeño*, presentada con el objetivo de identificar la incidencia de las competencias laborales en la evaluación del desempeño del personal. La metodología utilizada fue un estudio de tipo descriptivo, aplicando dos instrumentos, una boleta de opinión y otra de evaluación para identificar las competencias, que se empleó a una muestra de 22 trabajadores. Los resultados logrados, indicaron, que los colaboradores cuentan con niveles altos de las competencias específicas ya establecidas, así mismo estas se identificaron y se dividieron en cuatro, gracias a ello se hizo de conocimiento e importancia para todo el equipo, lo que ayudó en el desarrollo de las funciones, tareas y actividades. Así mismo, a través de la evaluación del desempeño se obtuvo que las medias se encuentren en niveles apropiados, lo que permitió medir y cuantificar los niveles de competencias del colaborador en el puesto de trabajo. De acuerdo con las conclusiones alcanzadas, esta investigación recomienda incluir estrategias de capacitación sobre competencias, la empresa debería reforzar las estrategias en gestión del talento humano, considerando que los colaboradores tienen resultados favorables en los procesos de mejora y desarrollo laboral, concediendo con alta frecuencia la evaluación de desempeño por competencias. La empresa, debe orientar a los equipos de trabajo a través de planes de desarrollo para las actividades laborales, como son: dialogo motivacional, boletines semanales y fomentar comunicación continua para brindar confianza, responsabilidad y estabilidad laboral a los empleados, para así, alcanzar los objetivos, generando procesos de entrenamiento, para que el integrante recién incorporado los identifique y aplique desde el ingreso a la organización y de este modo pueda obtener un

excelente desempeño. La contribución de esta investigación tiene pertinencia, trascendencia, por una parte aborda la variable de competencias, y aspectos esenciales como la evaluación de desempeño, que son descriptores propios de esta tesis, lo que facilita información teórica referencial con respecto a ellas, son componentes claves para que las empresas puedan mejorar los niveles de productividad y rendimiento para la competitividad de las diferentes áreas del negocio, mediante servicios de calidad a los clientes (usuarios), donde la gestión por competencia es un enfoque emergente que deben poner en práctica para adecuarse a los cambios que demanda el mercado de servicios en la Ciudad de Lima.

Martínez (2016) realizó un estudio denominado *Propuesta de un modelo de gestión por competencias, para el mejoramiento del desempeño laboral del personal docente de la Facultad Regional Multidisciplinaria (Farem – Estelí) para el año 2017*, presentada con el objetivo de proponer un modelo de gestión por competencias, para el mejoramiento del desempeño laboral del personal docente. El trabajo se ubicó metodológicamente, con un enfoque mixto, tipo de investigación descriptiva de corte transversal y diseño no experimental. Para ello se seleccionó una muestra de 354 estudiantes mediante el muestreo probabilístico, de tipo aleatorio simple y 22 docentes a través del muestreo por conveniencia bajo criterios específicos, a los cuales se les aplicaron entrevistas y encuestas. Los resultados determinaron la existencia de diferentes procedimientos para optar a la postulación por una plaza vacante como docente de planta que oferta la facultad, se trata fundamentalmente de un concurso de credenciales por méritos del profesional a lo largo de la trayectoria en el ejercicio de las actividades educativas, estas credenciales son sometidas a un panel de evaluación de una comisión integrado por un jurado suficientemente calificado, adicionalmente deben cumplir con un sinnúmero de requisitos en el marco

del área de investigación y docencia, mediante unos criterios e indicadores con altos estándares de calidad para ser calificado como candidato idóneo. Una vez dentro de la planta de profesores, también se aplican instrumento para valorar el nivel de desempeño, lo que supone un punto favorable. Se propuso un modelo de gestión por competencias, para el mejoramiento del desempeño laboral del personal docente, en el cual se disponen: normas de evaluación de 360 grados, objetivos planteados, instrucciones de evaluación, calificación, niveles de competencia, dialogo con el personal evaluado, entre otros aspectos claves. El aporte de la tesis está directamente relacionado con la variables gestión por competencia y desempeño laboral, lo que permitió revisar el comportamiento referencial y conceptual de cada una en el marco del desarrollo de los diferentes procesos que se llevaron a cabo dentro del claustro profesoral, con el propósito de conocer el cumplimiento de las funciones y responsabilidades realizadas por los docentes dentro del quehacer cotidiano diario, que mostró el grado de satisfacción sobre esas actividades desempeñadas, exhibiendo altos niveles de productividad sobre las funciones ejercidas.

Vera (2016) elaboró un estudio titulado *La gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del Banco Guayaquil, Agencia Portoviejo*, presentada con el objetivo de analizar la gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del banco. El abordaje metodológico del trabajo se desarrolló a través de un diseño no experimental, investigación de campo de nivel descriptivo, bajo la modalidad de un estudio bibliográfico, apoyado en un alcance aplicativo y participativo, la muestra estuvo conformada por 27 colaboradores de la agencia de distintos niveles y posiciones organizacionales, a los cuales se le aplicaron encuestas y entrevistas. Los hallazgos

alcanzados, denotan que la entidad emplea el modelo conductista sobre las competencias, las cuales son definidas a partir de los trabajadores con mejor desempeño (son el estándar referencial para la valoración de los demás integrantes); el proceso de selección se realiza de manera directa al escoger al colaborador más idóneo, los empleados tienen un sentido de responsabilidad hacia las funciones del cargo, lo que permite que transciende en los niveles de calidad tanto en los procesos administrativos al igual que los operativos y productivos en términos de servicios. El análisis efectuado mostró que, en la entidad financiera, se percibe un clima organizacional propicio, ameno y favorable para todos los colaboradores, donde desde la apreciación de los empleados existen un conjunto de procesos que no son suficientes para la gestión de las diversas áreas del servicio bancario, así como la estructura jerárquica no responde a las necesidades actuales. No obstante, el ambiente laboral tiene orden, hay conocimiento de las normas y reglas dentro del trabajo, los trabajadores tienden a sentirse responsables hacia el cargo lo que se ve reflejado en los niveles de calidad. El banco tiene un clima organizacional muy competitivo, puesto que hay retos para mejorar los sistemas y procesos en los que el talento humano interviene. El trabajo efectuado en la institución bancaria, guarda correspondencia con esta investigación cuantitativa específicamente sobre el manejo de las variables gestión por competencias y desempeño laboral, que dentro del ámbito de los procesos organizacionales son factores fundamentales para mejorar y elevar la productividad, competitividad y rendimiento de las diversas áreas que la componen, además representa un aporte referencial, conceptual y teórico clave para orientar los fines de este estudio a partir de los elementos que son susceptibles a determinar como la rotación del personal, la selección, reclutamiento, formación, evaluación, desarrollo y planes de sucesión de los colaboradores que sean proclives a estimular

cambios significativos que modifiquen el statu quo de la empresa de estudio.

Moreno (2016) desarrolló una tesis titulada *Modelo de gestión por competencia para mejorar el desempeño laboral de la Empresa Explosen C.A, ubicada en la Ciudad de Latacunga en el km 2 ½ vía Saquisili- Poalo en el periodo 2015-2016*, presentada con el objetivo de diseñar un modelo de gestión del talento humano que permita potencializar las competencias del personal y mejorar el desempeño laboral. Dentro del plano del conocimiento metodológico, se asumió un diseño de investigación de campo con un nivel de tipo descriptivo, en virtud que caracterizó los efectos que podría tener los trabajadores con un nuevo modelo de gestión por competencia. La muestra estuvo integrada por 100 colaboradores. Los resultados y conclusiones del estudio, dieron cabida dentro de la empresa, que cuando se incorporan perfiles de puestos fundamentados a partir del modelo por competencias en las diversas áreas que la integran, son proclives a que los procesos, procedimientos y demás actividades adopten cualidades más dinámicas en términos de gestión de talento humano debido a que cada uno de estos proporciona información esencial sobre los requerimientos indispensables que debe reunir un candidato potencial en el momento que sea necesario cubrir una vacante, lo que pudiera convertirse en ventaja competitiva y comparativa clave. Otro aspecto relevante al que llegó el trabajo, se ubicó que el modelo de gestión por competencias permite que la organización efectué los diagnósticos y pronósticos apropiados en cuanto al equipo de colaboradores, con miras a llevar a cabo un análisis sistemático y minuciosos sobre los perfiles de cada empleado, valorando las potencialidades, fortaleza e inclusive aquellos atributos desventajas (debilidades), para trazar acciones que contrarresten esas debilidades y renovar las competencias y capacidades utilizando para ello, un instrumento para la evaluación del desempeño, lo que

producirá que se tomen los correctivos y demás estrategias necesarias para elevar la productividad del talento humano. El aporte de esta tesis, está en el manejo de las dos variables que se estudian en esta investigación, se trata de la gestión por competencias y el desempeño laboral, facilitando cómo se abordaron estos elementos en una empresa de carácter mixta, que tiene influencia de la administración pública y del sector privado, lo que le agrega un componente diferenciador para la gestión y conducción, además de los descriptores conceptuales, referenciales y procedimentales que se emplearon para la consecución y materialización de los objetivos planteados.

Herrera (2015) realizó una investigación titulada *Competencias laborales en los colaboradores del departamento de ventas de Bimbo Centroamérica, Agencia Huehuetenango*, presentada con el objetivo de establecer el nivel competencias laborales que poseen los colaboradores del departamento de ventas. En cuanto a la metodología empleada, se aplicó un diseño descriptivo de tipo exploratorio. La muestra conformada por 25 trabajadores de sexo masculino con edades comprendidas entre 18 a 41 años. Los resultados indicaron que, los colaboradores del departamento de ventas poseen un conjunto de habilidades y talentos, donde consideran que están en el nivel deseado para el ejercicio del cargo, lo que ha permitido que den respuestas oportunas y acertadas ante las diferentes situaciones que se le presentan en el marco de las funciones y actividades que desarrollan diariamente, representando un punto favorable. Otro aspecto, es el nivel positivo que presentan en términos de actitud, lo que le otorgan buenos estándares de desempeño en el tipo de empleo. Se estableció que el nivel de conocimientos que poseen la mayoría de los colaboradores se encuentra dentro del rango alto de los conocimientos base que un vendedor debe poseer para poder ser catalogado como competente en

el área de ventas, lo que sin lugar a duda favorece, garantiza la productividad y rentabilidad anhelada de cualquier empresa inmersa dentro del proceso de globalización del mercado. Un elemento, que sirve de aporte de este estudio, son las competencias y más en empresas que tienen una fuerza de venta activa dentro del mercado, es decir, que se encuentra en la constante búsqueda de clientes para mantenerse a flote, ofreciendo los productos y/o servicios, estos colaboradores deben disponer de las capacidades y atributos para saber aplicar las diferentes acciones que atraigan y capten la atención de los potenciales clientes. Siendo esto una tarea notable y sobre todo muy ágil, por ello la variable gestión por competencia adopta una cualidad emblemática, por eso es relevante adecuarse a las tendencias globales sobre competencias y habilidades del capital intelectual, que supongan la implementación de ventajas competitivas, comparativas y diferenciadoras de los demás.

Antecedentes nacionales

Capurro y Noa (2018) en su tesis *Gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Representaciones Castillo S.A. de la ciudad de Arequipa, 2018*, presentada con el objetivo de determinar el nivel de relación que presenta la gestión por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa. La dimensión metodológica del estudio fue abordada mediante el enfoque cuantitativo, a través de un diseño no experimental con un tipo de investigación correlacional de corte transversal. La muestra la integraron 53 colaboradores de la empresa, a quienes se les aplicó un cuestionario para medir las variables, dimensiones e indicadores relacionados con la gestión por competencia y desempeño. Los hallazgos obtenidos, a través de la aplicación de la prueba de Pearson, determinaron que existe relación entre las variables gestión por

competencias y desempeño laboral, de (r=0,609), siendo el valor significancia de 0,000, lo que demuestra que existe correlación positiva media entre las variables estudiadas, así mismo, se obtuvo un coeficiente alfa de Cronbach de 0,939 sobre la encuesta aplicada, lo que manifiesta que la relación entre las interrogantes del cuestionario es alta, el instrumento fue fiable y consistente. No obstante, en cuanto a la descripción de los puestos de trabajo se deben efectuar las adecuaciones y actualizaciones en los perfiles de estas posiciones, que estén cónsonos con la demanda del mercado, de manera tal, que cuando se esté gestionando un potencial candidato, el proceso de reclutamiento responda directamente a ese perfil apropiado para evitar que se disipen los esfuerzos en términos de productividad y desempeño del colaborador. Adicionalmente, se reflejó debilidades en el proceso de selección de candidatos, lo que amerita disponer de canales óptimo para gestionar esta emblemática acción. Dentro de las recomendaciones llevadas a cabo, se debe diseñar e implementar un modelo para la gestión basado en las competencias, lo que le proporcionará al equipo de colaboradores el fortalecimiento de los conocimientos, capacidades y habilidades para mejorar el ejercicio de las funciones y responsabilidades dentro de los puesto de trabajo; usando además, las potencialidades y perfiles de los empleados que están dentro de la plantilla interna para reaprovechar esos talentos, aplicando programas de formación continua como una estrategia de renovación. El aporte se focaliza básicamente dentro de las variables gestión por competencias y desempeño laboral, que son afines con los planteamientos de esta investigación, cómo fue el abordaje que se realizó en términos teóricos, metodológicos y procedimentales que mostraron un conjunto de resultados que pudieran fungir de fundamento al momento de llevar a cabo la contrastación de los datos e informaciones que se lograron.

Saavedra y Vera (2018) en el trabajo de investigación elaborado y titulado *Gestión por competencias para promover el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa J & V resguardo S.A.C, Piura – 2018*, presentada con el objetivo de analizar el nivel de relación que presenta la gestión por competencias puede promover el desempeño laboral de los colaboradores. Respecto a la metodología utilizada, se empleó un diseño no experimental, transeccional. La muestra seleccionada estuvo conformada por 198 sujetos. En resultados obtenidos se menciona que el proceso de selección no se contempla la evaluación de las habilidades como un elemento clave para que sean perfilados los candidatos a una vacante, además los colaboradores perciben que no realizan las respectivas evaluaciones de desempeño, planes de capacitaciones, que son fundamentales para mejorar los niveles de desempeño, motivación y productividad del equipo. Según el análisis efectuado existe correlación entre las dos variables, se recomendó contratar un profesional en el área de psicología para que lleve a cabo el proceso de evaluación de las actitudes de los postulantes a las diferentes vacantes que pasan por el reclutamiento y selección, así como también, realizar talleres de motivación y demás capacitaciones para los colaboradores de la zonal Piura. La contribución está estrechamente vinculada con las variables de gestión por competencia y desempeño laboral, más allá de constituir un referente conceptual y aproximativo en términos teóricos para orientar la construcción del despliegue teórico, también otorga resultados que son claves y afines con los que aquí se persigue, toda vez que uno de los problemas está centrado en la formación y evaluación de los colaboradores de Rutas de Lima, igualmente, la desmotivación que han sentido ante la expectativas no cumplidas e insatisfechas por parte de la gerencia, lo que disipa el esfuerzo y afecta los elementos axiológicos de los trabajadores para con la empresa.

Casa (2015) desarrolló una investigación titulada *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo – 2015*, presentada con el objetivo es analizar la relación entre gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo. Desde la matriz paradigmática metodológica, se empleó el enfoque cuantitativo a través de un diseño no experimental con un tipo de investigación descriptiva. La muestra fue censal, puesto que, se tomó el total de la población que estuvo integrada por 42 colaboradores del área administrativa de la municipalidad. Dentro de los resultados alcanzado, por medio de la prueba de Pearson dio como resultado 0.555, lo que revela que las variables gestión por competencia y desempeño laboral tienen una relación significativa, a través de la aplicación del programa SPSS, el alfa de Cronbach arrojo un dato de 0,812, lo cual indicó que el instrumento tuvo un nivel de confiabilidad alto. Se recomendó elaborar e implementar un programa de mejora continua, que contribuya a optimizar los procesos y procedimientos, que le otorguen al equipo de colaboradores la posibilidad de ampliar los conocimientos empleado un conjunto de técnicas innovadoras para el desarrollo profesional, que estimulen oportunidades de promoción, realizar actividades que generen el desarrollo humano como actividades de aprendizaje basadas en relaciones humanas. En consecuencia, este trabajo tiene relevancia para este estudio pues midió la correlación existente entre las variables gestión por competencia y desempeño laboral, lo que requirió que se efectuara un despliegue teórico, referencial, procedimientos metodológicos para obtener resultados vinculantes, que le permitieron llevar a conclusiones que han demostrado a lo largo de todos estos antecedentes aquí plasmados. Por otro lado, es necesario ratificar que las empresas necesitan estimular el desarrollo de las potencialidades y capacidades de los colaboradores, y ello se logra en la medida que se adopten

enfoques emergentes como la gestión por competencias, que se focaliza en los talentos de individuo como agente de cambios que crea valor empresarial.

Casma (2015) en su tesis *Relación de la gestión del talento humano por competencia en el desempeño laboral de la empresa Ferrosistemas, Surco, Lima, año 2015*, presentada con el objetivo de analizar el nivel de relación existente entre la gestión del talento humano por competencias y el desempeño laboral. La dimensión metodológica permitió que se aplicara un diseño de investigación de tipo descriptiva, apoyada en un estudio correlacional de corte transversal (transeccional). La muestra estuvo conformada por 84 colaboradores de la empresa. De los hallazgos logrados en la investigación, se determinó que existe relación entre las variables gestión del talento humano por competencia y desempeño laboral, lo que constituye un aspecto positivo que estimula que se aumente la productividad en todo proceso administrativo, operativo y productivo propiamente dicho. Así como también, el proceso de reclutamiento, selección, captación e incorporación de nuevos talentos a la plantilla de colaboradores es un aspecto neurálgico, que hará que se dinamice la organización, para que sea mucho más eficaz, eficiente, competitividad y eleve el rendimiento, fortaleciendo las competencias en el equipo. Adicionalmente, a partir de estos resultados, se recomendó la implementación y el uso de la planificación estratégica de recursos humanos, con el propósito de adecuar los procesos de esa área que garantice la captación de perfiles con altos estándares de formación y profesionalización.

Sosa (2015) en la tesis titulada *Gestión por competencias y desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto, 2018*, presentada con el objetivo estudiar la relación existente entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores. El diseño de la investigación fue no

experimental de tipo descriptivo transeccional correlacional y una muestra conformada por 54 trabajadores. De acuerdo con los resultados obtenidos por medio de la aplicación de la prueba Rho de Spearman, se determinó que tienen relación directa y significativa las dos variables de estudio, gestión por competencias y desempeño laboral. A partir de allí, se recomendó llevar a cabo un proceso de inducción a todos esos candidatos que van a incorporarse a la plantilla de trabajadores, con el objetivo de mejorar o potenciar las capacidades y habilidades en las respectivas áreas donde se desempeñarán. El aporte de esta tesis a la investigación que aquí se efectuó, es la correspondencia con las variables de una forma directa, proporcionando las referencias teóricas para que sean abordadas, analizadas e interpretadas, así como los antecedentes, procedimientos y métodos utilizados para el logro de los objetivos que se han planteado previamente. Estos pueden contribuir a que se determine la relación existente entre las variables, dimensiones e indicadores, con miras a impulsar la gestión por competencias como un enfoque para elevar la productividad, desempeño y competitividad de la organización.

2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado

2.2.1. Bases teóricas de la gestión por competencias

2.2.1.1. Definición de la gestión por competencias.

La gestión humana está siendo objeto de cambios a grandes velocidades, así lo indica las últimas tendencias globales sobre las 20 competencias para el 2020, donde están adquiriendo mayor preponderancia aquellas capacidades vinculadas con toma de decisión, gestión hacia el cambio, creatividad, pensamiento emergente y crítico, además de las relacionadas con el manejo de herramientas y aplicaciones digitales para hacer frente a los retos que demandan las empresas, originados por los

altos índices de competitividad existente en los mercados.

Antes de conceptualizar a gestión por competencias puntualmente, se debe partir del abordaje teórico de las competencias, que atendiendo a los planteamientos de la investigadora Alles (2005) argumenta: “Las competencias es la cantidad y calidad de una determinada característica de personalidad requerida para ocupar un puesto o llevar a cabo exitosamente una gestión, en un determinado contexto” (p. 1).

Asimismo, Benavides (2002) explica que: “Las competencias se definen como las características fundamentales de una persona, estas pueden ser un motivo, una habilidad, un rasgo, una destreza, un aspecto del autoconcepto o función social, o un conjunto de conocimientos usados por la persona” (p. 34).

En otras palabras las competencias, son ese conjunto de habilidades, atributos o destrezas con las que dispone y posee un individuo para que este en capacidad de efectuar una función de la mejor manera posible dentro de un puesto de trabajo, con el propósito de demostrar los niveles de desempeño, esta pueden ser talentos innatos propios de la personalidad, o por el contrario se va adquiriendo a través de un proceso de formación, donde el conocimiento se presenta como el factor para incentivar los cambios como ser humano y como profesional (Benavides, 2002).

Ahora bien, en lo correspondiente a la gestión por competencias, la conceptualiza Arévalo y Fuenmayor (2020) quien lo definen como un recurso capaz de potenciar el talento, potenciando diferencias entre las habilidades y la praxis del ser humano, elevando el cuestionamiento de las competencias. Con esta definición, las organizaciones implementan herramientas gerenciales para gestionar el talento humano, como la gestión por competencias que se orienta a ubicar las capacidades y potencialidades innatas del colaborador, con miras a desarrollarla y fortalecerlas, esto está vinculado con el perfil de los candidatos, se trata de estrategias para

administrar al capital intelectual, que se verán reflejadas en los resultados del desempeño laboral de los trabajadores.

Desde otra perspectiva, Fernández (2005) explica que: “Actualmente se habla de la gestión por competencias, como un enfoque que, detecta, adquiere, potencia y desarrolla las competencias que dan valor agregado a la empresa y a las personas, brindándoles la diferenciación como ventaja competitiva” (p. 143).

La gestión por competencia, proporciona ventajas comparativas y competitivas a las empresas, diferenciándolas de los más cercanos competidores, se trata de estrategias focalizadas en las capacidades intelectuales de los colaboradores, apoyándose en el manejo de conocimientos técnicos para que se desarrollen con altos estándares de calidad las áreas neurálgicas del negocio, lo que proporciona que los servicios que se ofrecen tengan rendimiento óptimos, cuyas acciones generalmente se centran en el cliente como fuente de ingresos.

2.2.1.2. Importancia de la gestión por competencias.

Analizando las ideas de Alles (2009) con relación a la importancia del reconocimiento de la gestión por competencias como un enfoque gerencial para fortalecer las capacidades organizacionales a partir de las del talento humano, como una estrategia dinamizadora para el desempeño laboral de los colaboradores, que se traduzcan en resultados óptimos y satisfactorios para con los servicios que se ofrece a los clientes y usuarios, en este caso de todos aquellos ciudadanos que transitan por las diferentes vías de la capital del país, y que deben pasar por el sistema de peajes.

La relevancia que reviste la gestión por competencia está situada como enfoque en elevar los niveles de productividad de los colaboradores que integran la organización, a partir de allí se fortalecerán los diferentes procesos estratégicos, medulares y de apoyo de las diversas áreas del negocio, como la administrativa u

operativa, esto sin lugar a duda va a contribuir a mejorar la respuesta de las demandas y exigencia de los clientes sobre los servicios. Se está adecuando con el devenir del tiempo para ser cada vez más competitiva para el talento humano, que es por excelencia el recurso capaz de generar las transformaciones que requieren las empresas.

Uno de los aspectos claves de la gestión por competencia como modelo, es el perfil de exigencia que debe tener los puestos de trabajo en los diferentes niveles organizacionales, que requiere de características particulares en cuanto a la personalidad, nivel de formación, conocimientos, destrezas y demás habilidades para con las funciones que se pretende desarrollar en la vacante.

