



**Autónoma**  
Universidad Autónoma del Perú

**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE  
EMPRESAS**

**TESIS**

GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA ARAMBURÚ MATRIZ, MIRAFLORES – 2021

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR**

ALEX HUMBERTO HUAPAYA CASTRO  
ORCID: 0000-0002-2618-232X

**ASESOR**

DR. LUIS ALBERTO MARCELO QUISPE  
ORCID: 0000-0003-0128-0123

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

DIRECCIÓN DE ORGANIZACIONES Y PERSONAS

**LIMA, PERÚ, DICIEMBRE DE 2022**



**CC BY-ND**

<https://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>

*Esta licencia permite la redistribución, comercial y no comercial, siempre y cuando la obra no se modifique y se transmita en su totalidad, reconociendo su autoría.*

## Referencia bibliográfica

Huapaya Castro, A. H. (2022). *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Aramburú Matriz, Miraflores – 2021* [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio de la Universidad Autónoma del Perú.

## HOJA DE METADATOS

Datos del autor	
Nombres y apellidos	Alex Humberto Huapaya Castro
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	46055969
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0002-2618-232X">https://orcid.org/0000-0002-2618-232X</a>
Datos del asesor	
Nombres y apellidos	Luis Alberto Marcelo Quispe
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	40612463
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0003-0128-0123">https://orcid.org/0000-0003-0128-0123</a>
Datos del jurado	
Presidente del jurado	
Nombres y apellidos	Pablo Enrique Cabral Byrne
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	10280491
Secretario del jurado	
Nombres y apellidos	Jorge Antonio Crisóstomo Olivares
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	09288593
Vocal del jurado	
Nombres y apellidos	Patricia Leon Crispin
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	75736736
Datos de investigación	
Título de la investigación	Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Aramburú Matriz, Miraflores – 2021
Línea de investigación institucional	Ciencia, Tecnología e Innovación
Línea de investigación del Programa	Dirección de organizaciones y personas
URL de disciplinas OCDE	<a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04</a>

**FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN  
ESCUELA PROFESIONAL DE  
ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS**

En la ciudad de Lima, el Jurado de Sustentación de Tesis conformado por: MAG. PABLO ENRIQUE CABRAL BYRNE quien lo preside y los miembros del Jurado DR. JORGE ANTONIO CRISOSTOMO OLIVARES y MAG. PATRICIA LEON CRISPIN, reunidos en acto público para dictaminar la tesis titulada:

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA ARAMBURÚ MATRIZ, MIRAFLORES – 2021**

Presentado por el egresado:

1) ALEX HUMBERTO HUAPAYA CASTRO

Para obtener el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas; luego de escuchar la sustentación de la misma y resueltas las preguntas del jurado, acuerdan:

APROBAR POR UNANIMIDAD

En fe de lo cual firman los miembros del jurado, el 19 de diciembre del 2022.



PRESIDENTE  
MAG. PABLO ENRIQUE CABRAL  
BYRNE



SECRETARIO  
DR. JORGE ANTONIO  
CRISOSTOMO OLIVARES



VOCAL  
MAG. PATRICIA LEON CRISPIN

## ACTA DE APROBACIÓN DE ORIGINALIDAD


Yo LUIS ALBERTO MARCELO QUISPE docente de la Facultad de CIENCIAS DE GESTIÓN y Escuela Profesional de ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS de la Universidad Autónoma del Perú, en mi condición de asesor de la tesis titulada:

“GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA ARAMBURÚ MATRIZ, MIRAFLORES – 2021”

del (de la, los) estudiante(s) ALEX HUMBERTO HUAPAYA CASTRO constato que la investigación tiene un índice de similitud de 14% verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin que se adjunta.

El/la suscrito (a) analizó dicho reporte y concluyó que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender la tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad Autónoma del Perú.