Lo que trata de buscar la eficacia y eficiencia de esas tareas que demanda la empresa; para esto cuando se está en el proceso de captación de talento, se deben aplicar las pruebas que permitan determinar lo que se necesita, más allá de lo plasmado en el resumen curricular, debe ser una acción demostrativa. De manera que, esta herramienta gerencial promueve una política de talento humano situada en las bondades, fortalezas e inclusive en las debilidades del equipo de colaboradores y de los potenciales candidatos que buscan una plaza vacante, para desde allí diseñar e implementar estrategias que mejoren la productividad y rendimiento sobre las labores que se realizan en la organización. No obstante, las nuevas tendencias emergentes y globales del mercado cada vez más apuestan por la gran potencia de los colaboradores y están dispuestas a invertir en capital intelectual para tener resultados con un capital relacional fortalecido.

2.2.1.3. Características de la gestión por competencias.

Una de las características de la posición de esta investigadora sobre la gestión por competencia, es que todo parte del conocimiento con el que disponga ese

colaborador, que le otorga la cualidad de procesar información y datos con un sentido técnico particular, dándole ventajas sobre los demás, y se trata con este enfoque que la información sea transmitida y compartida entre todos los miembros, a través de diferentes herramientas, cuyo propósito esté centrado en mejorar las capacidades de los demás compañeros.

Siempre teniendo como norte la productividad, rentabilidad y competitividad de la organización, que suponga alcanzar la dicotomía ganar-ganar. Con respecto a este aspecto, Alles (2008) sostiene que existen un sinnúmero de características que deben ser tomadas en cuenta para gestionar las competencias, las cuales se mencionan a continuación:

- Adecuadas al tipo de negocio. De acuerdo con Alles (2008) es muy necesario identificar que competencias tienen influencia en el logro y éxito de la organización, tanto de forma positiva como de forma negativa. Su principal objetivo es mejorar el desempeño que se da dentro de la empresa por parte de los trabajadores, así que se debe determinar las características y competencias de las personas implicadas
- Adecuadas a la realidad. Alles (2008) menciona que tanto actual como futura. Se debe tomar en cuenta las necesidades, las situaciones y experiencias en la organización, para poder considerar los requerimientos y adaptaciones que habrá en un futuro.
- Operativas, manejables y codificables. Según Alles (2008) es muy importante que cada competencia mantenga un nivel de medición y que esta se pueda obtener de manera clara y precisa, ya que las habilidades no deben ser atributos abstractos. Cada competencia debe poseer y proporcionar información que pueda medirse y ser clasificada

- Exhaustiva. Alles (2008) menciona que para poder definir las competencias debemos considerar los aspectos de la organización y de las personas.
- Terminología y evaluación. Alles (2008) menciona que se debe dar uso a un adecuado lenguaje y conceptos estándares dentro de la empresa, con el objetivo de que las personas tengan conocimiento de lo que se espera de ellos y con el sistema que después serán evaluadas.
- Identificación fácil. Alles (2008) menciona: “Dentro de la organización de deben identificar el grado o nivel de competencia de una manera fácil, esto quiere decir, que no sea necesario el realizar un estudio complicado y profundo cada vez que se requiera obtener más información” (p. 58).

A partir de estas características, se busca identificar los aspectos claves de los colaboradores sean favorables o desfavorables, los primeros representan las fortalezas para que se traduzcan en productividad para la empresa, la segunda es donde irán básicamente las estrategias y acciones del área de gestión humana para mejorar esas capacidades que le proporcionen mejores conocimientos para que los trabajadores eleven el desempeño sobre las funciones en el puesto de trabajo.

2.2.1.4. Clasificación de la gestión por competencias.

Otro de los factores esenciales para este enfoque de gestión por competencias, lo constituyen la clasificación para que se convierta en una estrategia competitiva. Alles (2008) señala la existencia de cinco tipos de competencias:

- Motivación. Se refiere a los intereses que un sujeto tiene de forma consistente y dirige su comportamiento a realizar acciones o al logro de objetivos, de igual modo la posibilidad de distanciarlo de ellos.
- Características. Se refieren a las características físicas y a respuestas en determinadas situaciones que un sujeto demuestra en su desempeño.

- Concepto propio concepto de uno mismo. Sintetiza una imagen propia de una persona, la imagen real y son motivos reactivos que indican cómo se han desempeñar. Muchas veces está relacionado con cómo se ve.
- Conocimiento. Es una facultad de la persona para comprender a través de la razón, cualidades, relaciones de las cosas.
- Habilidad. Es la capacidad que tiene una persona para hacer una cosa determinada.

Importante, que los colaboradores para que gestionen las competencias con las que disponen, sientan motivación para con las actividades y faenas laborales que debe realizar, el comportamiento actitudinal frente al trabajo es clave para que sea capaz de capitalizar las emociones, que lo conlleven a sentirse identificado con la cultura y elementos axiológicos de la organización, donde el conocimiento es la piedra angular donde giran las acciones del colaborador para que desarrolle las funciones con eficacia y efectividad.

Alles (2008) también clasifican en dos categorías esenciales la gestión por competencias:

> Competencias de punto inicial, son características esenciales (generalmente conocimiento o habilidades básicas, como la habilidad de leer) que todos necesitan en cualquier empleo para desempeñarse mínimamente bien y las competencias diferenciales, estos factores distinguen a las personas de niveles superiores. Por ejemplo, orientación a establecer objetivos más altos que los que la organización requiere. (p. 23)

Conviene agregar, que estas categorías a las que se refieren los autores, tienen dos cualidades fundamentales, la primera abarca todos esos conocimientos básicos que adquirió el colaborador en el proceso de formación por el que transitó, es

decir, desde el ámbito teórico, otorgándole una noción elemental sobre el área donde se desempeñará; generalmente los individuos se quedan con ese nivel de conocimientos, mientras otros, logran un plus a través de formación complementaria para fortalecer las capacidades y tener más oportunidades en el mercado laboral.

En cuanto a la segunda, tienen mayor especialización sobre las competencias, y son todos esos colaboradores que invierten en programas de formación para especializarse (capacitación continua universitaria o planes de extensión universitaria) en un área en particular, proporcionándole más herramientas e instrumentos que le otorgan ventajas diferenciadoras y competitivas en términos de conocimientos, para de esta manera apertura más el abanico de opciones en el mercado de trabajo, y poder acceder a empleos con mejores remuneraciones y calidad. Desde otra perspectiva gerencial, para Pereda y Berrocal (2001) han clasificado las competencias en tres tipos:

> Competencias genéricas. Son las competencias que se derivan directamente de los valores, de la misión y del modelo estratégico de la empresa. Perfil de exigencia. Son el conjunto de competencias que exige la realización actividades y asunción de las responsabilidades incluidas en un puesto de trabajo. Competencias específicas. Son las competencias que son propias de todos los puestos de un determinado nivel organizativo y/o área funcional de la organización, en función del contenido de estos. Competencias específicas del área funcional (o común) Competencias presentes en los perfiles de exigencia de un mismo nivel jerárquico y/o en los de una unidad funcional de la organización. Competencias del puesto. Son competencias cuya exigencia es particular o específica para cada puesto de trabajo y que la diferencia de los otros y competencias técnicas, son competencias que incluyen

> comportamientos referidos a los aspectos derivados de los conocimientos técnicos que deberá tener el ocupante del puesto, en función del contenido de este. (p. 89)

Las competencias genéricas, son todas aquellas donde el colaborador está identificado con la filosofía de gestión organizacional, con la misión, visión, objetivos, valores y otros aspectos sobre cómo opera la empresa en el contexto de la prestación de servicios, caso de estudio de esta investigación, suministrándole hacia dónde se dirigen los esfuerzo para materializar los fines en términos de objetivos y metas, lo que naturalmente aunará los esfuerzos entre los miembros del equipo de colaboradores para buscar beneficio conjunto para la rentabilidad, rendimiento productividad y competitividad del negocio. Las específicas se vinculan con el área estratégica, medular o de apoyo para la empresa, tiene un nivel funcional particular, tal como las técnicas que responde a un conocimiento concreto.

2.2.1.5. Beneficios de la gestión por competencias.

Dentro de los beneficios que supone la utilización e implementación del modelo o enfoque gerencial por competencias como una estrategia para administrar al recurso humano como fuente de conocimiento por excelencia y de acuerdo con Pereda y Berrocal (2001) son los siguientes:

> Gestionar los recursos humanos requiere una simplificación de gran valor en etapas de cambio o mejora empresarial; implementarlo, permite evaluación de forma general; se genera un nuevo modelo de liderazgo, facilitador y capacitador, dando como consecuencia, un clima laboral por ambas partes colaboradora; el colaborador se establezca al puesto y a la cultura organizativa, y el resultado de la evaluación del desempeño apoya la base, en su tramo variable, para implantar un sistema de remuneración debida y de confiar la

> valoración del puesto a criterios objetivos y cuantificables, si hubiera la situación de no existir una parte variable se aconseja incluir algún tipo de beneficio en forma de gratificación. (p. 90)

Atendiendo a los beneficios antes señalados, una de las áreas más susceptibles dentro de la organización, es la gestión del talento humano, que acompañada con los demás recursos empresariales se sitúa como un factor diferenciador para lograr cambios dentro de las áreas, pues son los atributos y competencias de los colaboradores que disponen de los conocimientos para que se produzcan estas transformaciones en el ámbito operativo y administrativo, aplicando las estrategias y acciones afines con las capacidades de los trabajadores, sabiéndolas aprovecharlas en el perfil que encajan dentro de la entidad, es una faena ardua que debe lograr la unidad de talento humano para convertirla en fortalezas y oportunidades.

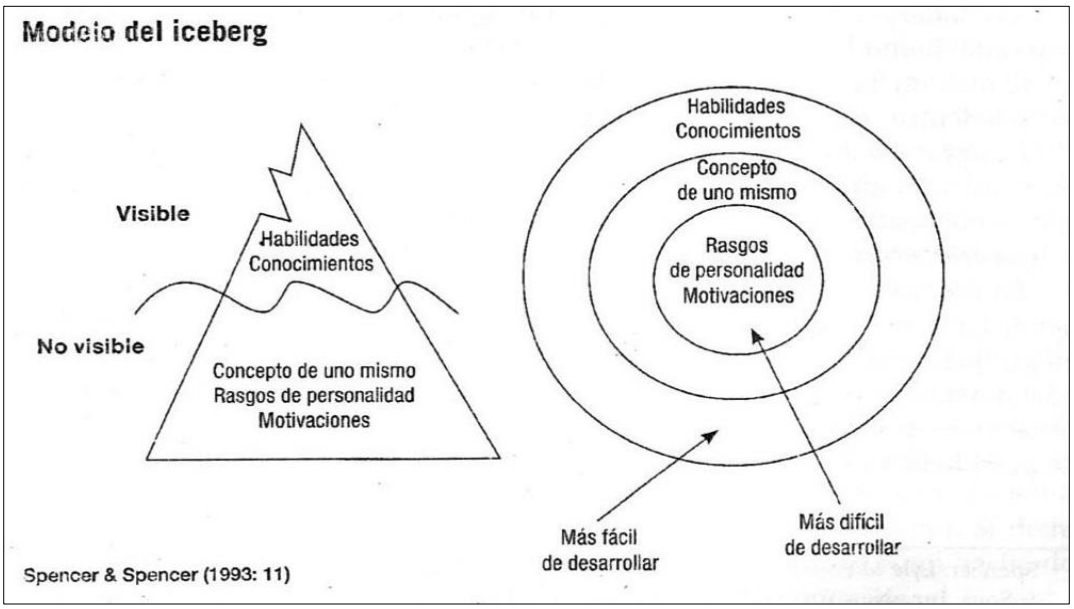
2.2.1.6 Teorías relacionadas con la gestión por competencias.

Teoría de competencias de Spencer y Spencer.

Spencer y Spencer (1993) sostiene que la competencia, constituye una de las características que permanece oculta como una cualidad y potencial propia de la personalidad del colaborador, que está causalmente relacionada con un modelo de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación en la que tiene la responsabilidad y compromiso de ejercer funciones y actividades.

Figura 1

Modelo del iceberg



Nota. Alles, 2015, p. 139.

Entonces, los rasgos de la personalidad del colaborador será un aspecto importante al momento de desarrollar y llevar a cabo las funciones que le asignaron dentro de un puesto de trabajo, que se van a alinear con los conocimientos que ha cultivado y adquirido a lo largo de la formación tradicional o especializada, y que la unidad de gestión del talento humano tendrá la responsabilidad de estimular con estrategias que se consigan cambios sustanciales dentro del equipo para fortalecer los niveles de productividad y desempeño laboral como una ventaja.

Teoría conductista de Skinner.

La corriente del pensamiento conductista estudia la conducta del ser y los estímulos que se producen en el individuo, fue Skinner que introdujo los conceptos de refuerzo positivo y negativo, donde el primero se refiere al hecho de premiar una conducta dando algo (se trata de retribución ante el comportamiento apropiado de un colaborador sobre una actividad concreta, es lo emocional), mientras que el refuerzo negativo, se asocia con la retirada o la evitación de un evento desagradable; en ambos casos, la intención es la de aumentar la frecuencia e intensidad de aparición

de una conducta determinada.

Teoría de las relaciones humanas.

Como investigador y sujeto cognoscente, en el marco de la gestión por competencias como un enfoque moderno, tiene influencia de la corriente del pensamiento de la teoría de las relaciones humanas, propia de la corriente de la escuela humanística de la administración que fue desarrollada por el científico australiano, profesor y director del Centro de Investigaciones Sociales de la Harvard School of Business Administration, George Elton Mayo (1880-1949). Uno de los elementos que dieron pie a este enfoque humanista de la administración para conseguir mayor eficiencia dentro de los procesos de producción en el siglo pasado, ahora productivo, administrativo u operativo, para aumentar la rentabilidad, desempeño y por consiguiente la competitividad del negocio a partir de las capacidades de los trabajadores.

Dentro de las características esbozadas por Chiavenato (2011) se encuentran: estudia la organización como grupo de personas, hace énfasis en las personas, se inspira en sistemas de psicología, delegación plena de autoridad, autonomía del trabajador, confianza y apertura, énfasis en las relaciones humanas entre los empleados, confianza en las personas y dinámica grupal e interpersonal. Por lo tanto, esta teoría de las relaciones humanas se corresponde con esta investigación, en el sentido que la gestión por competencia para la empresa Rutas de Lima, Villa El Salvador está en la búsqueda de superar los problemas que se le están presentando con el equipo de colaboradores de la zona sur.

Además, que, una vez que sean superados se obtendrán el máximo de eficiencia, de integridad y trabajo en equipo, mejorando las condiciones laborales que esta demanda como un componente neurálgico para los empleados, lo que permitiría

con competencias fortalecidas, mayor autonomía y confianza para el desempeño de las labores en el sistema de peajes, que afianzaría además la toma de decisiones a todos los niveles, estratégico, táctico u operativo.

Teoría neoclásica de la administración.

Toda organización atendiendo a los postulados de la teoría neoclásica de la administración deben aplicar procesos administrativos para el desarrollo en cada una de las áreas como la recaudación, administrativa propiamente dicha y la de control, se trata de un proceso cíclico que se implemente para alcanzar los objetivos y metas que se han establecido, y de acuerdo a los planteamientos de Chiavenato (2009) existen cuatro funciones administrativas, afines con la gestión de competencias en la que está inmerso el individuo como elemento dinamizar de la empresa:

> Planificación. Fase del proceso administrativo que establece los objetivos a alcanzar e identifica las estrategias y las acciones que se necesitan para lograrlos, los objetivos se definen de forma integrada e indican hacia donde se dirige la organización. Organización. Fase del proceso administrativo que define la división del trabajo que será desempeñado por medio de las tareas en distintos órganos o puestos, también se ocupa de coordinar los esfuerzos para garantizar que se alcance el propósito deseado. Dirección. Fase del proceso administrativo que coordina y reúne los esfuerzos de todas las personas a efecto de garantizar que desempeñen sus tareas de modo que la organización alcance sus objetivos. Algunos autores se refieren a esta función como liderazgo en la organización y control. Fase del proceso administrativo que evalúa el desempeño, compara los resultados con los objetivos y aplica medidas correctivas cuando es necesario. (p. 225)

La contribución y relación de la teoría neoclásica en esta investigación, se

refleja en que la organización se llevan a cabo proceso cíclico y continuo en cuanto al manejo de la gestión del talento humano, así como las áreas de la empresa lo que le da la cualidad de relación directa con los fines que se definieron en este estudio, y cuyo sistema de trabajo se adecúa perfectamente a ese proceso cíclico y continuo al que refiere la teoría. Por ende, Rutas de Lima, es un sistema abierto y dinámico en donde los colaboradores de la zona sur emplean las fases de planificación, organización, dirección y control cuando van a desarrollar las faenas y turnos de trabajo en los peajes, donde intervienen además manejo de recursos intelectuales (competencias), materiales, físicos, presupuestarios, financieros.

Enfoques por competencias.

En lo que respecta al enfoque de las competencias, estos se componen de un conjunto de corrientes que son esenciales para el desarrollo como herramienta gerencial innovadora, y que de acuerdo al perfil de la organización, asumen, adaptan o se adecúan en función de los intereses, la cultura, clima y filosofía de gestión con las que cuentan, la unidad de gestión humana con estas acciones y estrategias desde este enfoque, pueden emplearse la corriente funcionalista de las competencias, conductista y constructivista, las cuales serán descritas por algunos autores y analizadas por esta investigadora.

En lo inherente al enfoque funcionalista, parafraseando los planteamientos de Cuesta (2001) tiene el origen en el ámbito anglosajón, se orienta hacia resultados con características concretas y preestablecidas, es decir, ya se encuentra definido para que el colaborador demuestre las capacidades que tienen en un puesto en particular dentro de la empresa, viene con el perfil funcional y hace énfasis en la gestión por resultados sobre los servicios o productos de la actividad que desempeña, lo que le otorga a la empresa un mecanismo para valorar el nivel de competencia técnica, que

le permita obtener las brechas existentes que pudieran generarse entre la teoría y praxis en el ejercicio de la faena de trabajo.

Cabe destacar que desde los argumentos de Tobón (2006) este enfoque busca particularmente en: “Asumir las competencias como el conjunto de atributos que deben tener las personas para cumplir con los propósitos de los procesos laborales-profesionales, enmarcados en funciones definidas” (p. 19). Por lo tanto, está sujeto por todas esas funciones que debe llevar a cabo el colaborador en la faena diaria, con el propósito que cumpla con todas aquellas actividades y acciones propias del puesto de trabajo como una condición esencial, basada específicamente en los resultados como herramienta para medir el nivel de desempeño, lo precede el dato como mecanismo de medición de la acción y capacidad. Ahora bien, en lo referente al enfoque conductista, analizando a Cuesta (2001) la intención radica en la identificación de cada una de las cualidades y capacidades del colaborador para que este logre niveles adecuado de eficacia en el marco del desempeño de las actividades y funciones del puesto, que atendiendo al señalamiento de Mertens (2002) el modelo conductista se ubica en: “Identificar las capacidades de fondo de la persona que conlleva desempeños superiores en la organización. Generalmente se aplica a los niveles directivos en la organización y se circunscribe a las capacidades que le hacen destacar ante circunstancias no predefinidas” (p. 3).

Este enfoque, generalmente se implementa en los colaboradores que desempeñan funciones de alto nivel y de dirección, particularmente en posiciones directivas, gerenciales y de carácter estratégico, donde la toma de decisiones toma un aspecto fundamental, que tratan sobre el manejo de las condiciones del entorno, capacidad analítica para valorar el comportamiento de incertidumbre, volatilidad y situaciones critica que suponen riesgos para las diferentes áreas del negocio. Por

último, se cuenta con el enfoque constructivista, que interpretando el discurso de Cuesta (2001) es una corriente de índole francesa, centrada en el valor que representa el proceso educativo, mediante la enseñanza y la educación formal como etapa, enalteciendo el ámbito laboral como el espacio natural por excelencia que contribuye a que las competencias de los colaboradores se desarrollen en todo el esplendor a partir de las problemáticas organizacionales a las que debe estar preparado para afrontarla hasta llegar a una solución.

Para fundamentar este enfoque Tobón (2006) hace hincapié: “Asumir la competencia como: habilidades, conocimientos y destrezas para resolver dificultades en los procesos laborales-profesionales, desde el marco organizacional” (p. 20). Desde aquí, con este enfoque los colaboradores están preparados para hacer frente a diversos eventos que se generan habitualmente dentro de las oficinas, y deben ir empleado las competencias personales, profesionales y técnicas para responder de la mejor forma posible, con miras a superarlos. En la tabla 1, se resumen los enfoques, y en función de los objetivos de esta tesis se asumió, el constructivista en virtud del criterio de resultados para elevar la calidad de servicios y satisfacción de los usuarios de los peajes.

Tabla 1

Enfoques de competencias

Elementos	Funcionalista	Conductista	Constructivista
Origen	Ámbito anglosajón	Estados Unidos	Europa, esencialmente Francia
Autores	Luhmann y Mertens	McClelland, Spencer & Spencer, Le Boterf Boyatzis	Levy-Leboyer / Gerhard Bunk
Dirigido	Funciones claves de la ocupación que hace a la persona, con énfasis en el resultado o producto de la tarea, más en el cómo se logra hacer.	Característica que una persona tiene en relación con su mejor desempeño, efectivo y/o superior.	Se define por lo que la persona es capaz de hacer para lograr un resultado en un contexto dado y cumpliendo criterios de calidad y satisfacción.
Competencias es igual a	Capacidad de ejecutar tareas	Atributos personales que buscan un desempeño superior.	Mezcla sobre los conocimientos y experiencias laborales.
Definición de la posición	Por las funciones claves que se desempeñan en la ocupación del puesto de trabajo.	Por el que hace bien las cosas	A partir de la competencia que son necesarias para construir un resultado y tareas.

Nota. Cuesta, 2001, p. 49.

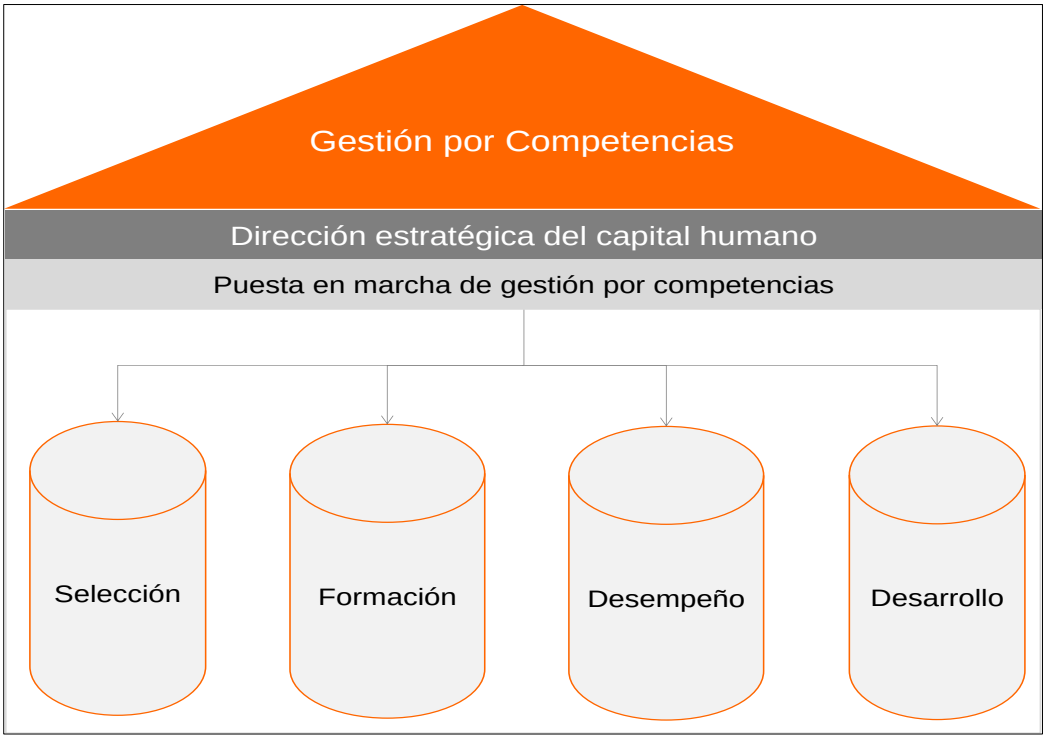
2.2.1.7 Modelo de gestión por competencias y las dimensiones.

Para superar los problemas que se le han venido presentado a la empresa Rutas de Lima, que se ha contextualizado con suficiente amplitud en el capítulo I de esta investigación, el equipo de colaboradores en posiciones gerenciales debe ser capaz de diseñar un plan global basado en la gestión por competencia, que invierta en el capital intelectual, más allá de revisar y mejorar las condiciones de trabajo, deben focalizarse en la selección, formación, evaluación y desarrollo de los potenciales candidatos y empleados, que suponga motivación, identificación con la

cultura empresarial, fortalecer el clima organizacional, las competencias, capacidades y habilidades para elevar los niveles de desempeño laboral y por consiguientes, que impacten en la rentabilidad, rendimiento, competitividad y productividad para el posicionamiento.

Figura 2

Pilares para el desarrollo de las competencias



Nota. Alles, 2009, p. 89.

En la figura 2, se refleja como Alles (2009) señala, los tres pilares de la gestión por competencias, y está investigadora adiciona uno más como complemento para el proceso de estudio que esta tesis desarrolló, cuyo interés hizo hincapié en la selección, formación, desempeño y desarrollo para el equipo de colaboradores de Rutas de Lima.

Selección de personal.

La selección de personal para Alles (2015) se relaciona con: “La elección de los candidatos más adecuados en relación con el perfil” (p. 184). Mientras que parafraseando a Chiavenato (2011) se trata de un proceso emblemático para la

organización, que tiene que elegir dentro de un conjunto de postulantes a el candidato apropiado para desempeñar un cargo, establecer o elegir entre los candidatos reclutados a los que más se acoplen al puesto, con el propósito que la eficiencia se mantenga y preferiblemente se incremente, así como la productividad y el rendimiento.

Las organizaciones tienen que capitalizar la gestión del talento humano, al ser un área estratégica para el crecimiento de las áreas del negocio, debe nutrirse de un proceso de selección externo, cuando esta agotare y pudiera reaprovechar los perfiles que dispone internamente, ahorrándose los costos que esto involucra y al mismo tiempo como una estrategia que está afín con las tendencias globales que han puntualizados las firmas más prestigiosas de consultoría de recursos humanos.

Formación.

En lo inherente a la formación, según los razonamientos de Alles (2015) el proceso de enseñanza para el aprendizaje como esa acción de educar a un colaborador, busca el fortalecimiento y perfeccionamiento de las facultades intelectuales con las que dispone como elemento y potencial natural propio de la personalidad, los procesos cognitivos y los esquemas mentales.

Chiavenato (2009) explica que es una forma de lograr avances profesionales y laborales para un colaborador a partir de la educación, fomentando tres estratos que son: la capacitación, el desarrollo de las personas y el desarrollo organizacional, se trata entonces de área que suponen estrategias competitivas para que gane el empleado y gane además la empresa al mejorar ambos el desempeño y los resultados para la competitividad, rendimiento, rentabilidad y posicionamiento, que son afines con la gestión de cambio e innovación.

Evaluación del desempeño.

Está es una fase clave, neurálgica y sobre todo táctica para lograr cambios dentro de la empresa, pues valorar el comportamiento sobre el desempeño laboral, rendimiento de un colaborador que tiene el perfil para un puesto en particular, a partir de esos resultados que generalmente se llevan a cabo dos veces durante el año, que además están asociados a compensaciones socioeconómicas (remunerativas) eventuales o permanentes para mantenerse motivados al equipo de trabajo. Chiavenato (2002) define: “Es el proceso que mide el desempeño del empleado, el desempeño del empleado es el grado en que cumple los requisitos de su trabajo” (p. 198). Por tanto, esto pudiera contribuir a que se superen los problemas por lo cual está atravesando en estos momentos Rutas de Lima, quienes han generado grandes expectativas incumplidas por parte de los gerentes sobre bonificaciones a los empleados, situación que ha tensado las relaciones entre el directivo, y es momento de asumir cartas sobre el particular, y la gestión por competencia a través de un plan y/o programa global, puede coadyuvar a disminuir las tensiones e ir superando la problemática.

Desarrollo y planes de sucesión.

Para Alles (2008) el desarrollo está enmarcado en: “Las acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado en función del puesto de trabajo que la persona ocupa en el presente o se prevé ocupara más adelante” (p. 64).

Desde otro matriz, Hernández et al. (2017) sostienen que se para que este pueda desarrollar las competencias en el cumplimiento de las funciones y tareas en el puesto que asumirá. trata de un proceso de cooperación entre el trabajador y la empresa, pues la organización debe proveer y brindarle un programa de entrenamiento y capacitación continua.

Los argumentos de la autora dan lugar a que la unidad que gestiona el talento humano de la empresa, oriente los esfuerzos a la mejora en el desempeño de las labores de los colaboradores, minimizando las brechas y las tensiones sobre las condiciones de trabajo, desarrollando todas las competencias inherentes a las funciones, tareas y actividades, que incrementen las capacidades como fuerza de trabajo para conseguir mayor calidad en los servicios, eficacia, efectividad y sobre todo productividad. Entonces, en la medida que Rutas de Lima S.A.C, asuma el enfoque de gestión por competencias que esté adecuado a las tendencias globales emergentes, en esa justa medida el equipo de colaboradores de la zona sur e inclusive los demás, experimentarán cambios sustanciales en pro de mejorar las relaciones de carácter laborales y por ende los resultados sobre los servicios que ofrecen a los usuarios (ciudadanos) que transitan por el sistema de vialidades (usando los peajes).

2.2.2. Bases teóricas del desempeño laboral

2.2.2.1. Definición del desempeño laboral.

Chiavenato (2011) indica: “Las acciones de los trabajadores en el contexto de las funciones y actividades desarrolladas en sus puestos están relacionadas con procesos y procedimientos, a esas actuaciones se les llaman desempeño, el comportamiento que estos tienen ante la faena laboral” (p. 245).

Por otro lado, Chiavenato (2011) define:

> Es el comportamiento o los medios instrumentales con los que pretende ponerlo en práctica. También dice que el desempeño es una valoración sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, como las metas y los resultados que ofrece y su potencial de desarrollo. (p. 245)

Un individuo dado los talentos y potencialidades que tiene, el cual ejerce una tarea en particular, que tenga cualidades técnicas o no, efectué un comportamiento favorable o desfavorable, considerando parámetros que se implantan para poder ejecutar las valoraciones que determine lo que se llama desempeño; parafraseando las ideas de Chiavenato (2011) el desempeño laboral refiere a la ejecución de las funciones que le han sido otorgado a un colaborador integrante de un equipo de trabajo, con la finalidad de alcanzar los objetivos y metas que han sido programadas previamente por la empresa.

Atendiendo a los intereses de Alles (2009) el desempeño laboral como un elemento esencial dentro de la organización está focalizado en determinar y valorar las acciones que ejecutan los trabajadores en el marco de las actividades que cumplen en la faena cotidiano diario para decidir las características, comportamientos y desempeño per se, a los efectos de situar la capacidad de respuesta que tienen ante un situado particular.

2.2.2.2. Importancia de desempeño laboral.

De acuerdo con Alles (2007) lo fundamental que obtiene el desempeño laboral en el escenario organización es considerable en todo el sentido y la extensión de lo que significa el término, pues se trata del comportamiento del capital intelectual sobre las funciones y todas las acciones que realiza dentro de las distintas áreas de la empresa, y cuya intención es hacer que se accionen todos los procesos estratégicos, esencial y de apoyo en función del tipo de activa comercial que se ejerza.

Alles (2007) sostiene:

> El análisis del desempeño laboral o de la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal. Entre sus objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la

> mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores, de mutua comprensión y adecuado dialogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y se mejoran los resultados. (p. 262)

A los colaboradores que están al frente de cualquier responsabilidad administrativa, operativa e inclusive de producción, tiene que contar con un conjunto de competencias y habilidades aprendidas o innatas, que le dan la cualidad técnica para afrontar el compromiso laboral para llevar adelante esa faena, empleado para ello las habilidades personales, profesionales y técnicas que alcanzó en el desarrollo de la formación, para que sea capaz de guiar, supervisar y gestionar el proceso, procedimiento y cualesquiera acción que tenga asignada.

Para Robbins y Judge (2013) en tiempos pasados, las organizaciones empleaban instrumentos para la evaluación sobre las funciones y tareas que llevaban a cabo un colaborador, en cambio ahora según los investigadores existen tres importantes comportamientos que constituyen el desempeño laboral:

> Desempeño de la tarea, se refiere a la realización de funciones que debe un trabajador desarrollar en su puesto de trabajo lo cual aporta a la producción de un bien o un servicio. Civismo, está dirigido al ámbito psicológico de cada trabajador, es decir el trato y colaboración que puede dar a sus compañeros de trabajo siempre manteniendo la tolerancia, sugerencias constructivas y decir cosas positivas del trabajo con el objetivo de conseguir los objetivos de la empresa y falta de productividad, se relaciona a los aspectos que interfieren la relación laboral entre empresa y el trabajador. Son comportamientos que afectan el correcto funcionar de la empresa como los robos, hostilidad entre

compañeros de trabajo y ausentarse con frecuencia, son maneras de incentivar una baja productividad. (p. 555)

Estos aspectos que le propician la preponderancia en el escenario organizativo al desempeño laboral, parte del comportamiento tecnocrático dentro de la faena diaria, cómo logró cada una de las tareas y actividades en la cotidiana de los procesos y procedimientos que tiene en el haber del puesto, que se mide a través de indicadores e índices de rendimiento; así como el componente social y psicológico del colaborador dentro de la empresa, las relaciones interpersonales e intrapersonales son clave; aquí juega un rol las condiciones motivacionales y emocionales, que sin lugar a dudas son agentes para elevar el rendimiento y productividad propiamente.

2.2.2.3. Características del desempeño laboral.

Este componente, está alineado más allá del rendimiento, productividad, crecimiento y competitividad empresarial, con la filosofía de gestión en términos de los elementos axiológicos propios de los colaboradores, la estructura de valores y principios para con el rol del trabajo, la faena diaria que le corresponde llevar a delante, tiene que ver también con las condiciones y recursos con los que dispone para lograr los objetivos y metas dentro del trabajo; en palabras de Chiavenato (2000) expone que el desempeño laboral está determinado por las siguientes características: “Factores actitudinales de la persona, tales como: la disciplina, la actitud cooperativa, la iniciativa, la responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad. Factores operativos: conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo” (p. 359).

Estos factores actitudinales a los que se refiere el autor, se van inculcando en el seno familiar, luego dentro de los espacios de formación educativa, desde las

primeras etapas del proceso de enseñanza y aprendizaje, se van fortaleciendo y cultivando hasta llegar a los estudios superiores, una vez allí, que se han desarrollado, toca llevarlos a la praxeología, y nada más son las empresas en donde se ejercitan, que regirán la conducta de ese colaborador, de allí dependerá la recompensa, éxito y crecimiento dentro de la organización como un capital clave.

Estos se complementarán con los factores operativos, que dependen de la tecnicidad que ha logrado el colaborador por medio de la asimilación y adquisición de conocimiento en el área de desarrollo laboral y/o profesional, eso se reflejará en los resultados del área donde se desenvuelve, la dirección de las acciones que lleva y el estilo de liderazgo marcarán una cualidad esencial de desempeño.

2.2.2.4. Teorías relacionadas con el desempeño laboral.

Teoría de evaluación del desempeño.

Atendiendo a los argumentos de Chiavenato (2011) la evaluación del desempeño teóricamente explica mediante la evaluación del comportamiento el producto laboral, proyectándose hacia los resultados a largo plazo. Este procedimiento de valoración permite analizar la labor, las habilidades y trascendencia del trabajo ejecutado como también sus cualidades. Ante esto, Chiavenato (2011) asegura que alrededor de la gestión del talento humano, existen elementos capaces de aplicar una evaluación del desempeño a quienes laboran y forman parte de una organización, con el único propósito de cuantificar sus habilidades y su desempeño, así como la productividad cuantitativa y cualitativamente, mediante recursos valorativos en temporalidad, propósitos y alcances en un ámbito determinado.

Indudablemente, las organizaciones conseguirían por medio de esta evaluación una visión asertiva del estado actual, diagnosticando la situación para posteriormente generar estrategias, enmarcadas en actividades que favorezcan esas

condiciones (pronósticos). En ese orden de ideas, según estos señalamientos Chiavenato (2009) menciona: “Se trata de un mecanismo de la gestión humana para mantener en constante cambio a partir de las capacidades y recursos intelectuales del que dispone la empresa, que en la medida que esta sea susceptible de revisión y mejoras” (p. 214). En una medida similar, ajustada a la inmediatez de la demanda del mercado, influenciado por las peticiones de los clientes (usuarios) sobre un bien o servicio, dependiendo del sector establecido.

En todo caso, esta investigación está relacionada con servicios para la recaudación de tasas (impuestos) para el estado, y los usuarios requieren que sean atendidos con altos estándares de calidad, eficacia y eficiencia, no solo en servicio propiamente, sino que sea retribuido esos recursos que aportan a la Administración Pública, invirtiendo en un sistema de vialidades conveniente.

Finalmente, Chiavenato (2009) expone: “Es el capital y talento humano quienes le proporcionan el dinamismo a la empresa, del desempeño de estos colaboradores dependerá el crecimiento, estancamiento o paralización de actividades laborales” (p. 119). Destacando que son las condiciones de trabajo esenciales en la práctica cotidiana, la productividad y rendimiento dependientes de los elementos intervinientes en ésta, como lo son la situación socioeconómica; la cultura, la geografía, la motivación y la manera de resolver situaciones primordiales para los colaboradores del equipo. Por otro lado, Chiavenato (2009) el valor de las retribuciones y la percepción de que éstas dependen del esfuerzo, determinan la medida del esmero personal que está dispuesto a hacer.

Teoría de la personalidad.

Se trae a colación la contribución de Abraham Maslow, quien desarrollo la interesante teoría de la personalidad. En ella está incluida la teoría de la motivación,

cuyo más representativo ícono es la pirámide de Maslow, en ella propuso una estratificación de las necesidades del ser humano como sujeto racional que busca la realización como persona, profesional y elemento social, en cinco niveles jerarquizados de forma que el individuo debe de satisfacer cada nivel, como se muestra en la figura 3. Chiavenato (2000) sostiene: “Necesidades se van a clasificar de acuerdo con el grado de importancia que éstas tengan, y que se considera una pirámide de jerarquización de las necesidades es más importante a las necesidades de menos importancia” (p. 72)

Figura 3

Estratificación de necesidades

Nota. Chiavenato, 2000, p. 34.

Una vez tomada lectura de la corriente de la teoría de la personalidad y motivación, llevo a cabo el análisis e interpretaciones para vincular estos componentes con los fines que persigue este estudio, en tanto y cuanto las competencias le proporcionan un conjunto de atributos que pone de manifiesto el trabajador para realizar. Se tiene en el primer nivel, todas esas necesidades de carácter básicas, relativas a la supervivencia o sostenimiento del individuo,

denominadas además como necesidades fisiológicas (alimentación, bebidas y descanso); aspecto que le da las fuerzas para que puedan laborar, que tiene como fin alcanzar los recursos para ese sostenimiento a través de un salario y condiciones mínimas.

El segundo nivel, trata de aquellas necesidades de protección y seguridad, que en el contexto empresarial se refiere la salvaguarda de las condiciones contractuales, es decir, la protección laboral mediante un empleo de calidad y con la estabilidad adecuada para que desde allí cubra las demás necesidades que se desprende como individuo.

En cuanto al tercer nivel, que son las necesidades sociales, en otras palabras, la socialización como sujeto (amor, intercambio de pensamiento, amistades, interacción con los otros pares que cohabitan en la sociedad). En el ámbito laboral, son las posibilidades de interactuar con los compañeros de las diferentes áreas en la empresa para compartir ideas, informaciones y datos de intereses colectivo e individual.

El cuarto nivel, está vinculado con las necesidades de consideración y mantenimiento de un estatus de carácter laboral, que en el ámbito del empleo se refiere a desarrollar todas las funciones y tareas que le permitan conseguir logros, responsabilidades, distinciones, avances y reconocimiento a partir del desempeño que este tuvo.

2.2.2.5. Dimensiones del desempeño laboral.

Eficacia.

De acuerdo con los señalamientos de Chiavenato (2004) la eficacia está referida: “Una medida del logro de resultados” (p. 132).

Es un factor que busca a todas luces cuantificar y cualificar el cumplimiento de

los objetivos, metas y demás acciones que se han establecido durante una programación, anual, semestral, trimestral, mensual y/o semanal, con criterios de indicadores e índices que lo midan; en otras palabras, es la capacidad de conseguir el efecto deseado a través de una acción específica y hace referencia a un individuo o grupo de individuos.

Eficiencia.

Por su parte en cuanto a la eficiencia, analizando las ideas de Chiavenato (2004) se trata del uso apropiado de los diferentes recursos con lo que dispone un individuo, empresa, área u otra entidad para la elaboración de un producto o lograr el cumplimiento de un servicio, se trata de valorar la relación que se puede generar entre la producción de un bien y el servicio que se ofrece, a partir de los materiales y suministros que se han empleado para tal fin.

Desde la visión de esta investigadora, y atendiendo a los fines que persiguió esta tesis, se orienta a esa capacidad para realizar adecuadamente una función en el menor tiempo y con el mínimo recurso posible.

Relaciones humanas.

En cuanto a las relaciones humanas como una dimensión fundamental para el desempeño laboral, Chiavenato (2004) sostiene que: “Son las acciones y actitudes desarrolladas a partir de los contactos entre personas y grupos, cada persona posee una personalidad propia y diferenciada que influye en el comportamiento y en las actitudes de las otras personas” (p. 92).

Este componente es relevante para el equilibro y armonía de las relaciones interpersonales e intrapersonales, que van a impactar directamente sobre la cultura y clima organizacional, aquí hay un gran peso de los elementos axiológico, la personalidad y principios de cada colaborador, y hará que la empresa sea proclive a

cambios si estos componentes se gestionan de la mejor manera posible, que auge el rendimiento, proactividad y crecimiento entre todos los miembros.

Motivación.

Según Chiavenato (2004) la motivación: “Se refiere a las fuerzas dentro de cada persona que la conduce hacia un determinado comportamiento” (p. 123). Es un aspecto que parte de los esquemas mentales del individuo, la personalidad, los procesos cognitivos que tiene, la forma de ver el mundo, la percepción, atención, pensamiento, inteligencia, razonamiento, en fin, es un atributo innato que mediará el comportamiento humano dentro de un grupo social, el carácter en este factor determinante en el escenario laboral.

2.2.2.6. Beneficios de la evaluación del desempeño laboral.

Algunos beneficios que se pueden alcanzar en términos organizacionales, que son vinculantes con la evaluación del desempeño laboral para con los integrantes. Alles (2008) señala:

> Brindar a los colaboradores la oportunidad de verificar su desempeño y las normas con su supervisor directo, otorgar al líder los medios de identificar las fortalezas y debilidades del desempeño de un trabajador, otorga un formato que facilita al supervisor establecer un programa específico para ayudar a los integrantes a mejorar su desempeño, provee una base para las sugerencias salariales, definir promociones, tomar decisiones de retener o despedir al personal, identificar necesidades de capacitación específica y planificar carreras para el personal. (p. 34)

Alles (2008) explica: “La unidad encargada de la gestión del talento tiene que ver la medición como un proceso evaluativo y auto evaluativo, es decir, compartido, donde el colaborador pueda ser capaz de valorar el comportamiento del trabajo en un

tiempo prudencial” (p. 34)

Asimismo, Alles (2008) explica: “Ello elevará el pensamiento crítico, la autorregulación sobre las competencias, capacidades y habilidades propias, como una especie de diagnóstico para tomar acciones de pronóstico, que sean corregidas en el corto, mediano y largo plazo” (p. 34).

2.3. Definición conceptual de la terminología empleada

Desarrollo y planes de sucesión

Es un proceso en la cual se identifica al colaborador clave para que pueda sustituir al personal que paso al retiro, para no generar mal clima laboral o retrasos se recomienda realizar un plan de sucesión con anticipación.

Desempeño laboral

Consiste en el ritmo de trabajo, eficiencia y desenvolviendo en las actividades asignadas en un puesto de trabajo, está asociado a las habilidades de gestión.

Eficacia

Tiene que ver con la agilidad y la capacidad de resolución de problemas de forma audaz y positiva para la organización.

Eficiencia

Es la capacidad de resolver situaciones de manera lógica, rápida y precisa.

Evaluación del desempeño

Permite medir el avance del personal y tiene muchas implicaciones, como es mantener la relación jefe - colaborador y la relación perdurable entre la empresa y los empleados.

Formación

Es la acción de educar a una persona con el propósito de adquirir o acrecentar conocimientos y de esta manera realice mejor las tareas y logre los objetivos que se

ha propuesto.

Gestión por competencias

Considera que los conocimientos, las diversas habilidades o cualidades influyen en el rendimiento de los colaboradores y aplicar esto de forma sistemática, contribuye a conseguir los mejores resultados de la empresa, designarle el puesto adecuado de acuerdo con las competencias que más lo caractericen al personal. La gestión por competencias es un proceso la cual posibilita organizar y estructurar las tareas de los puestos de una empresa.

Motivación

Implica un estado interno de cada persona que la conduce hacia un determinado comportamiento.

Selección de personal

Consiste en el proceso de reclutamiento de personal capaz y con un perfil profesional o académico adaptado a las necesidades de la organización.

Relaciones humanas

Son las actitudes y acciones desarrolladas a partir de los contactos entre personas o grupos, cada sujeto tiene una personalidad propia y diferenciada que influye en el comportamiento de las otras personas.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación

El estudio de carácter cuantitativo, metodológicamente se abordó el trabajo mediante un tipo de investigación descriptiva, en función de la revisión literaria efectuada desde los argumentos de Hernández et al. (2014) en primer lugar, es descriptivo por cuanto está orientada a medir y valorar las características de las variables que se han definido.

Asimismo, el tipo de investigación de acuerdo con los momentos de aplicación de los instrumentos es de corte transversal, de acuerdo con los planteamientos de Hernández et al. (2014), define: “Recolectan los datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede” (p. 154).

Diseño de investigación

El estudio responde al diseño de estudio descriptivo correlacional, porque su objetivo principal es determinar la relación existente entre dos variables, en este caso se determina la relación que existe entre la gestión por competencias y desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Rutas de Lima.

Hernández et al. (2014) indican:

> Lo estudios descriptivos sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, indagar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o suprimir afirmaciones y postulados. (p. 91)

3.2. Población y muestra

Población

A partir de las explicaciones señaladas por Hernández et al. (2014) la población es: “El conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 174).

Tabla 2

Distribución de la población por áreas

Áreas	Colaboradores	Porcentaje
Recaudación	139	90.92
Centro de control operativos	04	2.6
Administrativo	07	6.48
Total	150	100

En esta investigación cuantitativa el universo de estudio forma una población que asciende a 150 colaboradores que desempeñan funciones administrativas u operativas en la zona sur de la empresa Rutas de Lima, en Villa El Salvador, durante el año 2020, sujetos con características similares en el ejercicio de las actividades y tareas.

Muestra

La muestra está referida según Hernández et al. (2014) a ese: “Subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que debe ser representativo de ésta” (p. 173). Atendiendo a las características que tiene el universo de estudio, se aplicó un tipo de muestro probabilístico donde los colaboradores de la empresa tendrán como cualidad que sean seleccionados una vez que se aplique la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z_a{}^2 \times p \times q}{d^2 \times (N-1) + Z_a{}^2 \times p \times q}$$

n: tamaño de la muestra

N: marco muestral (población), equivale a 150 sujetos

Z: 95% de los casos.

p: probabilidad de éxito, en este caso es (0.50)

q: probabilidad de fracaso, en este caso es (0.50)

d: error de precisión (0.05).