Lima, 15 de febrero de 2023



(Firma)

DR. LUIS ALBERTO MARCELO QUISPE

DNI: 40612463

## **DEDICATORIA**

A mi familia, porque ellos han dado razón a mi vida, por sus consejos, su apoyo incondicional y su paciencia, todo lo que hoy soy es gracias a ellos, por ser los principales promotores de nuestros sueños, por haber confiado y creído en mí. A Dios quien ha forjado mi camino y me ha dirigido por el sendero correcto.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a nuestros docentes de la Universidad Autónoma, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de nuestra profesión, de manera especial al Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe asesor de mi investigación, quien me ha guiado con su paciencia y rectitud durante todo el proceso del trabajo de investigación. A la empresa Aramburú Matriz por brindarme la oportunidad de desarrollarme profesionalmente, inculcarme valores y deseos de superación y en especial al gerente de recursos humanos Álvaro Montoya Palma, por permitir llevar a cabo la aplicación de los instrumentos de estudio. A todos los colaboradores de la empresa Aramburú Matriz por su total apoyo participando de manera activa y optimista en la resolución de la información requerida con el instrumento presentado para la recolección de datos de la presente tesis. Al Mag. James Pajuelo Rodríguez y al Mag. Jorge Alonso Ramos Chang por su apoyo en la revisión y validación de los instrumentos de investigación.



## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	2
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	3
<b>RESUMEN</b> .....	10
<b>ABSTRACT</b> .....	11
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	12
<b>CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	
1.1 Realidad problemática.....	16
1.2 Justificación e importancia de la investigación.....	21
1.3 Objetivos de la investigación: general y específico.....	22
1.4 Limitaciones de la investigación.....	23
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Antecedentes de estudios.....	25
2.2 Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado.....	31
2.3 Definición conceptual de la terminología empleada.....	62
<b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO</b>	
3.1 Tipo y diseño de investigación.....	65
3.2 Población y muestra.....	66
3.3 Hipótesis.....	67
3.4 Variables – Operacionalización.....	68
3.5 Métodos y técnicas de investigación.....	71
3.6 Descripción de los instrumentos utilizados.....	71
3.7 Análisis estadístico e interpretación de los datos.....	73
<b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	
4.1 Validación del instrumento.....	77
4.1.1 Análisis de fiabilidad.....	78
4.2 Resultados descriptivos de las variables.....	79
4.3 Resultados descriptivos de las dimensiones.....	81
4.4 Resultados descriptivos de las variables relacionadas.....	89
4.5 Prueba de la normalidad para la variable de estudio.....	94
4.6 Procedimientos correlacionales.....	94
<b>CAPÍTULO V. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	
5.1 Discusiones.....	101

5.2	Conclusiones.....	104
5.3	Recomendaciones.....	106

## **REFERENCIAS**

## **ANEXOS**

## LISTA DE TABLAS

- Tabla 1 Población de colaboradores de la empresa Aramburu Matriz
- Tabla 2 Operacionalización de la variable gestión por competencias
- Tabla 3 Operacionalización de la variable desempeño laboral
- Tabla 4 Ficha técnica del cuestionario de la variable gestión por competencias
- Tabla 5 Ficha técnica del cuestionario de la variable desempeño laboral
- Tabla 6 Escala de Alfa de Cronbach
- Tabla 7 Escala de correlación R de Pearson
- Tabla 8 Resultados de validación del cuestionario de gestión por competencias
- Tabla 9 Resultados de validación del cuestionario de desempeño laboral
- Tabla 10 Fiabilidad del instrumento de gestión por competencias
- Tabla 11 Fiabilidad del instrumento de desempeño laboral
- Tabla 12 Análisis descriptivo de la variable gestión por competencias
- Tabla 13 Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral
- Tabla 14 Análisis descriptivo de la dimensión competencias por procesos
- Tabla 15 Análisis descriptivo de la dimensión competencias cardinales o corporativas
- Tabla 16 Análisis descriptivo de la dimensión competencias gerenciales
- Tabla 17 Análisis descriptivo de la dimensión competencias por área
- Tabla 18 Análisis descriptivo de la dimensión desarrollo del personal
- Tabla 19 Análisis descriptivo de la dimensión percepción del área de trabajo
- Tabla 20 Análisis descriptivo de la dimensión pertenencia y compromiso
- Tabla 21 Análisis descriptivo de la dimensión conductas y comportamientos
- Tabla 22 Análisis descriptivo de la relación entre gestión por competencias y desempeño laboral
- Tabla 23 Análisis descriptivo de la relación entre competencias cardinales y desempeño laboral
- Tabla 24 Análisis descriptivo de la relación entre competencias gerenciales y desempeño laboral
- Tabla 25 Análisis descriptivo de la relación entre competencias por procesos y desempeño laboral
- Tabla 26 Análisis descriptivo de la relación entre competencias por áreas y desempeño laboral

- Tabla 27 Resultado de la prueba de normalidad de la variable desempeño laboral
- Tabla 28 Resultado de correlación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral
- Tabla 29 Resultado de correlación entre las competencias por procesos y el desempeño laboral
- Tabla 30 Resultado de correlación entre las competencias cardinales y el desempeño laboral
- Tabla 31 Resultado de correlación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral
- Tabla 32 Resultado de correlación entre las competencias por áreas y el desempeño laboral

## LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 Armado del modelo de competencias
- Figura 2 Diccionario de competencias
- Figura 3 Asignación de competencias a puestos
- Figura 4 Determinación de brechas al inicio
- Figura 5 Competencias por procesos
- Figura 6 Competencias cardinales o corporativas
- Figura 7 Competencias gerenciales
- Figura 8 Competencias por áreas
- Figura 9 Perfil requerido versus resultado de la evaluación de desempeño
- Figura 10 Evaluación de desempeño por competencias en base a un perfil por competencias
- Figura 11 Evaluación de desempeño por competencias
- Figura 12 Cómo analizar comportamientos
- Figura 13 Análisis descriptivo de la variable gestión por competencias
- Figura 14 Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral
- Figura 15 Análisis descriptivo de la dimensión competencias por procesos
- Figura 16 Análisis descriptivo de la dimensión competencias cardinales o corporativas
- Figura 17 Análisis descriptivo de la dimensión competencias gerenciales
- Figura 18 Análisis descriptivo de la dimensión competencias por área
- Figura 19 Análisis descriptivo de la dimensión desarrollo del personal
- Figura 20 Análisis descriptivo de la dimensión percepción del área de trabajo
- Figura 21 Análisis descriptivo de la dimensión pertenencia y compromiso
- Figura 22 Análisis descriptivo de la dimensión conductas y comportamientos
- Figura 23 Análisis descriptivo de la relación entre gestión por competencias y desempeño laboral
- Figura 24 Análisis descriptivo de la relación entre competencias cardinales y desempeño laboral
- Figura 25 Análisis descriptivo de la relación entre competencias gerenciales y desempeño laboral

- Figura 26 Análisis descriptivo de la relación entre competencias por procesos y desempeño laboral
- Figura 27 Análisis descriptivo de la relación entre competencias por áreas y desempeño laboral
- Figura 28 Diagrama de dispersión de las variables gestión por competencias y desempeño laboral

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL  
ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA ARAMBURÚ MATRIZ, MIRAFLORES –  
2021**

**ALEX HUMBERTO HUAPAYA CASTRO**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ**

**RESUMEN**

El objetivo de la investigación fue establecer la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de la empresa Aramburú Matriz, Miraflores. La investigación fue de tipo básica, nivel correlacional, diseño no experimental y con un enfoque cuantitativo. La muestra estuvo conformada por 32 colaboradores y el instrumento que se utilizó para medir las variables de estudio fue la encuesta digital, compuesta por 24 ítems para la variable gestión por competencias y 24 ítems para la variable desempeño laboral. Ambos instrumentos han sido validados por criterio de expertos temáticos y metodológicos internos, y el análisis de fiabilidad, mostrando que los instrumentos son confiables, arrojando un alfa de Cronbach con una fiabilidad de 0.959 para el cuestionario gestión por competencias y una fiabilidad de 0.889 para el cuestionario desempeño laboral. De la misma manera, los resultados alcanzados en el estudio fueron satisfactorios, debido a que se demuestra que existe relación entre las variables. Para ello, se aplicó un coeficiente de correlación R de Pearson de 0.762 con un nivel de significancia de 0.000. Se concluyó que, a medida que la organización desarrolle modelos de gestión por competencias, se generarán mejoras en el desempeño laboral.