Tamaño de muestra: n = 109

Por otro lado, para la técnica de selección de la muestra que se obtuvo de 109 sujetos, personificados en los colaboradores de la zona sur de la empresa Rutas de Lima, en Villa El Salvador, se aplicó el porcentaje de cada una de las áreas que integran esas unidades administrativas u operativas, a los efectos de que respondan al marco poblacional.

Tabla 3

Distribución de la muestra por áreas

Áreas	Colaboradores	Porcentaje
Recaudación	99	90.92
Centro de control operativos	03	2.6
Administrativo	07	6.48
Total	109	100

3.3. Hipótesis

Hipótesis general

Existe relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los colaboradores de zona sur de la empresa Rutas de Lima, Villa El Salvador, 2020.

Hipótesis específicas

Existe relación entre la selección de personal y el desempeño laboral en los colaboradores de zona sur de la empresa Rutas de Lima, Villa El Salvador, 2020.

Existe relación entre la formación del personal y el desempeño laboral en los colaboradores de zona sur de la empresa Rutas de Lima, Villa El Salvador, 2020.

Existe relación entre la evaluación del desempeño y el desempeño laboral en los colaboradores de zona sur de la empresa Rutas de Lima, Villa El Salvador, 2020.

Existe relación entre el desarrollo y planes de sucesión y el desempeño laboral en los colaboradores de zona sur de la empresa Rutas de Lima, Villa El Salvador, 2020.

3.4. Variables – Operacionalización

Definición conceptual de la gestión por competencias

Alles (2007) menciona: “Cuando se habla de gestión por competencias se hace referencia a un modelo de management de gestión, una manera de manejar los recursos humanos de una organización para lograr alinearlos a la estrategia de negocios” (p. 68).

Definición operacional de la gestión por competencias

La gestión por competencias fue medida en función a cuatro dimensiones (selección de personal, formación del personal, evaluación del desempeño, desarrollo y planes de sucesión), 12 indicadores que fueron expresados en términos de (35) ítems que constituyeron el instrumento y que permitieron medir el desempeño laboral de los trabajadores respecto a la gestión por competencias que ha estado empleando la empresa en la cual se ha realizado la investigación.

Tabla 4

Operacionalización de la variable gestión por competencias

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Selección de personal	- Capacidad intelectual - Canales de búsqueda - Inducción del personal	1 al 8	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Parcialmente de acuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo	Deficiente [41 – 53⟩ Regular [53 – 99⟩ Eficiente [99 – 151⟩
Formación del personal	- Capacitaciones - Formación profesional - Liderazgo	9 al 17		
Evaluación del desempeño	- Cumplimiento descriptivo de puesto - Conductas observables - Retroalimentación	18 al 26		
Desarrollo y planes de sucesión	- Programa de desarrollo - Sucesión y promociones - Entrenamiento	27 al 35		

Definición conceptual del desempeño laboral

Chiavenato (2011) afirma: “El desempeño es el comportamiento o los medios instrumentales con los que pretende ponerlo en práctica, el desempeño es una valoración sistemática de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña” (p. 245).

Definición operacional del desempeño laboral

El desempeño laboral en la empresa fue medida en función a cuatro dimensiones (eficacia, eficiencia, relaciones humanas, motivación), 12 indicadores que fueron expresados en términos de 30 ítems que constituyeron el instrumento y que permitieron medir el desempeño laboral en los trabajadores respecto al desempeño laboral que han tenido en la cual se ha realizado la investigación.

Tabla 5

Operacionalización de la variable desempeño laboral

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Eficacia	- Cumplimiento de labores - Orientación al logro - Atención al cliente	1 al 06	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Parcialmente de acuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo	Deficiente [42 – 65⟩ Regular [65 – 102⟩ Eficiente [102 – 146⟩
Eficiencia	- Uso de recursos - Servicio de calidad - Esfuerzo adicional	07 al 13		
Relaciones humanas	- Comunicación - Manejo de conflictos - Trabajo en equipo	14 al 21		
Motivación	- Ambiente de trabajo - Reconocimiento - Remuneración	22 al 30		

3.5. Métodos y técnicas de investigación

Métodos de investigación

El método que se aplicó para esta investigación fue el método hipotético deductivo ya que según Cegarra (2012) se basa en observar el fenómeno de estudio, se crea una hipótesis para darle una explicación, deducir las consecuencias más elementales de la hipótesis y verificar la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia Cegarra (2012) define:

> El método hipotético deductivo lo empleamos corrientemente tanto en la vida ordinaria científica. Es el camino lógico para buscar la solución a los problemas que nos planteamos, consiste en emitir hipótesis acerca de las posibles soluciones al problema planteado y en comprobar con los datos disponibles si estos están de acuerdo con aquellas. (p. 82)

Desde otra visión, este método es descrito por Rojas (2004) quien manifiesta:

> Tiene que tomarse en cuenta la forma como se definen los conceptos (los elementos y relaciones que comprenden) y se realiza en varias etapas de intermediación que permite pasar de afirmaciones generales a otras más particulares hasta acercarse a la realidad concreta a través de indicadores o referentes empíricos. (p. 85)

En consecuencia, una de las bondades que ofrece este método que se fundamenta desde la experiencia que ha cultivado el individuo a lo largo de las actividades laborales que ha desempeñado, en este caso los colaboradores de la zona sur en la empresa Rutas de Lima, en Villa El Salvador. En la investigación se describió detalladamente los referentes teóricos vinculados con las dos variables principales, además de algunos factores relacionados con ellas, que se midieron como dimensiones e indicadores, lo que sirvió para llevar a cabo el proceso de análisis e interpretación de los resultados obtenidos con el empleo del cuestionario.

Técnica

En este estudio se aplicó la técnica de la encuesta, que de acuerdo con lo que expresó Arias (2012) la conceptualiza como: “Una técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de sí mismos, o en relación con un tema en particular” (p. 72).

Adicionalmente como complemento de los datos primarios, la investigadora se apropió del análisis documental, que ha sido caracterizado por Dulzaides y Molina (2004) como:

> Un conjunto de operaciones intelectuales, que buscan describir y representar los documentos de forma unificada sistemática para facilitar su recuperación. Comprende el procesamiento analítico-sintético que, a su vez, incluye la

descripción bibliográfica y general de la fuente, indización, anotación, extracción, traducción y la confección de reseñas. (p. 1)

Mediante esta técnica, se llevaron a cabo actividades para el análisis minucioso, riguroso y sistemático sobre los documentos y demás bibliografías representadas por textos, manuales, publicaciones electrónicas, informes y estudios que versan sobre las variables gestión por competencia y desempeño laboral que fungieron como conceptualizaciones referenciales para la interpretación de la información, lo que sirvió para la constatación de los datos conseguidos.

3.6. Descripción de los instrumentos utilizados

Para el estudio se utilizaron dos cuestionarios como instrumentos de recopilación de información con cualidades politómicos atendiendo a la escala tipo Likert, aplicados a los 109 colaboradores de la empresa Rutas de Lima, Villa El Salvador, 2020 particularmente quienes trabajan en la zona sur de la Ciudad de Lima. Para Hernández et al. (2014) sostienen que: “Un cuestionario conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir” (p. 217).

Instrumento I. Cuestionario de la gestión por competencias

Nombre : Cuestionario de gestión por competencias.

Autor : Halila Rosa Benique Argumedo

Procedencia : Universidad Autónoma del Perú

Administración : Individual

Duración : 25 minutos aproximadamente

Aplicación : Colaboradores Rutas de Lima, Villa El Salvador.

Descripción

El cuestionario tendrá como objetivo medir las cuatro dimensiones de la variable gestión por competencias dentro de la empresa objeto de análisis, entre las

cuales están: selección de personal, formación del personal, evaluación del desempeño y desarrollo y planes de sucesión. El instrumento consta de un total de 35 ítems, además, la alternativa de respuesta se adecuó a la escala tipo Likert que dispone de 5 opciones (parámetro politómico).

Normas de aplicación

La aplicación del instrumento a los colaboradores se efectuó de manera individualizada, donde cada trabajador marcó una de las (5) alternativas por cada pregunta, la investigadora dejó suficiente claro que la información tendrá sólo un carácter académico y por tanto confidencial sobre los resultados que se obtuvieron. Las opciones de respuesta son las siguientes:

Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Parcialmente de acuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Normas de calificación

Al momento de evaluar los datos, se sumaron las puntuaciones parciales por dimensión y así mismo el total de los ítems valorados del instrumento, luego se ubica en la tabla de baremos obtenidos, mediante los puntos de corte considerando el puntaje mínimo y máximo; y el 75 por ciento de la desviación estándar para determinar la gestión por competencias y de las dimensiones que la componen.

Instrumento II. Cuestionario del desempeño laboral

Nombre	: Cuestionario de desempeño laboral
Autor	: Halila Rosa Benique Argumedo
Procedencia	: Universidad Autónoma del Perú

Administración : Individual

Duración : 25 minutos aproximadamente

Aplicación : Colaboradores Rutas de Lima, Villa El Salvador.

Descripción

El cuestionario, tendrá como objetivo medir las cuatro dimensiones de la variable desempeño laboral dentro de la empresa objeto de análisis, entre las cuales están: eficacia, eficiencia, relaciones humanas y motivación. El instrumento consta de un total de 30 ítems, además, las alternativas de respuesta se adecuaron a la escala tipo Likert que dispone de 5 opciones (parámetro politómico).

Normas de aplicación

La aplicación del instrumento a los colaboradores se efectuó de manera individualizada, donde cada trabajador marcó una de las 5 alternativas por cada pregunta, la investigadora dejó suficiente claro que la información tendrá sólo un carácter académico y por tanto confidencial sobre los resultados que se obtuvieron. Las opciones de respuesta son las siguientes:

Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Parcialmente de acuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Normas de calificación

Al momento de evaluar los datos, se sumaron las puntuaciones parciales por dimensión y así mismo el total de los ítems valorados del instrumento, luego se ubica en la tabla de baremos obtenidos, mediante los puntos de corte considerando el

puntaje mínimo y máximo; y el 75 por ciento de la desviación estándar para determinar la gestión por competencias y de las dimensiones que la componen.

3.7. Análisis estadístico e interpretación de los datos

De los datos conseguidos mediante la aplicación de los instrumentos de recolección de datos, se procedió a ejecutar la respectiva tabulación a través de tablas y representación gráficas. Respecto a ello se analizaron e interpretaron y así el investigador realizó las discusiones, a través de ello se obtuvieron las conclusiones y recomendaciones sobre los resultados obtenidos.

Para la consolidación de los resultados, se sometió la base de datos al programa estadístico SPSS, para determinar las correlaciones que surgieron entre las variables gestión por competencias y desempeño laboral. Luego de ello se pasó al análisis estadístico, posteriormente a la prueba de hipótesis para tener una perspectiva real de lo que se pretendió lograr con este estudio, con los datos obtenidos se empezó la comprobación y determinación del tipo de estadístico a utilizar.

Dado que los datos no tuvieron una distribución de contraste normal, se determinó emplear para la correlación de las variables, la medida de correlación estadística de Rho de Spearman, que consintió corroborar las hipótesis planteadas en este estudio.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1. Validación del instrumento

Validez del instrumento gestión por competencias

La importancia del instrumento se estableció mediante el criterio de jueces y maestros en el tema, considerando a expertos de patrón temático, metodológico y estadístico, los cuales determinaron la validez de contenido, criterios y constructo del instrumento, lo que permitió realizar la prueba piloto para el análisis de confiabilidad.

Tabla 1

Resultados de validación del cuestionario gestión por competencias

Validador	Resultado de aplicabilidad
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable
Mag. Jose Luis Sanguineti Smith	Aplicable
Ing. Segundo Zoilo Vásquez Ruíz	Aplicable

Validez del instrumento desempeño laboral

La importancia del instrumento se estableció mediante el criterio de jueces y maestros en el tema, considerando a expertos de patrón temático, metodológico y estadístico, los cuales determinaron la validez de contenido, criterios y constructo del instrumento, lo que permitió realizar la prueba piloto para el análisis de confiabilidad.

Tabla 2

Resultados de validación del cuestionario desempeño laboral

Validador	Resultado de aplicabilidad
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable
Mag. Jose Luis Sanguineti Smith	Aplicable
Ing. Segundo Zoilo Vásquez Ruíz	Aplicable

Los resultados del análisis de validez de contenido explicados en las tablas 6 y 7 explican que los ítems considerados en los cuestionarios de gestión por competencias y el desempeño laboral realmente miden las variables que indican medir.

4.1.1. Análisis de la fiabilidad

Fiabilidad del instrumento de gestión por competencias.

Para determinar la confiabilidad del instrumento referido a la variable gestión por competencias, se empleó la prueba estadística de alfa de Cronbach considerando que el cuestionario señala una escala con características politómicas.

Tabla 3

Fiabilidad del instrumento de gestión por competencias

Alfa de Cronbach	N de elementos
,971	35

Conforme se aprecia en la tabla 8, al aplicar el estadístico alfa de Cronbach arrojo un resultado de 0.971, el cual es mayor a 0.75, de modo que indica que el instrumento presenta un alto grado de confiabilidad, al estar en el intervalo de 0.81 a 1.00, de tal forma que es confiable para la investigación.

Fiabilidad del instrumento de desempeño laboral.

Para determinar la confiabilidad del instrumento, se empleó la prueba estadística de alfa de Cronbach, considerando que el cuestionario señala una escala con características politómicas.

Tabla 4

Fiabilidad del instrumento de desempeño laboral

Alfa de Cronbach	N de elementos
,953	30

Conforme se aprecia en la tabla 9, al aplicar el estadístico alfa de Cronbach arrojo un resulto de 0.953, el cual es mayor a 0.75, de modo que indica que el instrumento presenta un alto grado de confiabilidad, al situarse en el intervalo de 0.81 a 1.00, de tal forma que es confiable para la investigación.

4.2. Resultados descriptivos de las variables

Resultados descriptivos de la variable gestión por competencias

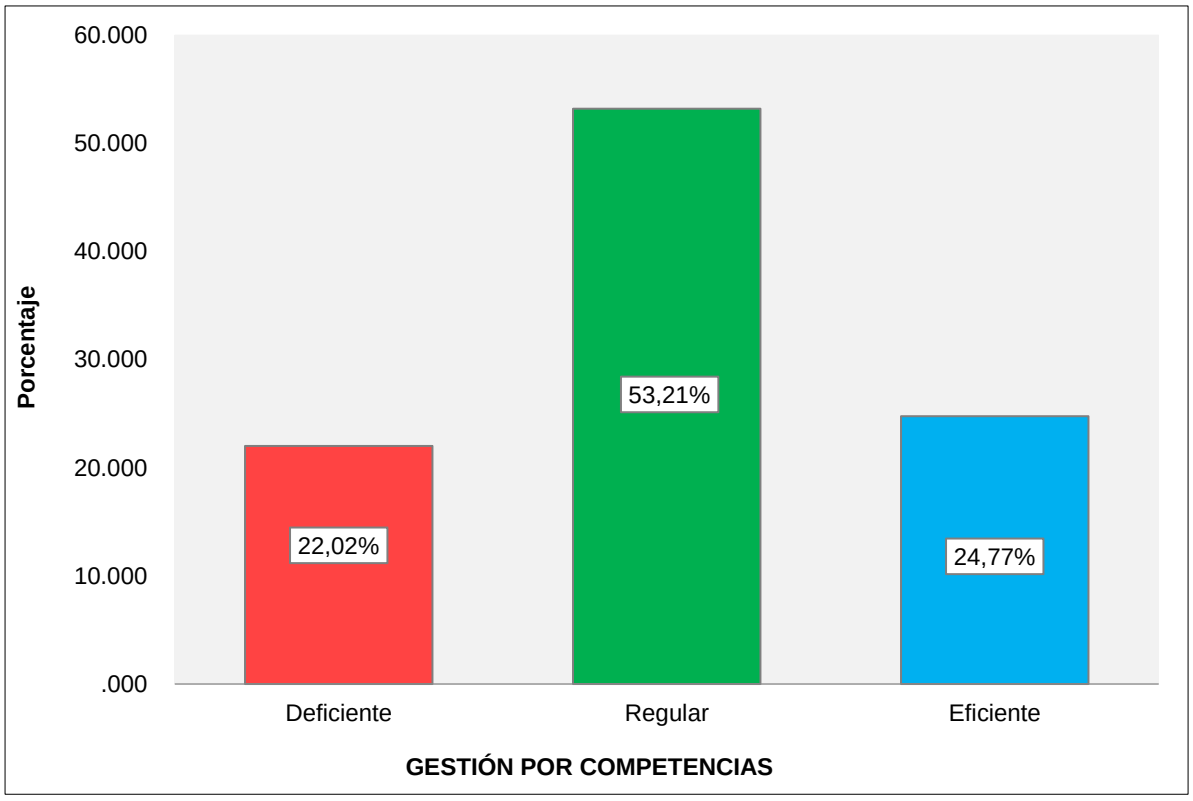
Tabla 5

Análisis descriptivo de la variable gestión por competencias

Niveles	Frecuencia	Porcentaje %
Deficiente	24	22,02
Regular	58	53,21
Eficiente	27	24,77
Total	109	100,00

Figura 1

Análisis descriptivo de la variable gestión por competencias



En la tabla 10 y figura 4, se observa que 58 colaboradores encuestados, que simbolizan el 53,21%, estiman la gestión por competencias dentro de la empresa en un nivel regular, mientras que 27 de los integrantes señalaron en un 24,77%, valoran en un nivel eficiente y 24 colaboradores afirman con un 22,02%, con un nivel deficiente.

Resultados descriptivos de la variable desempeño laboral

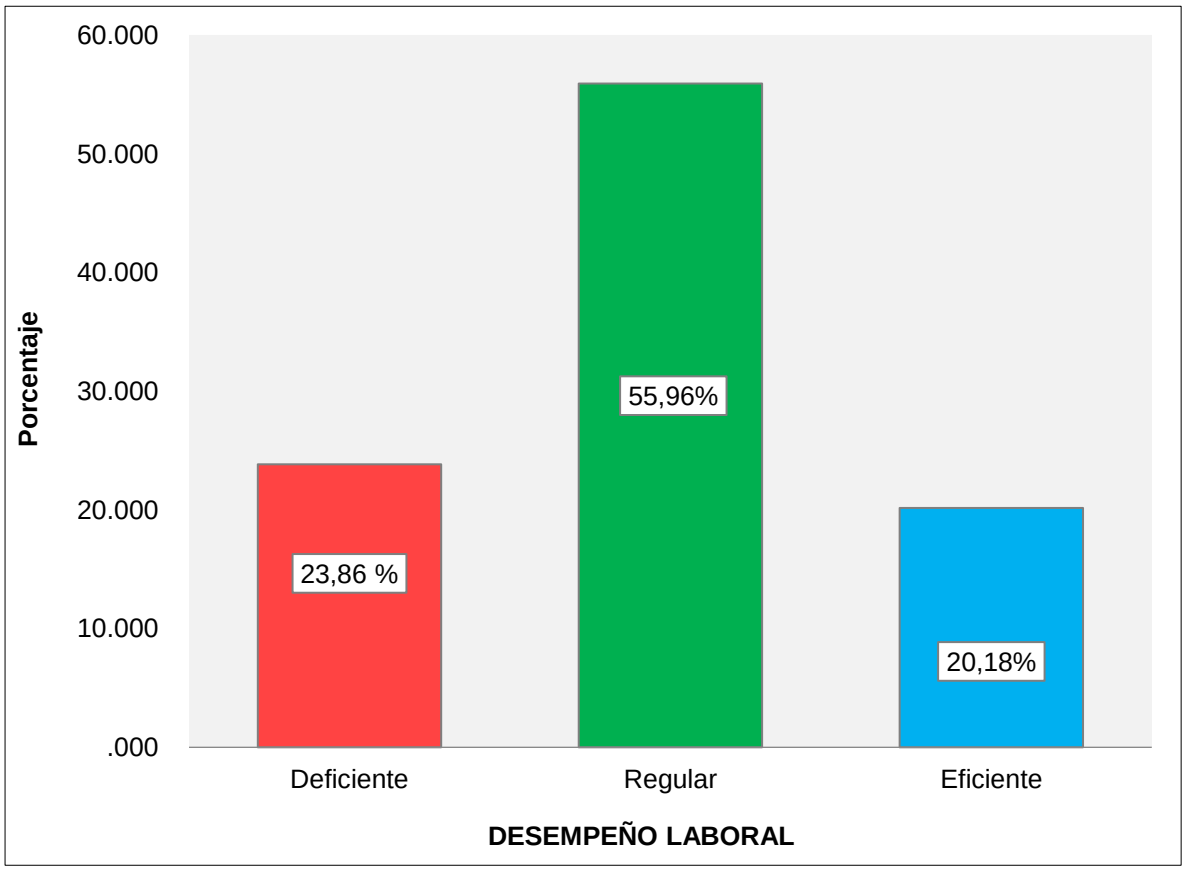
Tabla 6

Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral

Niveles	Frecuencia	Porcentaje %
Deficiente	26	23,86
Regular	61	55,96
Eficiente	22	20,18
Total	109	100,00

Figura 2

Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral



En la tabla 11 y figura 5, se muestra que 61 colaboradores que ascienden al 55,96% estiman al desempeño laboral en un nivel regular, mientras que 26 de ellos, que alcanzó un 23,86% lo valoran en un nivel deficiente y 22 trabajadores que representan el 20,18%, lo catalogan como un nivel eficiente.

4.3. Resultados descriptivos de las dimensiones

Resultados descriptivos de las dimensiones de la gestión del talento humano

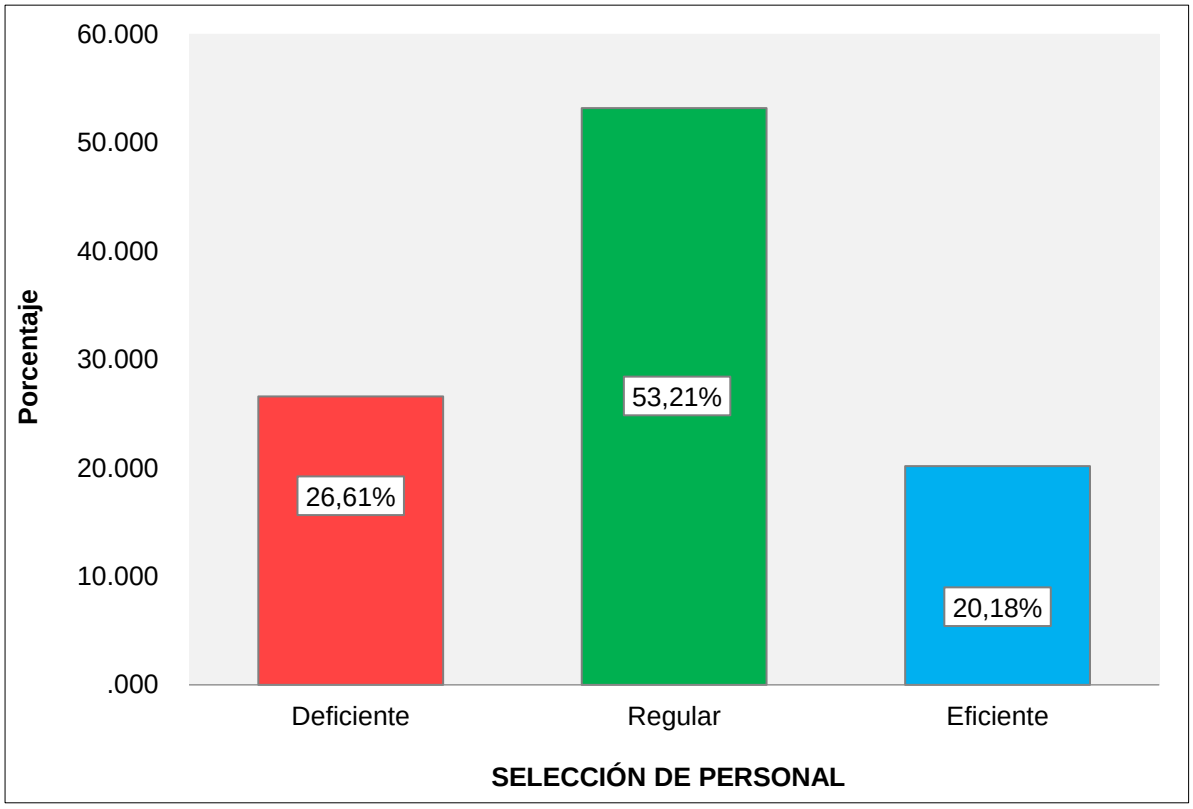
Tabla 7

Análisis descriptivo de la dimensión selección de personal

Niveles	Frecuencia	Porcentaje %
Deficiente	29	26,61
Regular	58	53,21
Eficiente	22	20,18
Total	109	100,00

Figura 3

Análisis descriptivo de la dimensión selección de personal



En la tabla 12 y figura 6, se exhibe que 58 colaboradores que constituyen el 53,21%, estiman a la dimensión selección de personal en un nivel regular, mientras que 29 de ellos, que alcanza el 26,61%, aseguran que está en nivel deficiente y 22 trabajadores que simbolizan el 20,18% lo sitúa en un nivel eficiente.