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

**MANAGEMENT BY COMPETENCES AND WORK PERFORMANCE OF THE  
ADMINISTRATIVE STAFF OF THE ARAMBURÚ MATRIZ COMPANY,  
MIRAFLORES - 2021**

**ALEX HUMBERTO HUAPAYA CASTRO**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ**

**ABSTRACT**

The objective of the research is the relationship between competency management and job performance of the company Aramburu Matriz, Miraflores. The research is of a basic type, correlational level, no experimental design and with a quantitative approach. The sample consisted of 32 collaborators. The instrument used to measure the study variables was the digital survey, made up of 24 items for the competency based management variable and 24 items for the job performance variable. Both instruments have been validated by the criteria of internal thematic and methodological experts and the reliability analysis, showing that the instruments are reliable, yielding a Cronbach's alpha with a reliability of 0.959 for the competency management questionnaire and a reliability of 0.889 for the questionnaire job performance. In the same way, the results achieved in the study were satisfactory, because it is shown that there is a relationship between the variables. For this, a Pearson R correlation coefficient of 0.762 was applied, at a significance level of 0.000. It is concluded that as the organization develops competency management models, improvements in job performance will be generated.

**Keywords:** competency management, job performance.



## INTRODUCCIÓN

En este mundo dinámico, la gestión por competencias está siendo cada vez más utilizada en las organizaciones, con los cuadros de estrés laboral que cada día es más constante y por otro lado el logro de los objetivos que las organizaciones desean alcanzar, estos modelos representan una alternativa muy interesante para ponerla en práctica, debido a su accesible desarrollo permite ser implantada en distintos rubros empresariales.

La investigación titulada *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Aramburú Matriz, Miraflores - 2021*, tiene como su principal situación problemática la falta de implementación de los modelos basados en la gestión por competencias para alcanzar mejoras en el desempeño de sus colaboradores. Se concluyó que, a medida que la organización implemente mejoras en la gestión por competencias permitirá mejorar el desempeño laboral de sus colaboradores, esto conllevará a implantar una cultura organizacional consolidada y alcanzar los objetivos empresariales que se plantee la organización.

El problema general del presente estudio es: ¿Qué relación existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Aramburú Matriz, Miraflores - 2021? Asimismo, se tuvo como objetivo general establecer la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Aramburú Matriz, Miraflores - 2021.

La hipótesis alterna planteada es la valoración de la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Aramburú Matriz, Miraflores - 2021. Según los resultados alcanzados, se valida que la hipótesis puede ser verificada, debido a que el estudio nos muestra que existe pruebas satisfactorias para determinar la relación entre las variables gestión

por competencias y desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Aramburú Matriz.

La investigación se ha desarrollado y explicado en cinco capítulos, los cuales se especifican de la siguiente manera:

En el capítulo I, se desarrolló el planteamiento del problema, se explicó la realidad problemática a nivel mundial, Latinoamérica y local, se desarrolló la formulación del problema general y específicos de acuerdo a las variables de estudio, luego se explicó la justificación por la importancia de utilizar las variables de estudio, asimismo se plantearon los objetivos y por último se planteó las limitaciones que se encontraron en el desarrollo de la investigación.

En el capítulo II, se desarrolló el marco teórico, basado en los antecedentes internacionales y nacionales, se desarrolló las bases teóricas científicas y la temática investigada, en función a las variables de estudio y se explicó las definiciones conceptuales de la terminología empleada.

En el capítulo III, se desarrolló el marco metodológico, en la cual se detalla el tipo y diseño de investigación, se determinó la población y muestra de colaboradores participantes, se desarrolló las hipótesis generales y específicas, se realizó a detalle la operacionalización de las variables de estudio. De la misma manera, se elaboró los métodos y técnicas de investigación, se desarrolló la descripción de los instrumentos utilizados para la recolección de datos y para finalizar se realizó el análisis estadístico e interpretación de datos.

En el capítulo IV, se desarrolló el análisis e interpretación de los resultados obtenidos, donde se presenta la validación de los instrumentos y mediante el alfa de Cronbach el análisis de fiabilidad, se obtuvo los resultados descriptivos de las

variables, dimensiones y variables relacionadas, se realiza los análisis de prueba de normalidad para las variables y los resultados de los procedimientos relacionadas.

En el capítulo V, de acuerdo a los resultados obtenidos en los análisis de correlación se desarrolló las discusiones, conclusiones y recomendaciones para la organización, en función a los objetivos e hipótesis planteados en el siguiente estudio.

Por último, se especifican las referencias bibliográficas que fueron empleadas como sustento teórico para elaborar la presente investigación.

# **CAPÍTULO I**

## **PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Realidad problemática**

Los modelos o esquemas basados en la gestión por competencias permiten abarcar aspectos más amplios que solamente actitudes o habilidades que los colaboradores deben tener en una organización, busca definir la visión, la misión y los objetivos de la organización. Manejarse dentro de un modelo de gestión por competencias permite mejorar el desempeño laboral, de esta manera permite perfeccionar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores.

En la era de la globalización las organizaciones son cada vez más dinámicas, con un pensamiento global sin límites de fronteras, por lo que se requiere de colaboradores con competencias cada vez más desarrolladas y específicas de tal manera que puedan adaptarse a las organizaciones. En sentido es de vital importancia que las organizaciones tengan presente que actualmente los procesos cambian y se deben adaptar a esta nueva era, de esta manera los modelos basados en la gestión por competencias se presentan como una alternativa viable y confiable.

A nivel mundial, las organizaciones intentan ser cada vez más competitivas entre sí, por tal motivo requieren adaptarse constantemente a los cambios del entorno para sostenerse en el tiempo, razón por la cual requieren de las mejores estrategias y contar con profesionales capacitados para tal fin. La Organización Internacional de Trabajo (2020) en su programa y presupuesto para el mismo año, menciona que el desajuste entre la oferta y la demanda de competencias profesionales es un problema creciente en los mercados laborales. En lo referente a la oferta, más de un tercio de la fuerza de trabajo en las economías avanzadas posee una calificación por debajo del promedio, lo que se traduce en una desventaja salarial considerable del 20% con respecto a los colaboradores que poseen las competencias adecuadas a las

organizaciones, en ese contexto cada vez son más las empresas a nivel mundial que requieren la aplicación de modelos basados en competencias.

En Latinoamérica la gestión por competencias está siendo utilizada con mayor frecuencia en las organizaciones, debido a la crisis ocasionada por el COVID-19, los países han introducido en sus políticas internas estrategias de innovación. Así lo menciona la Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2020) en su informe panorama laboral 2020, América Latina y el Caribe se explica que estas transformaciones resultan valiosas más allá de la crisis actual y constituyen mejoras que deben de ser institucionalizadas. A pesar de ello, la crisis sanitaria impactó con fuerza el empleo en el rubro a la cual la empresa pertenece (industria -26.0%), comercio (-28.8%) ocasionando que los salarios promedios sufran un estancamiento, las nuevas demandas laborales son ahora muchos más cercanas a una capacidad y habilidad específica que a una titulación de media o larga duración, las brechas de habilidades se concentran en capacidades más focalizadas.