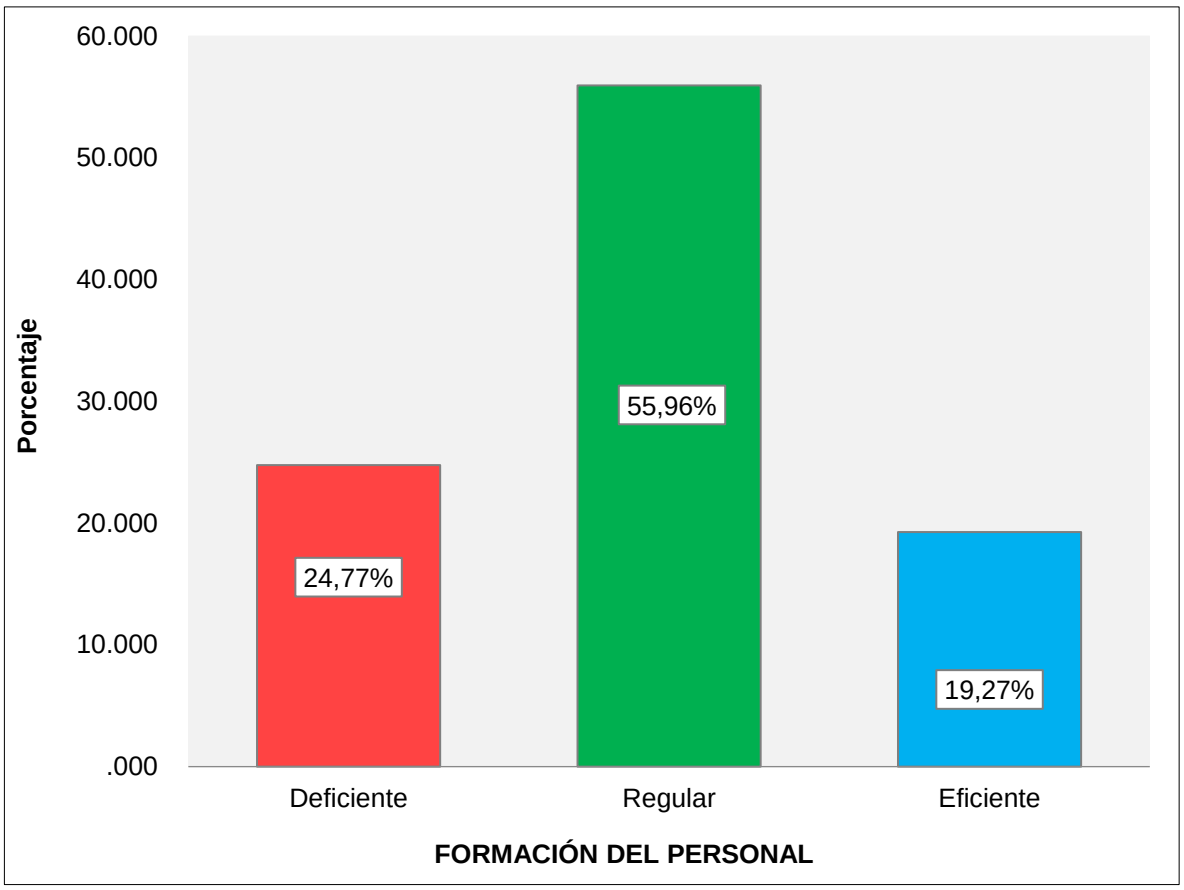
Tabla 8

Análisis descriptivo de la dimensión formación del personal

Niveles	Frecuencia	Porcentaje %
Deficiente	27	24,77
Regular	61	55,96
Eficiente	21	19,27
Total	109	100,00

Figura 7

Análisis descriptivo de la dimensión formación del personal



En la tabla 13 y figura 7, se muestran que 61 colaboradores que constituyen el 55,96%, estiman a la dimensión formación de personal en un nivel regular, mientras que 27 de ellos, que alcanza el 24,77%, aseguran que está en nivel deficiente y 21 trabajadores que simbolizan el 19,27% lo sitúa en un nivel eficiente.

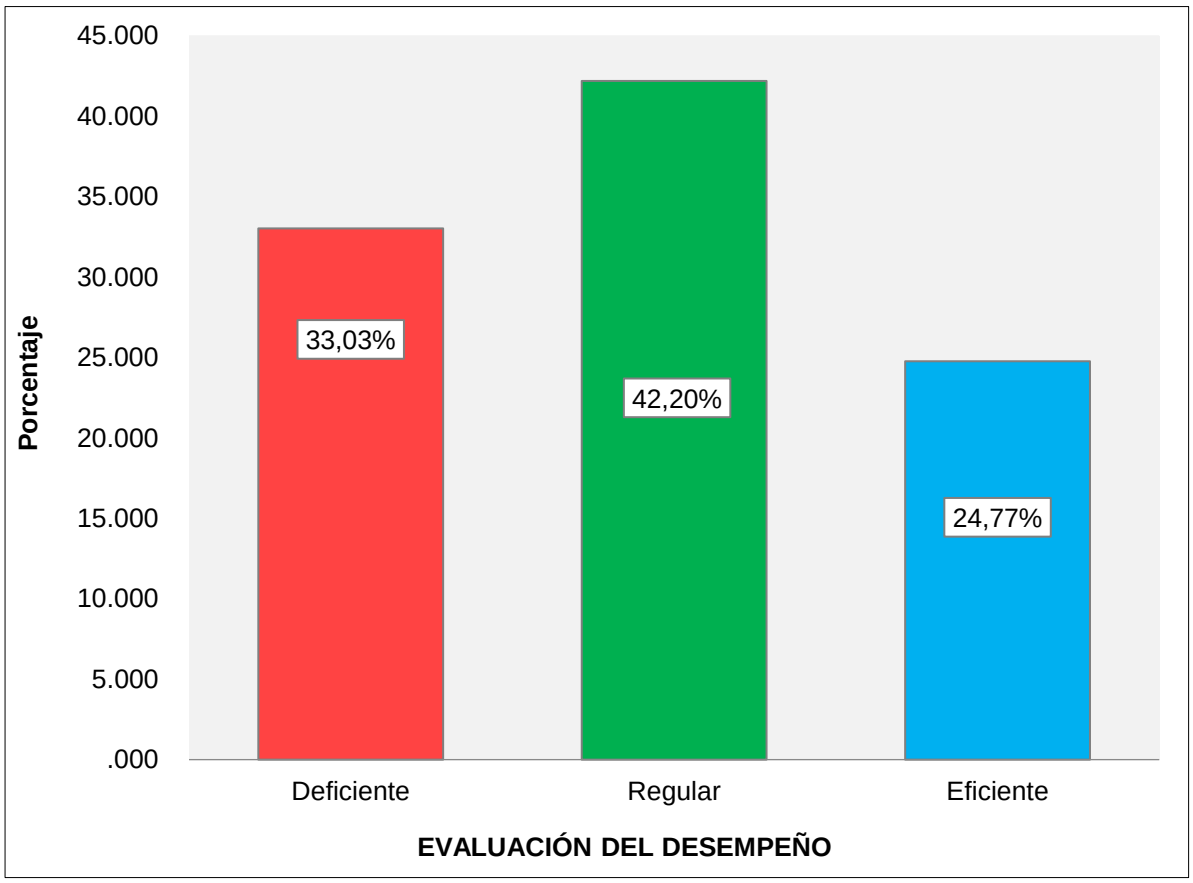
Tabla 9

Análisis descriptivo de la dimensión evaluación del desempeño

Niveles	Frecuencia	Porcentaje %
Deficiente	36	33,03
Regular	46	42,20
Eficiente	27	24,77
Total	109	100,00

Figura 4

Análisis descriptivo de la dimensión evaluación del desempeño



En la tabla 14 y figura 8, se visualiza que 46 colaboradores que constituyen el 42,2%, estiman a la dimensión evaluación de desempeño en un nivel regular, mientras que (36) trabajadores que simbolizan el 33,03% lo sitúa en un nivel deficiente y 27 de ellos, que alcanza el 24,77%, aseguran que está en un nivel eficiente.

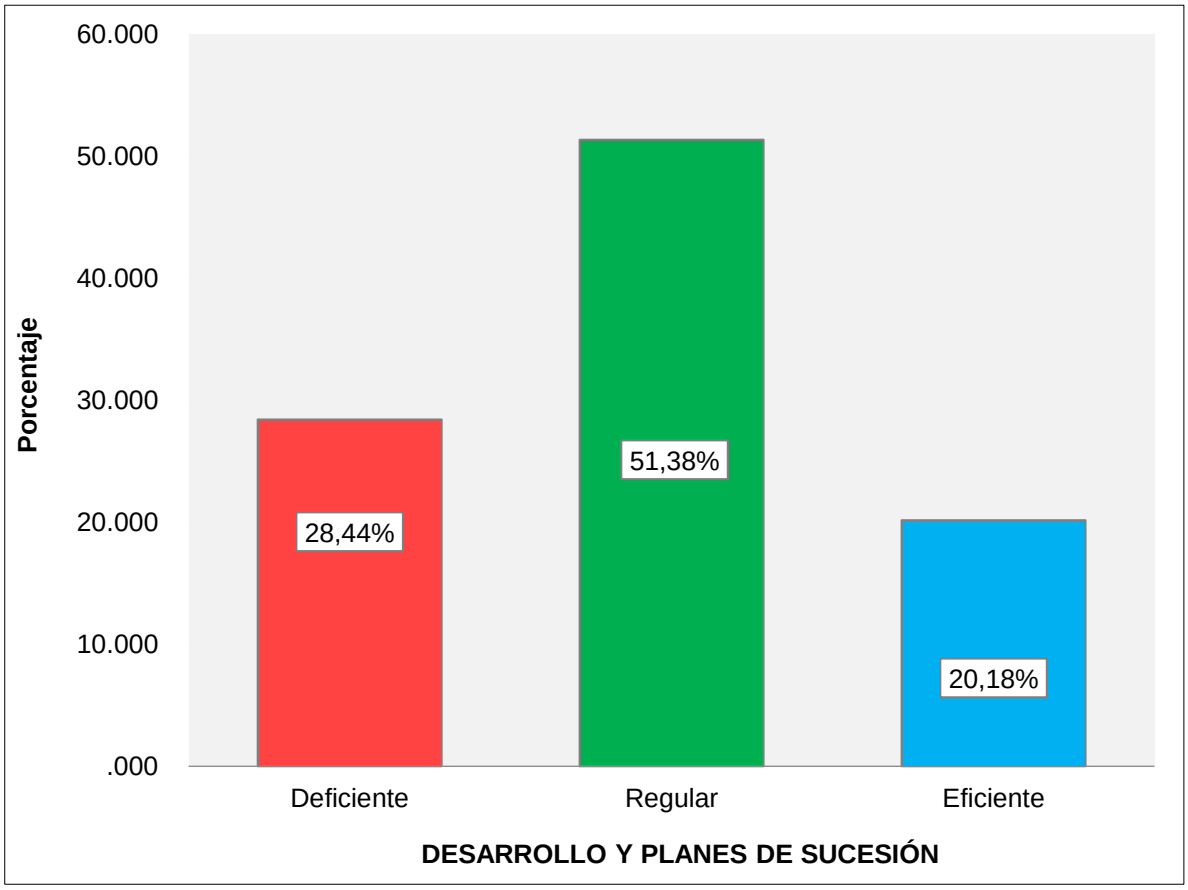
Tabla 10

Análisis descriptivo de la dimensión desarrollo y planes de sucesión

Niveles	Frecuencia	Porcentaje %
Deficiente	31	28,44
Regular	56	51,38
Eficiente	22	20,18
Total	109	100,00

Figura 5

Análisis descriptivo de la dimensión desarrollo y planes de sucesión



En la tabla 15 y figura 9, representa que 56 colaboradores que constituyen el 51,38%, estiman a la dimensión desarrollo y planes de sucesión se encuentra en un nivel regular, mientras que 31 trabajadores que simbolizan el 28,44% la sitúan en un nivel deficiente y 22 de ellos, que alcanza el 20,18%, aseguran que está en un nivel eficiente.

Resultados descriptivos de las dimensiones del desempeño laboral

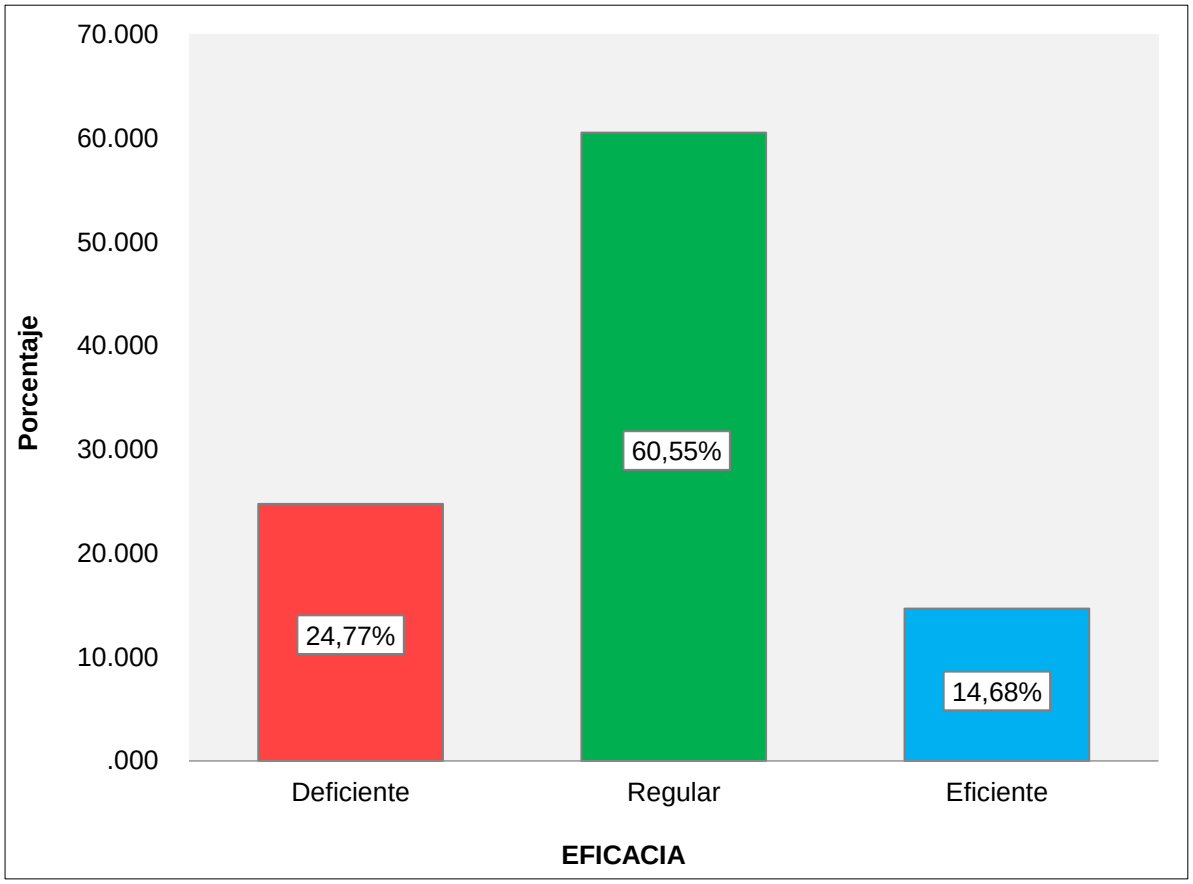
Tabla 11

Análisis descriptivo de la dimensión eficacia

Niveles	Frecuencia	Porcentaje %
Deficiente	27	24,77
Regular	66	60,55
Eficiente	16	14,68
Total	109	100,00

Figura 6

Análisis descriptivo de la dimensión eficacia



En la tabla 16 y figura 10, se refleja que 66 colaboradores que representan el 60,55%, estiman a la dimensión eficacia se encuentra en un nivel regular, mientras que 27 trabajadores que simbolizan el 24,77% la sitúan en un nivel deficiente y 16 de ellos, que alcanza el 14,68%, aseguran que está en un nivel eficiente.

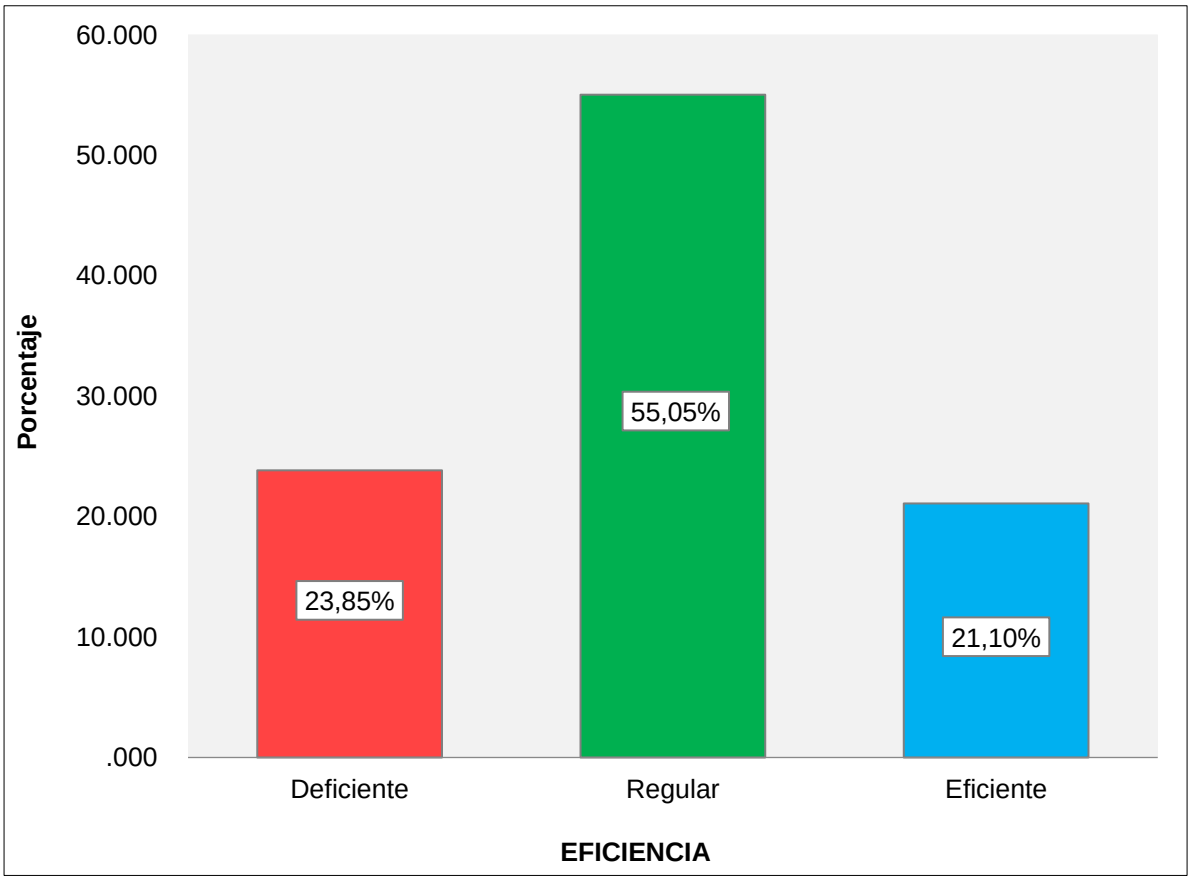
Tabla 12

Análisis descriptivo de la dimensión eficiencia

Niveles	Frecuencia	Porcentaje %
Deficiente	26	23,85
Regular	60	55,05
Eficiente	23	21,10
Total	109	100,00

Figura 7

Análisis descriptivo de la dimensión eficiencia



En la tabla 17 y figura 11, permite observar que 60 colaboradores que representan el 55,05%, estiman sobre la dimensión eficiencia que se encuentra en un nivel regular, mientras que 26 trabajadores que simbolizan el 23,85% la sitúan en un nivel deficiente y 23 de ellos, que alcanza el 21,10%, aseguran que está en un nivel eficiente.

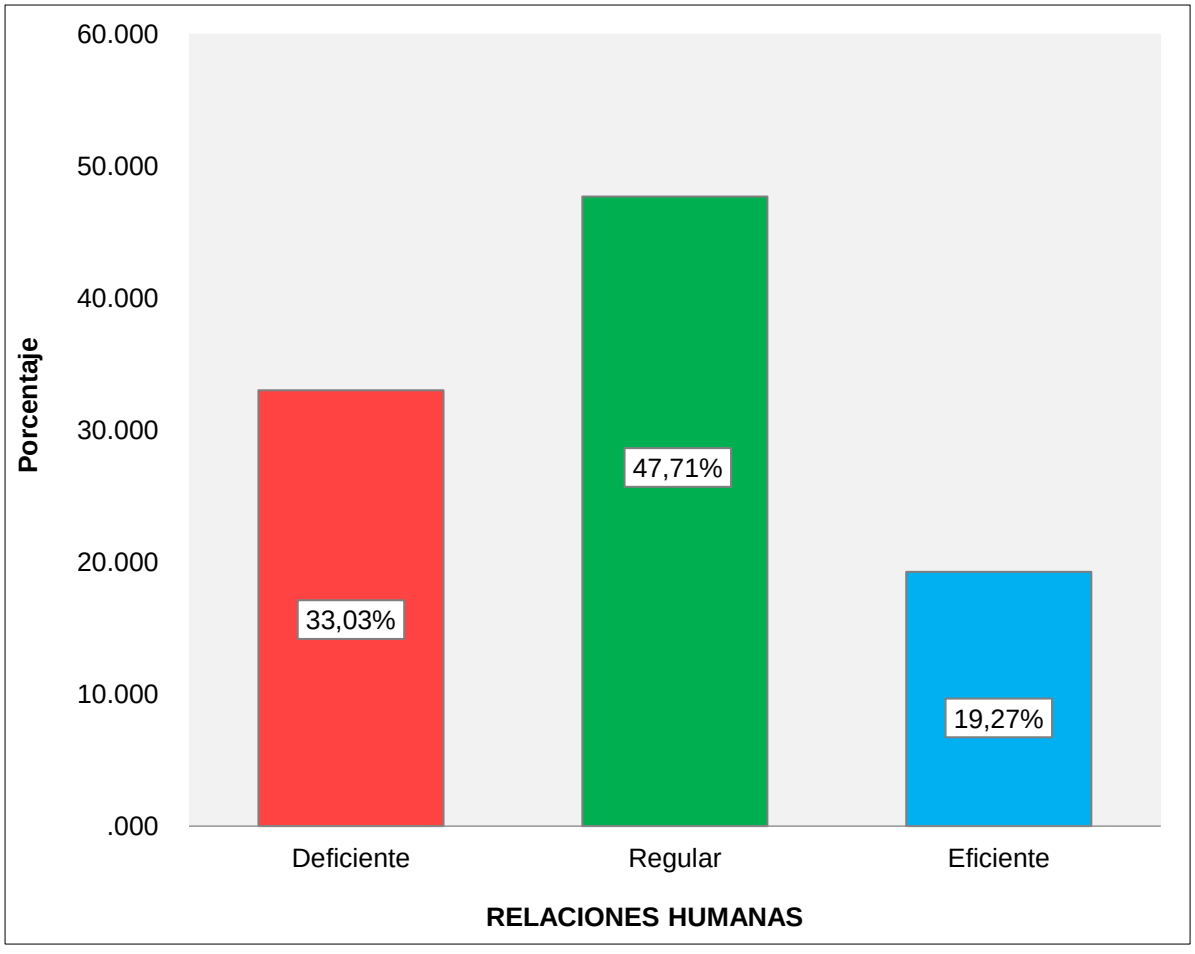
Tabla 13

Análisis descriptivo de la dimensión relaciones humanas

Niveles	Frecuencia	Porcentaje %
Deficiente	36	33,03
Regular	52	47,71
Eficiente	21	19,27
Total	109	100,00

Figura 8

Análisis descriptivo de la dimensión relaciones humanas



En la tabla 18 y figura 12, se demuestra descriptiva y gráficamente que 52 colaboradores que representan el 47,71%, estiman sobre la dimensión relaciones humanas que se encuentra en un nivel regular, mientras que 36 trabajadores que simbolizan el 33,03% la sitúan en un nivel deficiente y 21 de ellos, que alcanza el 19,27%, aseguran que está en un nivel eficiente.