A nivel nacional, podemos mencionar al Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2020), que publicó los lineamientos para orientar el desarrollo y fortalecimiento de las competencias para la empleabilidad de personas entre los 15 y 59 años. Los lineamientos publicados a través de una resolución en el diario oficial El Peruano (2020) promueven la integración de la capacitación en competencias para la empleabilidad de la capacitación laboral. Asimismo, desarrollan la capacitación bajo el enfoque de competencias laborales, promueven condiciones de calidad en la capacitación de competencias para la empleabilidad. Según la Encuesta de Habilidades al Trabajo (ENHAT, 2019) el 47% de empleadores peruanos señala dificultades para cubrir sus vacantes de empleo. La demanda por competencias de la fuerza laboral comprende técnica, cognitiva y socioemocionales. El sondeo de

ENHAT revela que la falta de competencias socioemocionales (32.3%) es la segunda causa por la cual los empleadores peruanos no logran cubrir vacantes de empleo, luego de la falta de experiencia laboral (47.9%). La inversión en competencias para la empleabilidad debe ser una de las principales estrategias de política con el fin de lograr el crecimiento y desarrollo económico, pues una fuerza laboral calificada puede adoptar y difundir nuevas ideas y tecnologías, incrementando con ello la productividad y mejora de la economía, además de generar una mayor participación social y cívica.

A nivel local, tenemos a la corporación Aramburu Matriz, enfocada al rubro gastronómico con más de 30 años de experiencia en el mercado, su principal actividad es la generación y operación de conceptos gastronómicos en 4 líneas de negocio: restaurantes, gestión de food service, catering y central de producción. La corporación está conformada por colaboradores operativos y administrativos en todos los niveles. Aramburú Matriz es una corporación con mucha proyección y cada día es más reconocida a nivel nacional. Debido al crecimiento que ha tenido en los últimos años se ha tenido que modificar las estructuras y procesos para adaptarse a los cambios que el entorno y la competencia los obliga, además de mejorar el trato interno con sus colaboradores que se ve reflejado en el desempeño laboral, por lo que se requiere implementar procesos que mejoren el desempeño, logre mejorar los procesos y permita cumplir con los objetivos de la organización.

Tomando en cuenta lo mencionado, se explica brevemente la problemática desde el punto de vista de las dimensiones de la variable gestión por competencias.

Respecto a las competencias por procesos, los procesos a nivel operativo y administrativo requieren de una reestructuración, en ese contexto los colaboradores deben de tener un perfil orientado a la mejora continua y resultados.

Respecto a las competencias cardinales o corporativas, la corporación tiene más de 30 años de experiencia en el rubro gastronómico, debido al crecimiento que está teniendo en los últimos años requiere implantar nuevas estrategias y valores que lo diferencien de los competidores.

Respecto a las competencias gerenciales, los colaboradores que tienen a su cargo otras personas necesitan mejorar la conducción de sus equipos de trabajo y orientarlos hacia una visión estratégica.

Respecto a las competencias por áreas, la corporación debe de implantar y mejorar áreas que se encuentran en estado crítico, debido a ello los colaboradores deben tener un amplio conocimiento del rubro.

Asimismo, se explica la dependencia que existe en cada una de las dimensiones de la variable desempeño laboral, en la empresa Aramburú Matriz.

Respecto al desarrollo personal, se ha dejado de lado apostar por los nuevos conocimientos, existen pequeños indicios como capacitaciones anuales que no se aplican a todos los niveles de la corporación.

Respecto a la percepción del área de trabajo, se permite poco la iniciativa por parte de los colaboradores, las actividades se realizan en función a lo ya establecido por las diferentes jefaturas.

Respecto a la pertenencia y compromiso, debido al rubro de la empresa los horarios son rotativos y trabajar en días festivos desgasta el entorno personal de los colaboradores, es por lo que se debe mejorar la relación personal-laboral.

Respecto a las conductas y comportamientos, el trajín del trabajo y el estrés laboral representan un problema constante, manifestándose en la falta de comunicación y conductas no apropiadas al puesto.



De seguir con esta realidad los colaboradores de la empresa Aramburú Matriz no desarrollarán un desempeño óptimo de sus funciones, de manera que los objetivos que se plantea la organización no serán alcanzados y estaría vulnerable al entorno y las competencias del rubro.