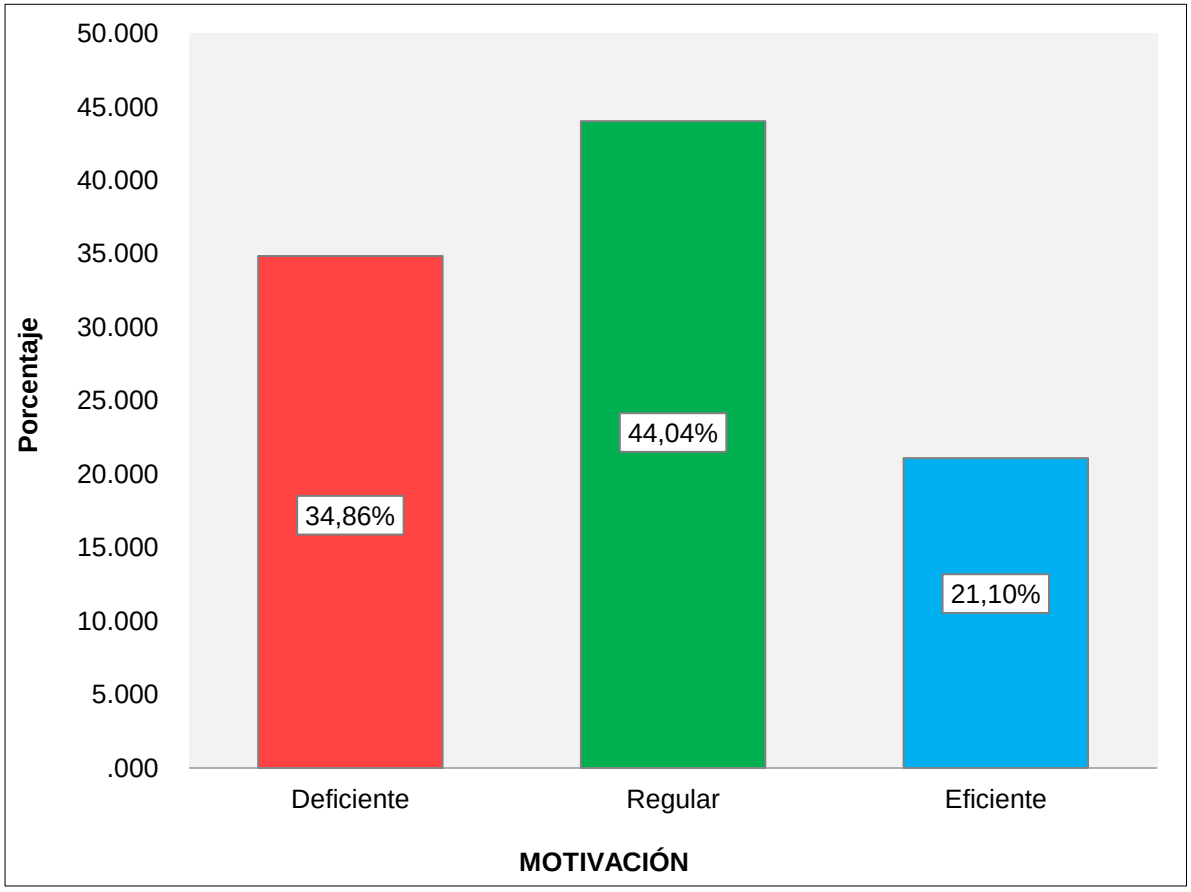
Tabla 14

Análisis descriptivo de la dimensión motivación

Niveles	Frecuencia	Porcentaje %
Deficiente	38	34,86
Regular	48	44,04
Eficiente	23	21,10
Total	109	100,00

Figura 9

Análisis descriptivo de la dimensión motivación



En la tabla 19 y figura 13, se demuestra descriptiva y gráficamente que 48 colaboradores que representan el 44,04%, valoran sobre la dimensión motivación que se encuentra en un nivel regular, mientras que 38 trabajadores que simbolizan el 34,86% la sitúan en un nivel deficiente y 23 de ellos, que alcanza el 21,10%, aseguran que está en un nivel eficiente.

4.4. Resultados descriptivos de las variables relacionadas

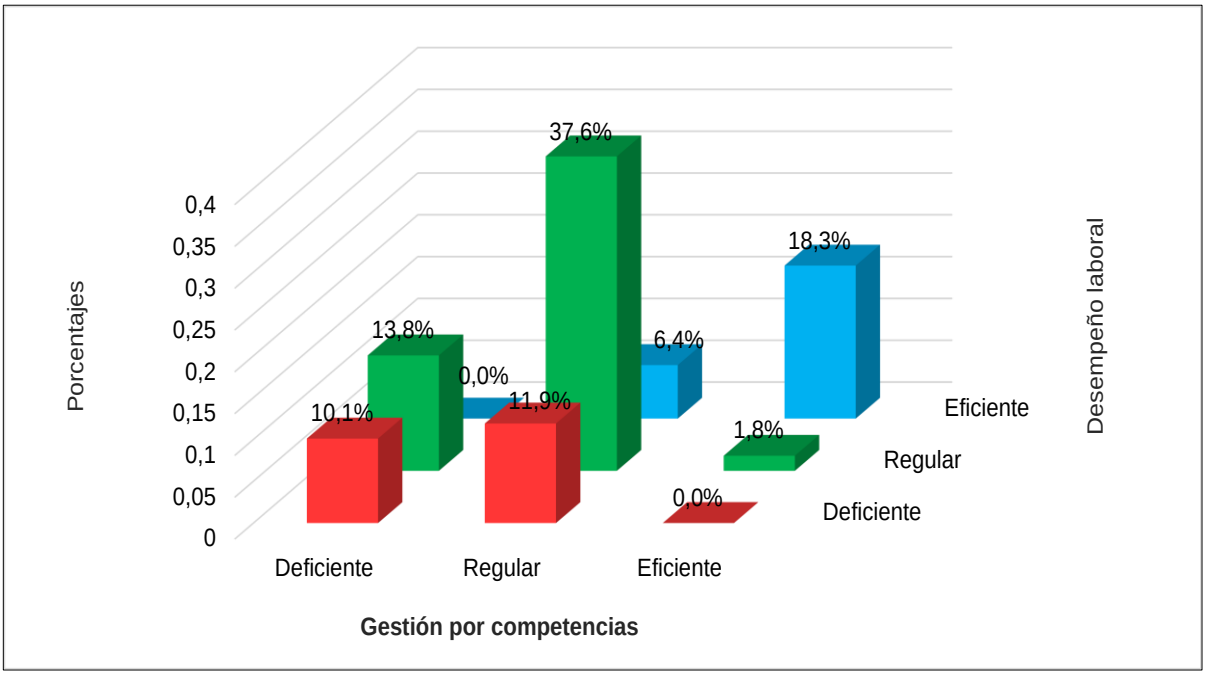
Tabla 15

Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral

Gestión por competencias	Desempeño laboral						Total	
	Deficiente		Regular		Eficiente			
	Fi	%	Fi	%	Fi	%	Fi	%
Deficiente	11	10,1%	13	11,9%	0	0,0%	24	22,0%
Regular	15	13,8%	41	37,6%	2	1,8%	58	53,2%
Eficiente	0	0,0%	7	6,4%	20	18,3%	27	24,8%
Total	26	23,9%	61	56,0%	22	20,2%	109	100,0%

Figura 10

Análisis descriptivo de la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral



La tabla 20 y figura 14, presentan la descripción con respecto a las variables de estudio, donde se puede apreciar que el 10,1% de los encuestados consideran la relación entre dichas variables como deficiente. De igual modo, 37,6% de los encuestados perciben esta relación como regular, en tanto el 18,3% de los encuestados aseguran que esta relación es eficiente.

4.5. Prueba de la normalidad para la variable de estudio

H_o. La distribución de los puntajes de la variable desempeño laboral es igual a la distribución normal.

H_a. La distribución de los puntajes de la variable desempeño laboral difiere de la distribución normal.

Tabla 16

Resultado de la prueba de normalidad de la variable desempeño laboral

		Desempeño laboral
N		109
Parámetros normales[a,b]	Media	83,77
	Desviación estándar	24,618
Máximas diferencias extremas	Absoluta	,171
	Positivo	,171
	Negativo	-,091
Estadístico de prueba		,171
Sig. asintótica (bilateral)		,000[c]

a. La distribución de prueba es normal.

b. Se calcula a partir de datos.

c. Corrección de significación de Lilliefors.

La tabla 21, muestra los resultados de la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov aplicada en 109 sujetos, donde se observa que la mayoría de los puntajes no se aproximan a una distribución normal en la variable desempeño laboral, puesto que el coeficiente adquirido fue de 0,000 de modo que la prueba de estadística debe ser no paramétrica, se utilizó la prueba de Rho de Spearman.

4.6. Procedimientos correlacionales

Contraste de la hipótesis general

H_o. No existe relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los colaboradores de zona sur de la empresa Rutas de Lima, Villa el Salvador - 2020.

H_a. Existe relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los colaboradores de zona sur de la empresa Rutas de Lima, Villa el Salvador - 2020.

Nivel de confianza: 95% (α=0,05)

Regla de decisión: Sig. ≥ 0.05 → se acepta la hipótesis nula (H_o)

Sig. < 0.05 → se rechaza la hipótesis nula (H_o)

Tabla 17

Resultado de correlación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral

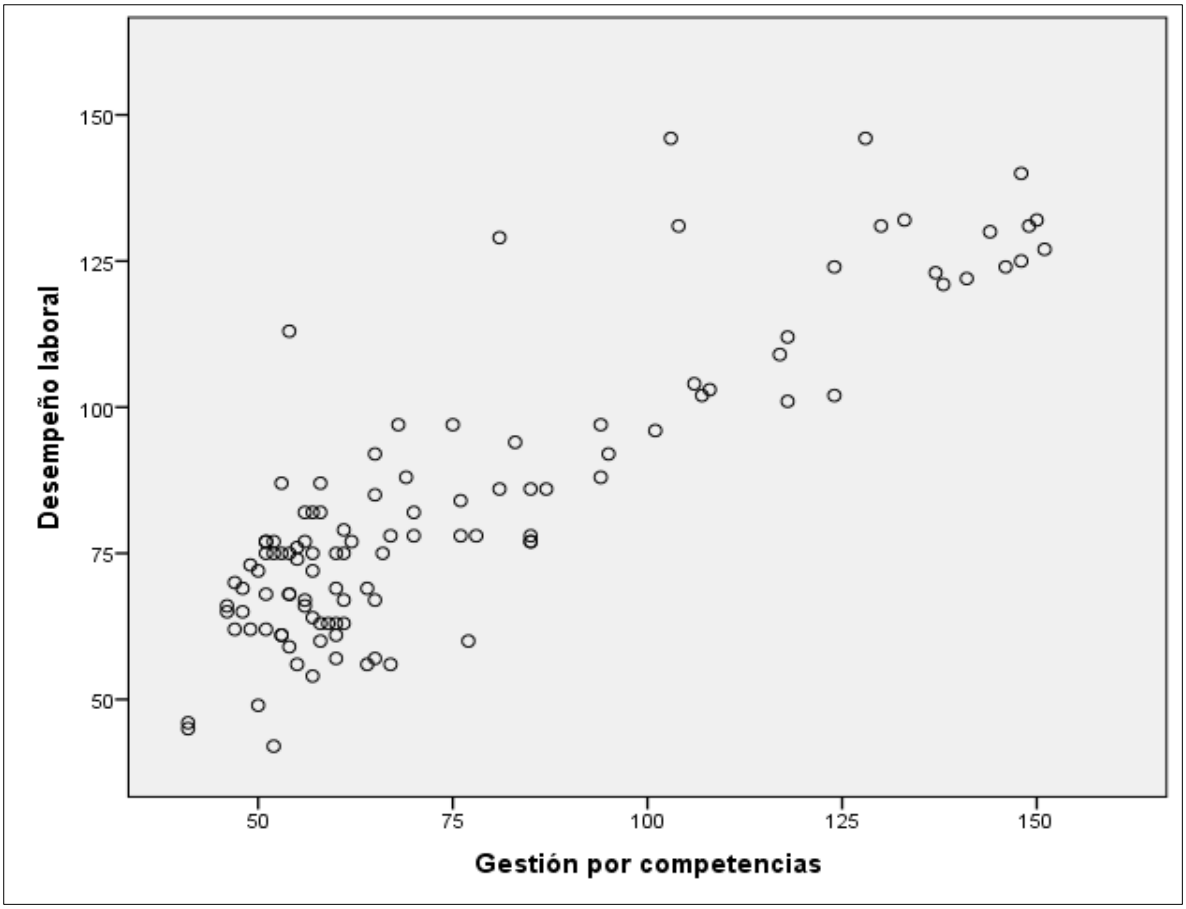
			Desempeño laboral
Rho de Spearman	Gestión por competencias	Coeficiente de correlación	,753**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	109

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral)

La tabla 22 muestra los resultados de la relación entre las variables gestión por competencias y desempeño laboral, con un estadístico Rho de Spearman que asciende a 0.753, y un valor de sig. igual a 0,000 que es menor al 0,05 por esta razón, se puede decir que existe una correlación positiva alta entre las variables, lo cual rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, estableciendo que existe una correlación positiva alta entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los colaboradores de zona sur de la empresa Rutas de Lima, Villa el Salvador - 2020.

Figura 11

Gráfico de dispersión de las variables gestión por competencias y desempeño laboral



En la figura 15, se observan los resultados del gráfico de dispersión, donde indica que existe una relación positiva alta entre las variables gestión por competencias y desempeño laboral, en otras palabras, se puede señalar que a mayores puntajes de la variable gestión por competencias, mayores son los puntajes de la variable desempeño laboral.

Contrastación de hipótesis especifica 1

H_0. No existe relación entre la selección de personal y el desempeño laboral en los colaboradores de zona sur de la empresa Rutas de Lima, Villa el Salvador - 2020.

H_1. Existe relación entre la selección de personal y el desempeño laboral en los colaboradores de zona sur de la empresa Rutas de Lima, Villa el Salvador - 2020.

Tabla 18

Resultado de correlación entre la dimensión selección de personal y la variable desempeño laboral

			Desempeño laboral
Rho de Spearman	Selección de personal	Coeficiente de correlación	,695**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	109

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La tabla 23, muestra los resultados de la relación entre la dimensión selección de personal de la variable gestión por competencias y desempeño laboral, con un estadístico Rho de Spearman que asciende a 0.695, y un valor sig. igual a 0,000, por esta razón existe una correlación positiva moderada entre la variable y la dimensión, lo cual rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, estableciendo que existe una correlación positiva moderada entre la selección de personal y el desempeño laboral en los colaboradores de zona sur de la empresa Rutas de Lima.

Contrastación de hipótesis especifica 2

H_o. No existe relación entre la formación del personal y el desempeño laboral en los colaboradores de zona sur de la empresa Rutas de Lima, Villa el Salvador - 2020.

H_2. Existe relación entre la formación del personal y el desempeño laboral en los colaboradores de zona sur de la empresa Rutas de Lima, Villa el Salvador - 2020.

Tabla 19

Resultado de correlación entre la dimensión formación del personal y la variable desempeño laboral

			Desempeño laboral
Rho de Spearman	Formación del personal	Coeficiente de correlación	,699**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	109

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La tabla 24, refleja los resultados de la relación entre la dimensión formación del personal de la variable gestión por competencias y la variable desempeño laboral, con un estadístico Rho de Spearman que asciende a 0.699, y un valor sig. igual a 0,000 que es menor al 0,05, por esta razón existe una correlación positiva moderada entre la variable y la dimensión, lo cual rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, estableciendo que existe una correlación positiva moderada entre la formación del personal y el desempeño laboral en los colaboradores de zona sur de la empresa Rutas de Lima.

Contrastación de hipótesis especifica 3

H_o. No existe relación entre la evaluación del desempeño y el desempeño laboral en los colaboradores de zona sur de la empresa Rutas de Lima, Villa el Salvador - 2020.

H_3. Existe relación entre la evaluación del desempeño y el desempeño laboral en los colaboradores de zona sur de la empresa Rutas de Lima, Villa el Salvador - 2020.

Tabla 20

Resultado de correlación entre la dimensión evaluación del desempeño y la variable desempeño laboral

			Desempeño laboral
Rho de Spearman	Evaluación del desempeño	Coeficiente de correlación	,703**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	109

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La tabla 25, exhibe los resultados de la relación entre la dimensión evaluación del desempeño de la variable gestión por competencias y desempeño laboral, con un estadístico Rho de Spearman que asciende a 0.703, y un valor sig. igual a 0,000 que es menor al 0,05, por esta razón existe una correlación positiva alta entre la variable y la dimensión, lo cual rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna,

estableciendo que existe una correlación positiva alta entre la dimensión evaluación del desempeño y el desempeño laboral en los colaboradores de zona sur de Rutas de Lima.

Contrastación de hipótesis especifica 4

H_0. No existe relación entre el desarrollo y planes de sucesión y el desempeño laboral en los colaboradores de zona sur de la empresa Rutas de Lima, Villa el Salvador - 2020.

H_4. Existe relación entre el desarrollo y planes de sucesión y el desempeño laboral en los colaboradores de zona sur de la empresa Rutas de Lima, Villa el Salvador - 2020.

Tabla 21

Resultado de correlación entre la dimensión desarrollo y planes de sucesión y la variable desempeño laboral

			Desempeño laboral
Rho de Spearman	Desarrollo y planes de sucesión	Coeficiente de correlación	,644**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	109

**. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La tabla 26, representa los resultados de la relación entre la dimensión desarrollo y planes de sucesión de la variable gestión por competencias y la variable desempeño laboral, con un estadístico Rho de Spearman que asciende a 0.644, y un valor sig. igual a 0,000 que es menor al 0,05, por esta razón existe una correlación positiva moderada entre la variable y dimensión, lo cual rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, estableciendo que existe una correlación positiva moderada entre la dimensión desarrollo y planes de sucesión y el desempeño laboral en los colaboradores de zona sur de la empresa Rutas de Lima, Villa El Salvador, 2020.

CAPÍTULO V

DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Discusiones

Los instrumentos aplicados para la recolección de datos fueron sometidos a criterios de validez y confiabilidad, logrando como resultado un alto nivel de confiabilidad; con respecto al instrumento de gestión por competencias se logró alcanzar un valor de alfa de Cronbach que asciende a 0,971; mientras que el instrumento de desempeño laboral logró alcanzar un valor de alfa de Cronbach que asciende a 0,953 mayor que el 0,75, probando que ambos instrumentos resultaron ser altamente confiables para el recojo de datos de la muestra, dicho aspecto permite seguir con la investigación.

Respecto a los resultados obtenidos en la contrastación de hipótesis general mediante el coeficiente de correlación de Rho de Spearman se obtuvo un resultado de 0,753 a un valor de significancia de 0,000, es decir, existe una correlación positiva alta entre gestión por competencia y el desempeño laboral. Tales resultados se contrasta con los obtenidos por Sosa (2015), en su investigación titulada *Gestión por competencias y desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto, 2018*, se encontró que las variables de estudio tienden a relacionarse con una magnitud de correlación aceptable (Rho=0,824; Sig.=0,000), demostrando que existe relación significativa entre gestión por competencias y el desempeño laboral, por lo que se acepta un nivel de confiabilidad del 95%. Adicionalmente, se corroboran con los resultados obtenidos por Capurro y Noa (2018) en un trabajo titulada *Gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Representaciones Castillo S.A. de la ciudad de Arequipa, 2018*, se encontró que las variables de estudio tienden a relacionarse con una magnitud de correlación aceptable de R de Pearson de 0,824, y un nivel de significancia de 0,05, se obtuvo una probabilidad de 0,00 menor al 0,05,

demostrando que existe relación significativa entre gestión por competencias y el desempeño laboral, lo cual indica que la relación que existe entre las variables es una correlación positiva media en tanto, se acepta la hipótesis de investigación y se rechaza la hipótesis nula.

Respecto a los resultados obtenidos en la contrastación de la hipótesis específica uno, empleando el instrumento coeficiente de correlación de Rho de Spearman, se obtuvo un resultado de 0,695 a un valor de significancia de 0,000, es decir, existe una correlación positiva moderada entre la dimensión selección de personal de la variable gestión por competencias y la variable desempeño laboral. Estos resultados se contrasta con los obtenidos por Sosa (2015), en el trabajo de investigación titulado *Gestión por competencias y desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto, 2018*, se encontró que las variables de estudio tienden a relacionarse con una magnitud de correlación aceptable de Rho de Spearman de 0,652, y un nivel de significancia de 0,05, se obtuvo una probabilidad de 0,00 menor al 0,05, demostrando que existe relación significativa entre la dimensión reclutamiento y selección del Personal y la variable desempeño laboral. Asimismo los resultados se contradicen con los obtenidos por Casa (2015) en la tesis *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo – 2015*, donde concluye que no existe relación entre las variables, dado que la significancia (Sig.=0,056) indica que se rechaza la hipótesis de investigación y se acepta la hipótesis nula, por lo tanto, se afirmar que no existe relación significativa entre la dimensión selección del personal y la variable desempeño laboral.

Respecto a los resultados obtenidos en la contrastación de la hipótesis dos, mediante el coeficiente de correlación de Rho de Spearman, se obtuvo un resultado

de 0,699 a un valor de significancia de 0,000, es decir, existe una correlación positiva moderada entre la dimensión formación del personal de la variable gestión por competencias y la variable desempeño laboral. Estos datos conseguidos en este trabajo, se corresponden con los resultados obtenidos por Capurro y Noa (2018) en la investigación titulada *Gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Representaciones Castillo S.A. de la ciudad de Arequipa, 2018*, allí se encontró que las variables de estudio tienden a relacionarse con una magnitud de correlación aceptable de R de Pearson de 0,416, y un nivel de significancia de 0,05, se obtuvo una probabilidad de 0,02 menor al 0,05, demostrando que existe relación significativa entre la dimensión formación y la variable desempeño laboral.