El propósito de dicha investigación es determinar la relación que existe entre la variable gestión por competencias y el desempeño laboral, debido a que nos encontramos en un mundo dinámico y globalizado que evoluciona constantemente y los modelos basados en competencias permiten adaptarse a esos cambios, mejorando considerablemente el desempeño de los colaboradores, que repercute de manera beneficiosa en la organización, ya que permite el cumplimiento de los objetivos que se plantea.

### ***Problema general***

¿Qué relación existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Aramburú Matriz, Miraflores-2021?

### ***Problemas específicos***

¿Qué relación existe entre las competencias por procesos y el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Aramburú Matriz, Miraflores-2021?

¿Qué relación existe entre las competencias cardinales o corporativas y el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Aramburú Matriz, Miraflores-2021?

¿Qué relación existe entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Aramburú Matriz, Miraflores-2021?

¿Qué relación existe entre las competencias por áreas y el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Aramburú Matriz, Miraflores-2021?

## **1.2. Justificación e importancia de la investigación**

La importancia de estudiar la gestión por competencias es que permite implementar un nuevo estilo de dirección para gestionar de una manera más integral y efectiva el manejo de los colaboradores y engranarlo con las líneas estratégicas del negocio. En tanto que el desempeño laboral es importante ya que permite mejorar el desarrollo integral de los colaboradores por medio de procesos con el fin de perfeccionar su perfil y encaminar su plan de carrera.

La investigación es de suma importancia porque analiza la problemática dentro de la organización relacionado al desempeño laboral, en ese sentido, se busca identificar la relación que existe con la gestión por competencias. Mediante la aplicación de cuestionarios y el procesamiento estadístico se obtiene información real para el punto de partida de la aplicación de los modelos basados en competencias. Realizar la investigación permitirá tener información para futuras investigaciones, dando a conocer y promover el desarrollo de modelos basados en competencias. Así mismo, la investigación se justifica por los siguientes aportes:

Justificación teórica. La investigación se justifica teóricamente debido a que se da a conocer información relevante y actualizada sobre las variables gestión por competencias y desempeño laboral, basada en fuentes bibliográficas y experimental, considerando ser un aporte importante para futuras investigaciones. Por otro lado, la investigación se basa en los aporte teóricos de Alles (2015) para el desarrollo de la variable gestión por competencias y Alles (2017) para el desarrollo de la variable desempeño laboral.

Justificación práctica. La investigación se justifica prácticamente porque permite ofrecer gracias a los resultados obtenidos, las soluciones que estén enfocadas, en la aplicación de los modelos de gestión por competencias, que permita a la empresa Aramburú Matriz mejorar el desempeño laboral de sus colaboradores,

permitiendo de esta manera el logro de los objetivos de la organización. Además la investigación pretende ser un modelo que se adapte a todo tipo de organización, implementado la gestión por competencias como eje principal.

Justificación metodológica. El aporte metodológico de la investigación es contribuir en la construcción, validación y confiabilidad de dos instrumentos de recolección de datos, uno para la variable gestión por competencias y otra para la variable desempeño laboral en la empresa Aramburú Matriz. Los instrumentos mencionados pasaron por pruebas de validez de contenido y consistencia interna que establecieron que son aptas para el recojo de datos, los instrumentos validados y confiables quedan al alcance para futuras investigaciones.

### **1.3. Objetivos de la investigación: general y específicos**

#### ***Objetivo general***

Establecer la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Aramburú Matriz, Miraflores-2021.

#### ***Objetivos específicos***

Establecer la relación entre las competencias por procesos y el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Aramburú Matriz, Miraflores-2021.

Establecer la relación entre las competencias cardinales o corporativas y el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Aramburú Matriz, Miraflores-2021.

Establecer la relación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Aramburú Matriz, Miraflores-2021.

Establecer la relación entre las competencias por áreas y el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Aramburú Matriz, Miraflores-2021.

### **1.4. Limitaciones de la investigación**

Las limitaciones que se presentaron en el desarrollo de la presente investigación fueron las siguientes:

***Limitaciones relacionadas a los antecedentes***

Existen pocas investigaciones actualizadas relacionadas al rubro de la empresa la cual se está investigando, ocasionando una dificultad al momento de elaborar la investigación.