Respecto a los resultados obtenidos en la contrastación de la hipótesis tres, mediante el coeficiente de correlación de Rho de Spearman, mostró un resultado de 0,703 a un valor de significancia de 0,000; es decir, existe una correlación positiva alta entre la dimensión evaluación del desempeño de la variable gestión por competencias y la variable desempeño laboral. Esta información se contrasta con los resultados conseguidos por Capurro y Noa (2018) en la tesis titulada *Gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Representaciones Castillo S.A. de la ciudad de Arequipa, 2018*, donde se encontró que las variables de estudio tienden a relacionarse con una magnitud de correlación aceptable de R de Pearson de 0,538, y un nivel de significancia de 0,05, se obtuvo una probabilidad de 0,00 menor al 0,05, demostrando que existe relación significativa entre la dimensión evaluación del desempeño y el desempeño laboral.

Respecto a los resultados obtenidos en la contrastación de la hipótesis cuatro, mediante el coeficiente de correlación de Rho de Spearman, se obtuvo un resultado

de 0,644 a un valor de significancia de 0,000, es decir, existe una correlación positiva moderada entre la dimensión desarrollo y planes de sucesión de la variable gestión por competencias y la variable desempeño laboral. Ahora bien, los resultados se contrastan con los obtenidos por Capurro y Noa (2018) en la investigación referida a la *Gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Representaciones Castillo S.A. de la ciudad de Arequipa, 2018*, allí se encontró que las variables de estudio tienden a relacionarse con una magnitud de correlación aceptable de R de Pearson de 0,502, y un nivel de significancia de 0,05, se obtuvo una probabilidad de 0,00 menor al 0,05, demostrando que existe relación significativa entre la dimensión desarrollo y planes de sucesión y la variable desempeño laboral.

5.2. Conclusiones

Primero. Existe una correlación positiva alta entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en la empresa Rutas de Lima, Villa El Salvador, 2020, por medio de un Rho de Spearman, de 0,753 a un valor de significancia de 0,000 que es menor a 0,05.

Segundo. Existe una correlación positiva moderada entre la dimensión selección de personal de la variable gestión por competencias con respecto al desempeño laboral en la empresa Rutas de Lima, Villa El Salvador, 2020, por medio de un Rho de Spearman, de 0,695 a un valor de significancia de 0,000 que es menor a 0,05.

Tercero. Existe una correlación positiva moderada entre la dimensión formación del personal de la variable gestión por competencias con respecto al desempeño laboral en la empresa Rutas de Lima, Villa El Salvador, 2020, por medio

de un Rho de Spearman, de 0,699 a un valor de significancia de 0,000 que es menor a 0,05.

Cuarto. Existe una correlación positiva alta entre la dimensión evaluación del desempeño de la variable gestión por competencias con respecto al desempeño laboral en la empresa Rutas de Lima, Villa El Salvador, 2020, por medio de un Rho de Spearman, de 0,703 a un valor de significancia de 0,000 que es menor a 0,05.

Quinta. Existe una correlación positiva moderada entre la dimensión desarrollo y planes de sucesión de la variable gestión por competencias con respecto al desempeño laboral en la empresa Rutas de Lima, Villa El Salvador, 2020, por medio de un Rho de Spearman, de 0,644 a un valor de significancia de 0,000 que es menor a 0,05

5.3. Recomendaciones

En el marco de promover una recomendación con respecto al objetivo general, se sugiere que el equipo de colaboradores en posiciones directivas de la empresa Rutas de Lima, Villa El Salvador, fomente una política basada en el método de gestión por competencia, mediante un enfoque constructivista, que se materialice a través de un plan de acción de gestión del talento humano basado en competencias (ver anexo 7) con reuniones trimestrales para valorar los avances dentro la plantilla de trabajadores que integran todos los niveles jerárquicos. Se tiene como finalidad de renovar, fortalecer y estimular la adquisición de nuevas competencias en el contexto de las tendencias globales sobre competencias y habilidades para el siglo XXI, de acuerdo al informe presentado por el Foro Económico Mundial (2018), se indica que en el estudio Delphi de recursos humanos horizonte 2020, cuya finalidad estuvo centrada en mejorar los niveles de desempeño laboral, rendimiento, productividad y competitividad, que superen las dificultades por la cual transitan.

Respecto al objetivo específico uno, se recomienda a la gerencia de recursos humanos de Rutas de Lima, Villa El Salvador, fomentar la aplicación dentro del proceso de selección de personal, entrevista por competencias, empleando el modelo STAR, focalizado en situación, tarea, acción, resultado en la cual se seleccionan un conjunto de competencias del diccionario de competencias que considere esta unidad, a los efectos de que sean valoradas en la entrevista de preselección a los candidatos.

Igualmente, para evaluar otras competencias se sugiere aplicar el método de role playing (dinámica isla desierta), constituye una dinámica en grupo que permite imaginar la forma de actuar y definir decisiones que tomaría cada uno de los personajes en situaciones diferentes y actuar. A través de la dramatización o simulación de roles (valoran las capacidades y habilidades) se representa una situación o caso particular de la vida real; teniendo como finalidad filtrar el candidato más apto, vale decir, aquel que tiene las competencias exigidas en el puesto para el que se está postulando. (Ver anexo 7).

En lo inherente al objetivo específico dos, se sugiere a la unidad que gestiona las políticas y estrategias para el talento humano, diseñar e implementar una gama de programas para la formación, adiestramiento y capacitación de los colaboradores sobre las diversas áreas y procesos medulares de la empresa (cursos, talleres, foros, congresos y demás instrumentos), y en virtud de la globalización 4.0 y la cuarta revolución industrial, utilizar las grandes ventajas que proporciona la era digital (velocidad) empleando el E-Learning como herramienta educativa para impartir formación a distancia apoyado por la tecnología (plataforma virtual interactiva), que brinda espacios para una mayor flexibilidad de horario de trabajo y el aprovechamiento del tiempo por parte de los colaboradores. Asimismo, la unidad de

relaciones interinstitucionales o corporativas, incentivar alianzas estratégicas con instituciones universitarias para la transferencia de conocimientos actuales en función de las tendencias que demanda la dinámica global. Además, implementar tableros para mejorar el flujo de comunicación que propicie una cultura hacia la información empresarial donde participen todos como un atributo propio de la sinergia. Igualmente efectuar charlas referentes a la seguridad 10 minutos antes de empezar el turno de trabajo, como un componente vital. (Ver anexo 7).

En relación con el objetivo específico tres, se recomienda implementar dos instrumentos para la evaluación del desempeño con una periodicidad trimestral (lapso para valorar los resultados alcanzados por el trabajador), el primero para que tenga la oportunidad de autoevaluarse el mismo mediante una escala de valores que comprende los aspectos: responsabilidad, compromiso, puntualidad, eficacia, eficiencia, disposición al logro, entre otros; y el segundo la evaluación por parte del superior inmediato, luego se promedian y en función de ello se otorgan bonos de desempeño por escala de excelente, bueno y regular. Adicionalmente, emplear evaluaciones de desempeño aplicando la técnica de los incidentes críticos, que consiste en una metódica recopilación de informaciones sobre incidentes ocurridos durante un período para aprender de ellas y prevenir futuros accidentes o situaciones de emergencia que puedan afectar el funcionamiento de un sistema o un servicio. Es decir, ayuda mediante el procesamiento de informaciones a prevenir los efectos negativos de situaciones probables. (Ver anexo 7).

Finalmente, en relación con el objetivo específico cuatro, la unidad de gestión del talento humano cuando disponga de plazas vacantes que cubrir, primero debe ofertarlas hacia los potenciales internos que tiene dentro de la plantilla de colaboradores por un periodo de tiempo perentorio, comunicarlo a todos por diversos

medios para que estos puedan acceder a la postulación, aspecto que contribuirá con el desarrollo y planes de sucesión para que tengan expectativas de crecimiento profesional dentro de la empresa (motivación), se trata de una estrategia para reaprovechar los perfiles internos mediante fichajes que pueden ser promovidos con el apoyo de programas de formación amplios que fortalezcan las competencias y habilidades para hacer frente a los cambios. Un aspecto que la organización puede otorgarle valor al momento de los planes de carreras es la continuidad de la profesionalización y especialización sobre programas de perfeccionamiento y estudios de postgrados que suponen nuevos conocimientos para poner en práctica dentro de la empresa como una ventaja competitividad y comparativa que eleve el desempeño. (Ver anexo 7).

REFERENCIAS

Alles, M. (2005). *Gestión por competencias*: *Diccionario de preguntas*. Granica.

Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional, cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*. Granica.

Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Granica.

Alles, M. (2009). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias* (2ª ed.). Granica.

Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias* (3ª ed.). Granica.

Arévalo, D. y Fuenmayor, N. (2020). La gerencia venezolana en el contexto de la globalización y cuarta revolución industrial. *Revista de estudios gerenciales y de las organizaciones, 4*(8), 11-29. http://cidpymesmicro.com.ve/REGyO/wp/wp-content/uploads/2020/07/art1v4n8.pdf

Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica*. Episteme.

Benavides, O. (2002). *Competencias y competitividad, diseño para organizaciones Latinoamericanas*. McGraw-Hill.

Capurro, A. y Noa, K. (2018). *Gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Representaciones Castillo S.A. de la ciudad de Arequipa, 2018* [Tesis de pregrado, Universidad Tecnológica del Perú]. Repositorio Institucional UTP. https://repositorio.utp.edu.pe/handle/20.500.12867/2117

Casa, M. (2015). *Gestión por competencia y desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo – 2015* [Tesis de

pregrado, Universidad Nacional José María Arguedas]. Repositorio Institucional Unajma. https://repositorio.unajma.edu.pe/handle/20.500.14168/242?locale-attribute=es

Casma, C. (2015). *Relación de la gestión del talento humano por competencia en el desempeño laboral de La Empresa Ferrosistemas, Surco-Lima, año 2015* [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle]. Repositorio Institucional UNE. https://repositorio.une.edu.pe/handle/20.500.14039/963

Cegarra, J. (2012*). Metodología de la investigación científica y tecnológica*. ISE.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración.* McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones* (2ª ed.). McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y Corporación Andina de Fomento (CAF) (2018). Perspectivas económicas de América Latina 2018: Repensando las instituciones para el desarrollo*. oecd-ilibrary, 25*(17), 1-27. http://dx.doi.org/10.1787/leo-2018-es

Cuesta, A. (2001). *Gestión de competencias*. La Habana.

Díaz, P. (2017). *Gestión por competencia: Compromiso con el desarrollo empresarial*. *Creación de valor alineados a los intereses estratégicos de la empresa y el potencial humano*. GMC.

Dulzaides, M. y Molina, A. (2004). Análisis documental y de información: dos componentes de un mismo proceso. *Acimed*, *2*(12), 1-4. http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol12_2_04/aci11204.htm

Fernández, J. (2005). *Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Prentice Hall.

Foro Económico Mundial. (2018). *Informe de los trabajos del futuro*. University. https://www.cegosonlineuniversity.com/los-trabajos-del-futuro/

Guzmán, J. (2017, 12 de julio). Las diez habilidades que debe tener trabajador ideal para 2020, según el WEF*. La República.* https://www.larepublica.co/alta-gerencia/en-2020-debera-tener-en-estas-10-habilidades-si-quiere-ser-competitivo-en-el-mercado-laboral-2525031

Hernández, C., Cano, M. y Arano, R. (2017). Gestión del conocimiento para el desarrollo de competencias laborales y su impacto en el proceso productivo de las empresas. *Revista ciencia administrativa, 1*(17), 44-52. https://www.uv.mx/iiesca/files/2017/10/06CA201701.pdf

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.

Herrera, A. (2015). *Competencias laborales en los colaboradores del departamento de ventas de Bimbo Centroamérica, Agencia Huehuetenango* [Tesis de pregrado, Universidad Rafael Landívar]. Repositorio Institucional URL. http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Herrera-Andrea.pdf

Martínez, R. (2016). *Propuesta de un modelo de gestión por competencias, para el mejoramiento del desempeño laboral del personal docente de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), para el año 2017* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Nicaragua, Managua]. Repositorio Institucional UNAN. http://repositorio.unan.edu.ni/7534/1/17985.pdf

Mercer (2018, abril). *El nuevo estudio de Mercer sobre tendencias globales de talento para 2018*. Mercer. https://www.latam.mercer.com/newsroom/2018-tendencias-globales-de-talento.html

Mertens, L. (2002). *ISO 9000:2000 y competencia laboral: El aseguramiento del aprendizaje continuo e incluyente en la organización*. Silo.

Moreno, K. (2016). *Modelo de gestión por competencia para mejorar el desempeño laboral de la Empresa Explosen C.A., ubicada en la ciudad de Latacunga en el km 2 ½ vía Saquisili- Poalo en el periodo 2015-2016* [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Cotopaxi]. Repositorio Institucional UTC. http://repositorio.utc.edu.ec/bitstream/27000/3141/1/T-UTC-4005.pdf

Pereda, S. y Berrocal, F. (2001). *Gestión de recursos humanos por competencias*. Centro de Estudios Ramón Aceres.

Púm, K. (2018). *Competencias laborales y evaluación del desempeño* [Tesis de pregrado, Universidad Rafael Landívar]. Repositorio Institucional URL. http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Pum-Kinberly.pdf

Reporte de Competitividad Global (2018, setiembre). *Perú cae 5 posiciones en el Ranking del Informe Global de Competitividad 2017-2018*. Sociedad Nacional de Industrias. https://sni.org.pe/peru-cae-5-posiciones-en-el-ranking-del-informe-global-de-competitividad-2017-2018/

Robbins, S. y Judge, T. (2013). *Comportamiento organizacional*. Pearson.

Rojas, R. (2004). *El proceso de la investigación científica.* Trillas.

Saavedra, S. y Vera, R. (2018). *Gestión por competencias para promover el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa J & V resguardo S.A.C, Piura – 2018* [Tesis de pregrado, Universidad Cesar Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/31416/Matias_SS-Vera_PR.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sosa, P. (2015). *Gestión por competencias y desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto, 2018* [Tesis de maestría, Universidad Cesar Vallejo del Perú]. Repositorio Institucional UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/27117/sosa_cp.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Spencer, L. y Spencer, S. (1993). *Evaluación de competencia en eltrabajo: Modelo para un diseño superior*. McMillan.

Tobón, S. (2006). *Formación basada en competencias*. ECOE.

Vera, E. (2016). *La gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del Banco Guayaquil agencia Portoviejo* [Tesis pregrado, Universidad Técnica de Manabí]. Repositorio Institucional UTM. http://repositorio.utm.edu.ec:3000/server/api/core/bitstreams/168adafe-d99b-4a2e-9897-abb650585347/content

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Gestión por competencias y desempeño laboral en los colaboradores de zona sur de la empresa Rutas de Lima, Villa El Salvador – 2020.

<table>
<tr><th>Problema</th><th>Objetivos</th><th>Hipótesis</th><th colspan="4">Variables e indicadores</th></tr>
<tr><td rowspan="4">Problema general
¿Qué relación existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los colaboradores de zona sur de la empresa Rutas de Lima, Villa El Salvador - 2020?
Problemas específicos
¿Qué relación existe entre la selección de personal y el desempeño laboral en los colaboradores de zona sur de la</td><td rowspan="4">Objetivo general
Determinar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los colaboradores de zona sur de la empresa Rutas de Lima, Villa El Salvador - 2020.
Objetivos específicos
Determinar la relación entre selección de personal y el desempeño laboral en los colaboradores de zona sur de la</td><td rowspan="4">Hipótesis general
Existe relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los colaboradores de zona sur de la empresa Rutas de Lima, Villa El Salvador, 2020.
Hipótesis específicas
Existe relación entre la selección de personal y el desempeño laboral en los colaboradores de zona sur de la</td><td colspan="4">Variable 1: Gestión por competencias</td></tr>
<tr><td>Dimensiones</td><td>Indicadores</td><td>Escala de medición</td><td>Niveles y rangos</td></tr>
<tr><td>Selección de personal</td><td>- Capacidad intelectual
- Canales de búsqueda
- Inducción del personal</td><td rowspan="3">1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Parcialmente de acuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo</td><td rowspan="3">Deficiente [41 – 53⟩
Regular [53 – 99⟩
Eficiente [99 – 151⟩</td></tr>
<tr><td>Formación del personal</td><td>- Capacitaciones
- Formación profesional
- Liderazgo</td></tr>
<tr><td>Evaluación del desempeño</td><td>- Cumplimiento descriptivo de puesto
- Conductas observables</td></tr>
</table>

empresa Rutas de Lima, Villa El Salvador - 2020? ¿Qué relación existe entre la formación del personal y el desempeño laboral en los colaboradores de zona sur de la empresa Rutas de Lima, Villa El Salvador - 2020? ¿Qué relación existe entre la evaluación del desempeño y el desempeño laboral en los colaboradores de zona sur de la empresa Rutas de Lima, Villa El Salvador - 2020? ¿Qué relación existe	empresa Rutas de Lima, Villa El Salvador - 2020. Determinar la relación entre la formación del personal y el desempeño laboral en los colaboradores de zona sur de la empresa Rutas de Lima, Villa El Salvador - 2020. Determinar la relación entre la evaluación del desempeño y el desempeño laboral en los colaboradores de zona sur de la empresa Rutas de Lima, Villa El Salvador - 2020. Determinar la	empresa Rutas de Lima, Villa El Salvador, 2020. Existe relación entre la formación del personal y el desempeño laboral en los colaboradores de zona sur de la empresa Rutas de Lima, Villa El Salvador, 2020. Existe relación entre la evaluación del desempeño y el desempeño laboral en los colaboradores de zona sur de la empresa Rutas de Lima, Villa El Salvador, 2020.		- Retroalimentación		
			Desarrollo y planes de sucesión	- Programa de desarrollo - Sucesión y promociones - Entrenamiento		
			Variable 2: Desempeño laboral			
			Dimensiones	**Indicadores**	**Escala de medición**	**Niveles y rangos**
			Eficacia	- Cumplimiento de labores - Orientación al logro - Atención al cliente	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Parcialmente de acuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo	Deficiente [42 – 65⟩ Regular [65 – 102⟩ Eficiente [102 – 146⟩
			Eficiencia	- Uso de recursos - Servicio de calidad - Esfuerzo adicional		

<table>
<tr><td rowspan="2">entre el desarrollo y planes de sucesión y el desempeño laboral en los colaboradores de zona sur de la empresa Rutas de Lima, Villa El Salvador - 2020?</td><td rowspan="2">relación entre el desarrollo y planes de sucesión y el desempeño laboral en los colaboradores de zona sur de la empresa Rutas de Lima, Villa El Salvador - 2020.</td><td rowspan="2">Existe relación entre el desarrollo y planes de sucesión y el desempeño laboral en los colaboradores de zona sur de la empresa Rutas de Lima, Villa El Salvador, 2020.</td><td>Relaciones humanas</td><td>- Comunicación
- Manejo de conflictos
- Trabajo en equipo</td><td rowspan="2"></td><td rowspan="2"></td></tr>
<tr><td>Motivación</td><td>- Ambiente de trabajo
- Reconocimiento
- Remuneración</td></tr>
<tr><td>Nivel - diseño de investigación</td><td>Población y muestra</td><td colspan="2">Técnicas e instrumentos</td><td colspan="3">Estadísticos utilizados</td></tr>
<tr><td>Tipo: Descriptivo
Diseño: Descriptivo correlacional
Enfoque: Cuantitativo.</td><td>Población: 150 colaboradores.
Muestra: 109 colaboradores</td><td colspan="2">Variable 1: Gestión por competencias
Técnicas: Encuesta
Instrumentos: Cuestionario de gestión por competencias
Variable 2: Desempeño laboral
Técnicas: Encuesta
Instrumentos: Cuestionario de desempeño laboral</td><td colspan="3">Estadísticos descriptivos
- Tablas estadísticas
- Gráficos estadísticos
Estadísticos inferenciales
- R de Pearson</td></tr>
</table>

Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos

INSTRUMENTO SOBRE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Edad: ……. Sexo: ……..…

Cargo/ocupación: …… Años de servicio: …….

Instrucciones. Este cuestionario contiene unas frases relativamente cortas, que permite hacer una descripción de cómo percibes la gestión por competencias. Para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada uno de los ítems que aparecen a continuación, de acuerdo como pienses o actúes. Tu colaboración será muy apreciada y contribuirá a una mejor comprensión de la vida laboral

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Parcialmente de acuerdo	4. De acuerdo	5.Totalmente de acuerdo

		Puntajes				
		1	2	3	4	5
SELECCIÓN DE PERSONAL						
1	Su jefe comparte ideas.					
2	Su líder actualiza sus conocimientos					
3	La empresa realiza la selección de personal idóneo para los puestos de trabajo.					
4	La empresa brinda un manual de inducción al personal nuevo					
5	El jefe inmediato brinda orientación a personal nuevo.					
6	La empresa utiliza una comunicación adecuada para atraer a los postulantes.					
7	La empresa pública avisos de reclutamiento interno.					
8	Su líder directo informa sobre oportunidad de ascensos					
FORMACIÓN DEL PERSONAL						
9	Los integrantes cuentan con capacitaciones planificadas.					
10	Existe una constante preocupación por capacitar al personal.					
11	Las capacitaciones que le brindan le han permitido cumplir con el desarrollo de su trabajo.					
12	La empresa apoya con flexibilidad de horarios por motivos de estudios.					
13	La empresa fomenta programas de crecimiento profesional.					
14	La empresa muestra interés en la formación profesional del personal.					

15	Su líder tiene las herramientas suficientes para desenvolverse adecuadamente.					
16	Su líder inmediato cumple a cabalidad las normas de conducta.					
17	La empresa incentiva el liderazgo en su área.					
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO						
18	Su líder directo le comunica los objetivos establecidos periódicamente.					
19	Considera que sus líderes cumplen con sus funciones de manera adecuada.					
20	La empresa realiza capacitación de procesos operativos.					
21	La empresa fomenta el cumplimiento del reglamento interno de trabajo.					
22	Los líderes cuentan con un buen desempeño.					
23	La empresa aplica evaluaciones de desempeño a los líderes.					
24	Su jefe directo le brinda retroalimentación de su desempeño.					
25	Su líder directo realiza reuniones individuales.					
26	Su Líder demuestra disponibilidad para sus consultas.					
DESARROLLO Y PLANES DE SUCESIÓN						
27	Existe un programa de desarrollo de su crecimiento profesional.					
28	La empresa le ha hecho participar de un programa de desarrollo profesional.					
29	La empresa programa cursos y seminarios mensuales.					
30	La empresa fomenta ascensos en los puestos de trabajo.					
31	La empresa informa acerca de los ascensos que dan dentro de la empresa.					
32	La empresa fomenta la rotación de cargos.					
33	La empresa ha realizado entrenamiento para el crecimiento profesional de sus compañeros.					
34	Ha participado en un entrenamiento para su crecimiento profesional.					
35	La empresa ha ofrecido entrenamiento de servicio al cliente.					

INSTRUMENTO SOBRE DESEMPEÑO LABORAL

Edad: ……..…… Sexo: ……

Cargo/ocupación: …… Años de servicio: ……..

Instrucciones. Este cuestionario contiene unas frases relativamente cortas, que permite hacer una descripción de cómo percibes el desempeño laboral. Para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada uno de los ítems que aparecen a continuación, de acuerdo como pienses o actúes. Tu colaboración será muy apreciada y contribuirá a una mejor comprensión de la vida laboral

1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Parcialmente de acuerdo	4. De acuerdo	5.Totalmente de acuerdo

		Puntajes				
		1	**2**	**3**	**4**	**5**
EFICACIA						
1	Su líder a diario realiza parciales de dinero, por seguridad.					
2	Logra cumplir con todos los objetivos planteados.					
3	Su líder hace de su conocimiento las metas y resultados que deben alcanzarse.					
4	Resuelves dudas e inconvenientes de los usuarios.					
5	Su líder mantiene un pensamiento razonable para brindar soluciones concretas y rápidas.					
6	Brinda una atención al cliente altamente profesional.					
EFICIENCIA						
7	La empresa brinda los recursos necesarios para realizar el trabajo.					
8	El ambiente físico es adecuado para su labor.					
9	La empresa crea una cultura de calidad para la mejora en la atención al cliente.					
10	Consideras que los trabajadores brindan un servicio de calidad.					
11	Realizas esfuerzos adicionales para obtener mejores resultados.					
12	Los integrantes tienen oportunidad de proponer ideas innovadoras.					
13	Los trabajadores escuchan sugerencias y/o opiniones de usuario.					
RELACIONES HUMANAS						
14	Mantiene adecuada comunicación con sus compañeros de trabajo.					
15	El jefe maneja una comunicación fluida con los colaboradores.					

16	La empresa te permite participar en dar puntos de vistas e iniciativas.					
17	Se siente respaldado por la empresa ante un mal trato de un cliente.					
18	Consideras que el ausentismo genera insatisfacción en los trabajadores.					
19	La empresa propicia el trabajo en equipo.					
20	Su líder realiza reuniones de equipo.					
21	Su líder destaca la colaboración y el espíritu de equipo.					
MOTIVACIÓN						
22	Existe un ambiente de trabajo adecuado para desarrollar las tareas.					
23	El ambiente de trabajo logra cubrir las expectativas de los trabajadores.					
24	La empresa desarrolla el talento del personal.					
25	Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor.					
26	La empresa realiza reconocimientos anuales a los trabajadores.					
27	La empresa ha diseñado un programa de reconocimiento.					
28	Recibe incentivo por el cumplimiento de tareas y objetivos.					
29	Considera su remuneración que percibe están acorde a los esfuerzos que realiza.					
30	La empresa otorga utilidades a los trabajadores.					

Anexo 3. Ficha de validación de los instrumentos

Validación del instrumento: GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [X] **Aplicable después de corregir [ ]** **No aplicable [ ]**

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Mg/Lic./Ing.: SANGUINETI SMITH JOSÉ

DNI: 43312336

Especialidad del validador: **Temático [X]** **Metodológico [ ]** **Estadístico [ ]**

[1]**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
[2]**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
[3]**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento: DESEMPEÑO LABORAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): SI HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [X] **Aplicable después de corregir [ ]** **No aplicable [ ]**

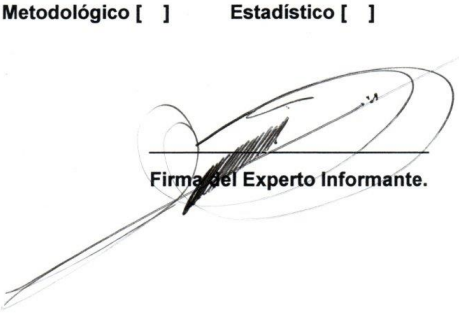
Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Mg/Lic./Ing.: SANGUINETI SMITH JOSÉ

DNI: 43312336

Especialidad del validador: **Temático [X]** **Metodológico [ ]** **Estadístico [ ]**

[1]**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
[2]**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
[3]**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento: GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [X] Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Mg/Lic./Ing.: VASQUEZ RUIZ SEGUNDO JAIME

DNI: 47815498

Especialidad del validador: Temático [ ] Metodológico [ ] Estadístico [X]

[1]**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
[2]**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
[3]**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento: DESEMPEÑO LABORAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [X] Aplicable después de corregir [ ] No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Mg/Lic./Ing.: VASQUEZ RUIZ SEGUNDO

DNI: 47815498

Especialidad del validador: Temático [ ] Metodológico [ ] Estadístico [X]

[1]**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
[2]**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
[3]**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento: GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [X] **Aplicable después de corregir [ ]** **No aplicable [ ]**

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Mg/Lic./Ing.: DR. LUIS MARCELO QUISPE

DNI: 40612463

Especialidad del validador: **Temático [ ]** **Metodológico [X]** **Estadístico [ ]**

[1]**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
[2]**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
[3]**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento: DESEMPEÑO LABORAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): HAY SUFICIENCIA

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [X] **Aplicable después de corregir [ ]** **No aplicable [ ]**

Apellidos y nombres del juez validador. Dr. Mg/Lic./Ing.: DR. LUIS MARCELO QUISPE

DNI: 40612463

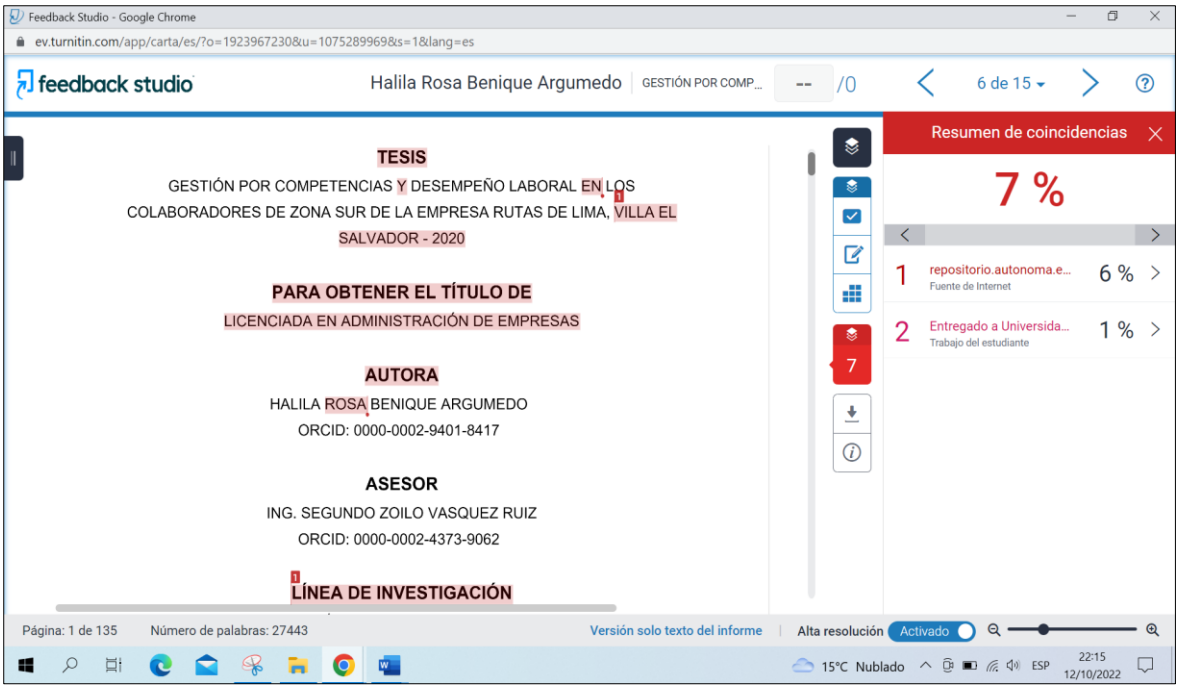
Especialidad del validador: **Temático [ ]** **Metodológico [X]** **Estadístico [ ]**

[1]**Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
[2]**Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
[3]**Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

Firma del Experto Informante.

Anexo 4. Informe de índice de coincidencias



Anexo 5. Declaración jurada

NOTARIA CLARKE DE LA PUENTE
Av. Cesar Vallejo St. 3, Gr.13, Mz. P, Lt. 3
VILLA EL SALVADOR
TELF: 288-0809 TELEFAX 287-9111

DECLARACIÓN JURADA

Yo, **BENIQUE ARGUMEDO HALILA ROSA** de Nacionalidad Peruana con documento de identidad N° 47653769, con domicilio legal SECTOR 7 GRUPO. 2 MZ. J LT. 17 – Villa el Salvador, alumna de Decimo ciclo de la facultad de ciencias de gestión de la carrera profesional Administración de Empresas de la Universidad Autónoma del Perú, he desarrollado una tesis y aplique los documentos en la empresa Rutas de Lima S.A.C, **DECLARO BAJO JURAMENTO** que los datos e información que se presentan son auténticos y veraces.

DOCUMENTO NO REDACTADO EN ESTA NOTARIA

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas de la Universidad Autónoma del Perú.

Lima, 18 de Noviembre de 2019

SE LEGALIZA(N) LA(S) FIRMA(S) MAS NO EL CONTENIDO

Firma y Huella Digital

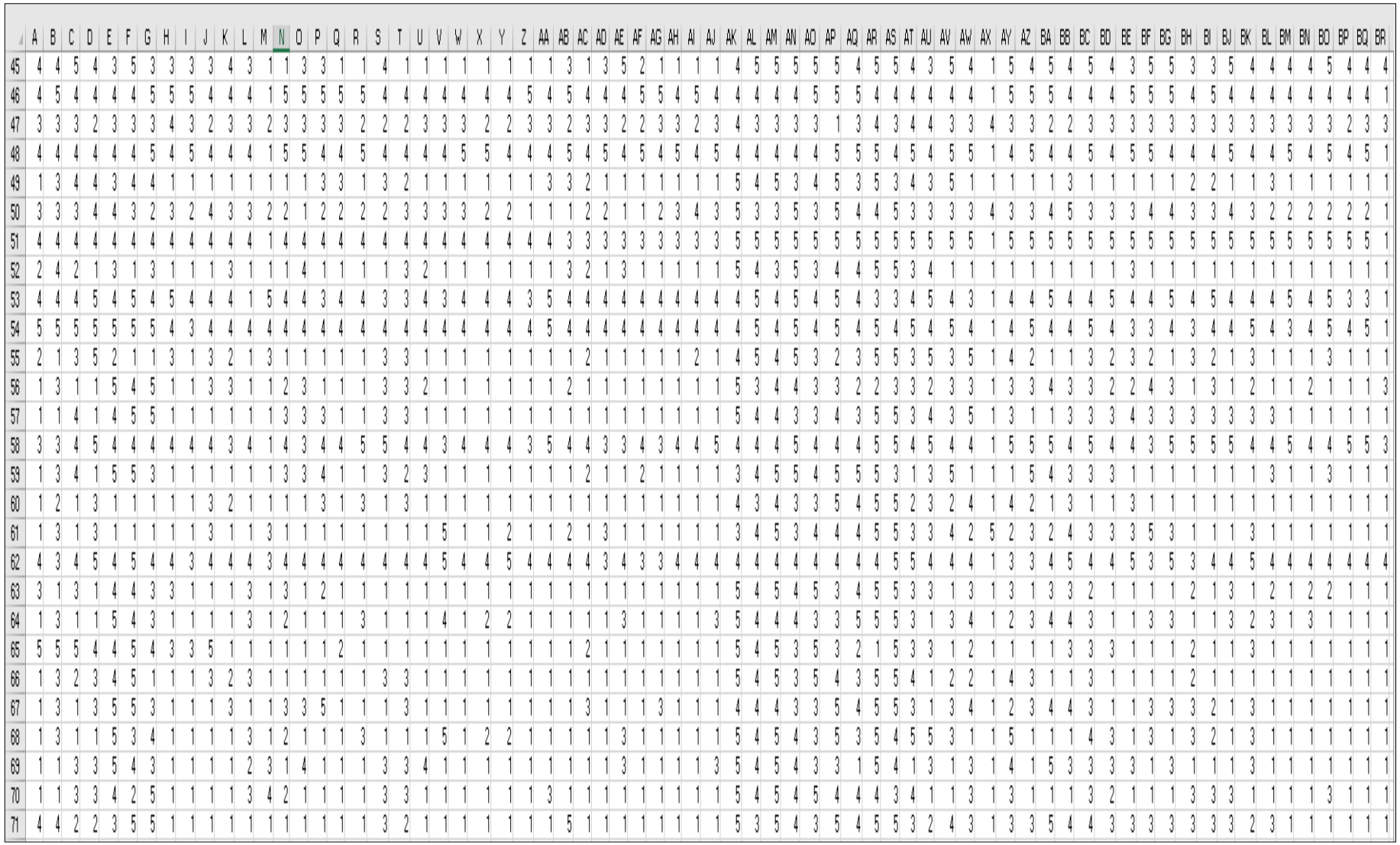
CERTIFICACION A LA VUELTA

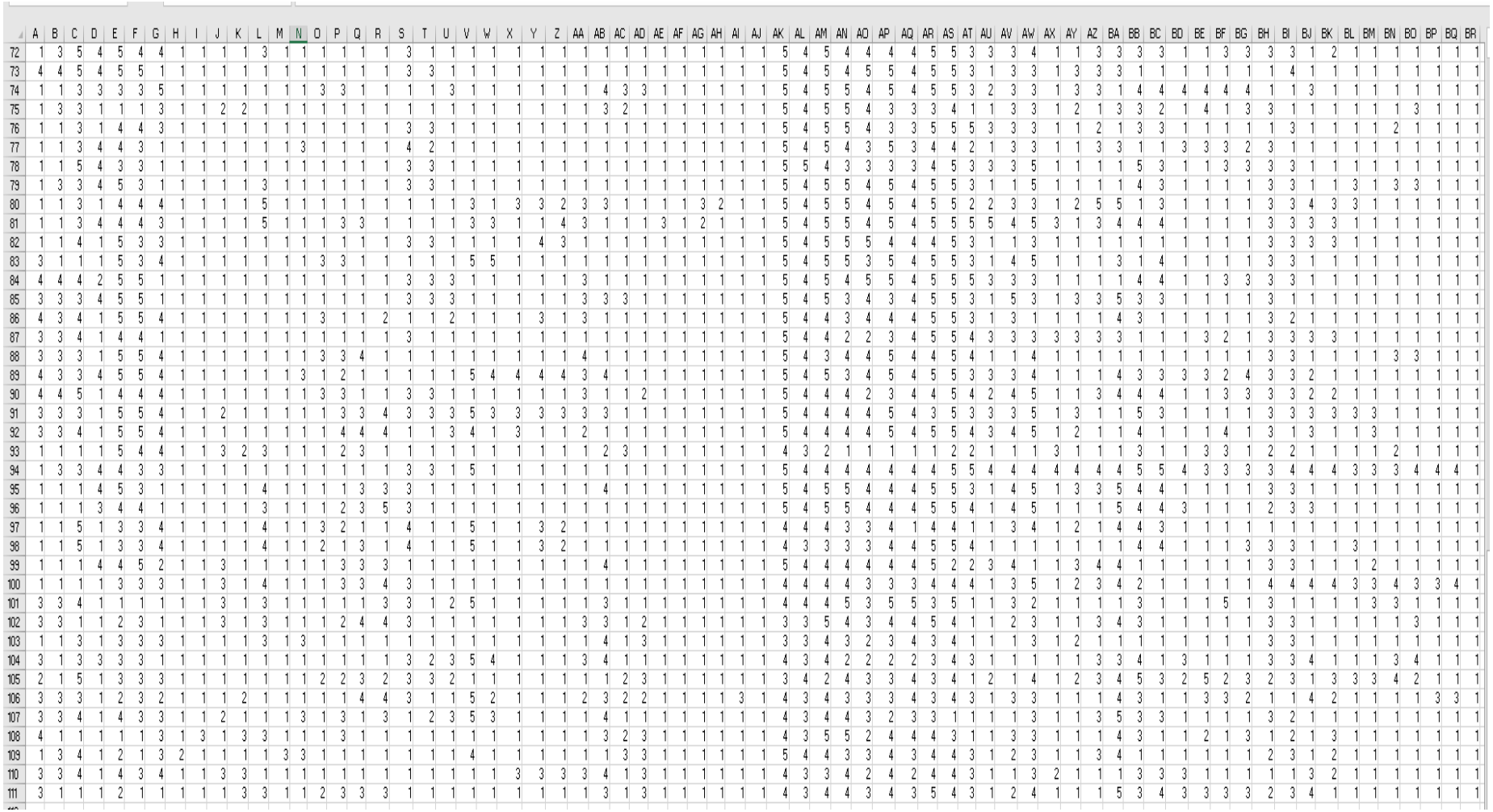
Anexo 6. Base de datos

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	P31	P32	P33	P34	P35
enc1	1	1	3	3	4	3	1	1	1	1	4	1	1	1	2	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2
enc2	2	1	1	5	1	3	1	1	2	1	4	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
enc3	2	3	2	4	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	2	4	3	1	2	2	2	3	1	1	1	2	1	1	1	2
enc4	1	1	1	4	3	1	1	1	1	1	3	4	1	1	2	3	1	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
enc5	1	3	3	4	5	2	1	1	4	4	4	4	2	2	4	5	1	1	3	3	5	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
enc6	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	5	1	1	1	2	3	1	1	2	3	4	1	1	1	1	3	2	2	1	1	1	1	1	1	1
enc7	2	3	2	4	2	4	1	1	2	1	1	2	2	1	2	3	1	2	2	3	4	2	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	2	2
enc8	2	1	1	4	1	1	1	1	3	2	3	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	1	1
enc9	3	3	3	4	3	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	3	1	3	2	2	4	2	1	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	2	2
enc10	1	1	1	1	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
enc11	1	1	1	4	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
enc12	3	3	3	3	2	3	1	2	2	2	2	3	3	2	3	4	2	3	3	2	3	2	1	2	2	2	3	3	3	2	2	2	3	2	2
enc13	2	3	3	1	4	4	1	1	2	2	4	1	1	1	2	4	2	1	3	3	3	3	1	2	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1
enc14	4	4	2	5	4	4	2	2	4	3	4	3	4	3	4	4	3	4	4	4	4	3	1	2	2	4	2	2	1	1	1	1	4	1	1
enc15	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4	5	3	3	4	4	4	3
enc16	4	4	3	5	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4
enc17	4	2	2	5	4	4	5	5	4	4	4	2	2	4	4	5	3	3	4	5	3	4	4	3	2	4	2	2	1	4	4	2	3	3	2
enc18	2	2	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	3	4	3	4	3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4
enc19	2	2	2	3	2	2	4	4	4	3	3	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4
enc20	4	4	4	3	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	3	5	5	5	3	3	3	3	3	3	3	4	5	5
enc21	4	4	3	4	4	3	1	1	3	3	3	1	1	1	1	1	3	3	3	1	1	2	3	2	2	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1
enc22	3	3	3	4	4	3	1	1	1	3	3	1	1	1	3	1	2	1	3	2	2	3	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	1	1	1
enc23	3	3	2	4	4	3	1	1	3	3	3	1	1	1	3	3	3	1	3	1	2	3	1	1	1	4	1	1	2	2	2	2	3	3	1
enc24	3	3	2	4	4	3	1	1	3	3	3	1	1	1	3	3	3	1	3	1	2	3	1	1	1	4	1	1	1	1	1	1	2	1	1
enc25	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	4	2	3	2	1	3	2	3	2	1	2	3	3	2	3	2	2	3	3	1
enc26	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	4	2	3	2	1	3	2	3	2	1	2	3	3	2	3	2	2	3	3	1

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30
enc1	3	4	2	4	2	5	2	1	2	5	3	2	5	2	1	1	1	4	2	3	1	3	5	1	1	3	4	1	1	1
enc2	3	4	4	4	1	3	1	1	1	4	1	2	1	3	1	1	1	1	1	2	2	3	3	2	1	4	1	4	1	1
enc3	1	3	2	4	3	4	2	3	2	2	3	3	2	3	2	2	1	5	2	1	3	2	2	1	2	3	3	1	1	1
enc4	3	3	3	4	3	5	5	1	3	4	1	2	4	2	1	1	1	5	4	4	2	2	3	3	1	1	1	1	1	1
enc5	2	3	3	2	2	3	3	1	1	3	1	1	3	2	1	1	1	1	1	3	3	3	4	1	1	3	4	1	1	1
enc6	3	3	2	5	2	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	5	3	3	1	1	1	1	1	1	3	1	1	1
enc7	2	3	2	4	2	3	3	2	3	2	2	3	3	4	3	2	2	5	3	2	2	2	3	1	3	2	3	3	3	1
enc8	3	5	2	5	4	5	3	1	3	5	3	2	5	4	2	1	1	1	1	3	2	3	1	1	1	1	2	1	1	1
enc9	2	3	3	3	2	4	3	2	2	4	3	3	3	4	3	4	2	5	3	2	2	3	2	1	3	3	3	2	2	1
enc10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	2	1	1	1	5	1	1	1	3	4	2	1	1	1	1	1	1
enc11	2	4	1	5	3	2	1	1	1	1	1	1	5	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
enc12	2	4	2	5	3	5	3	2	2	5	1	1	5	3	3	1	1	5	2	2	2	3	3	2	1	3	3	2	1	1
enc13	4	5	3	3	4	5	3	3	4	3	1	4	1	3	4	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	4	4	3	3	1
enc14	3	4	3	3	4	4	3	3	3	3	1	4	1	4	4	3	4	3	4	4	2	3	3	3	4	4	4	4	3	1
enc15	5	5	4	5	4	5	3	5	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	1
enc16	5	5	3	4	5	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4
enc17	5	4	4	5	3	5	4	4	3	4	3	5	4	5	5	4	2	3	4	3	4	4	3	3	4	3	5	3	3	1
enc18	3	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	3	4	3	2	3	2	1	2	3	3	4	2	1
enc19	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	3	3	3	3	3	3	2	2
enc20	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4
enc21	3	1	1	1	1	5	3	3	3	4	1	1	2	3	1	1	4	3	4	4	3	3	3	3	3	4	3	3	3	1
enc22	3	5	2	3	3	5	4	4	3	3	1	3	3	3	3	3	4	3	4	1	2	3	3	3	3	4	4	3	3	1
enc23	2	3	2	2	4	4	2	2	3	3	4	3	3	4	3	3	2	4	3	3	3	3	2	3	3	2	3	2	3	1
enc24	3	5	1	2	3	5	3	3	3	2	2	4	1	2	3	3	4	4	4	4	3	3	3	2	3	3	3	2	3	2
enc25	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	1	3	3	2	3	1
enc26	2	3	2	3	3	3	3	2	3	2	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	2	3	2	2	1	3	3	2	3	1

Activar Windows





Anexo 7. Plan de acción

Objetivos	Ejes / Componentes	Estrategias	Iniciativas /Acciones
Aplicar el método de gestión por competencia con el enfoque constructivista para el fortalecimiento de las capacidades del equipo de colaboradores	Formativo (renovar, fortalecer y estimular la adquisición de nuevas competencias)	- Elaborar un programa de formación basadas en las tendencias globales del siglo XXI sobre competencias y habilidades emergentes. - Preparar estrategias didácticas digitales (E-Learning) para fomentar la transferencia de conocimientos a través de diversas opciones pedagógicas. - Elaborar unas categorías de competencias afines con la filosofía de gestión de la empresa y en concordancia con las tendencias globales.	- Diseñar varios componentes para desarrollar las actividades de formación por niveles y áreas esenciales de la empresa. - Identificar qué medios digitales pueden ser apropiados para gestionar las modalidades de formación (talleres, cursos, foros, congresos, etc.). - Listar las competencias y habilidades globales afines con las diferentes áreas de la concesionaria.
Emplear instrumentos para valorar los conocimientos técnicos y globales de los candidatos potenciales para una vacante, propios del método	Reclutamiento / Selección	- Aplicar en las entrevistas para los candidatos a una vacante, el modelo STAR (situación, tarea, acción y resultado). - Emplear la Técnica de los Incidentes Críticos para evaluación de desempeño	- Mediante esta entrevista de trabajo, se focaliza con el modelo en la conducta y competencia de los candidatos. - Proyectar el comportamiento futuro en términos laborales de un candidato.

gestión por competencias		- Emplear un instrumento innovador para valorar cuáles competencias y habilidades que son las tendencias globales disponen estos candidatos.	- Desplegar un checklist con las competencias y habilidades para que se ubiquen las potenciales de ese candidato.
Aplicar el método Role Playing, como una herramienta para la simulación de roles en el equipo de colaboradores	Evaluativo Desarrollo y planes de sucesión	- Emplear dinámica de grupos entre las diferentes áreas de la empresa para medir la capacidad de actuación ante una situación particular (toma de decisiones a cualquier nivel). - Fomentar con esta herramienta un proceso que permitan identificar los colaboradores con potencialidades para asumir funciones, tareas y actividades en el marco de planes y desarrollo de sucesión	- Identificar las competencias, habilidades y capacidades de los colaboradores para convertir esos talentos en mejores resultados. - Promover planes y desarrollo de sucesión (diseño de plan) para los miembros de la empresa en diferentes posiciones que se requiera, como un atributo que reaproveche el talento y fichaje interno.