***Limitación temporal***

Escaso tiempo para realizar las investigaciones, ya que el personal de la empresa y el investigador cuenta con un tiempo muy ajustado y a la vez la distancia y horarios de la universidad no coincide con las del investigador, lo que dificulta la investigación.

***Limitación económica***

La falta de financiamiento económico para adquirir material bibliográfico y hemerográfico actualizado tanto físico como virtual.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## 2.1. Antecedentes de estudios

### *Antecedentes internacionales*

Blanch (2021) en su tesis *Relevancia de las competencias directivas en la gestión por competencias de MIPES en Argentina para su sustentabilidad y desarrollo en entorno de crisis*, desarrollada con el objetivo de evidenciar la relevancia que tienen las competencias transversales genéricas como factor influyente en los destinos de las MYPES evitando graves daños a la economía y sociedad en su conjunto. Asimismo, la investigación se realizó mediante un método descriptivo correlacional, con una muestra de un grupo de nueve empresas, donde el investigador concluye que las competencias gerenciales descriptivas constituyen una guía de competencias individuales generales y transversales, que se tomaron como base en las entrevistas, el procedimiento logró identificar las competencias gerenciales que resultaron indispensables a partir de la constatación empírica. Mediante los estudios realizados se identificaron las competencias gerenciales que resultaron indispensables para el desarrollo de las MYPES.

Castillo et al. (2020) en su tesis *Importancia del modelo de gestión por competencias para el desarrollo estratégico de las organizaciones*, desarrollada con el objetivo de identificar la importancia que tiene para la gestión de talento humano, el conocimiento en base a un modelo por competencias que promueva el desarrollo organizacional en cinco empresas de diferentes sectores productivos. Asimismo, el estudio se realizó mediante un diseño descriptivo de enfoque cuantitativo de corte transversal, con una muestra de 32 colaboradores, en donde el autor concluye que la importancia que tiene para la organización conocer, ajustar o implementar un modelo de gestión de talento humano por competencias, debido a que el sistema promueve

el desarrollo organizacional en los diferentes rubros de una organización, con una visión humanizada e integral.

Peña (2020) en su tesis *Modelo de desarrollo del talento humano basado en competencias para la organización Compassión Ecuador*, desarrollada con el objetivo de analizar y simplificar el diccionario de competencias de Compassión Ecuador, desarrolla con el objetivo de elaborar los perfiles requeridos para la organización, determinar los indicadores económicos sobre la incidencia del proceso de gestión del desempeño y desarrollo de competencias, y realizar una propuesta que permita optimizar dicho proceso. Asimismo, el estudio es de tipo exploratorio – descriptivo, con una muestra de 60 colaboradores. En sus conclusiones se explica que la implementación de un sistema de desempeño en base a competencias en la Fundación Compassion International Ecuador, ha influido en los indicadores económicos, así como en el crecimiento y desarrollo del personal. De acuerdo con las encuestas realizadas, los resultados obtenidos demuestran un malestar por parte de los colaboradores sobre la aplicación de los procesos que actualmente tiene la organización, requiriendo de un cambio en los procesos y gestiones.

Jaramillo (2020) en su tesis *Diseño de un modelo de perfiles de competencias para la gestión de selección de personal en la empresa Química Suiza Industrial del Ecuador*, desarrollada con el objetivo de diseñar un modelo de perfiles por competencias para la gestión de selección de personal en la empresa Química Suiza Industrial del Ecuador. Asimismo, el estudio se realizó mediante un diseño no experimental de método deductivo, con una muestra de 28 colaboradores. En sus conclusiones se indica que alinear la estrategia del área de recursos humanos y la estrategia de la organización bajo un modelo de gestión por competencias, identificando las competencias corporativas y optimizando el proceso de selección de

los colaboradores. En base a los resultados obtenidos de los comportamientos que un colaborador debe poseer para un determinado cargo, permitirá contratar al colaborador idóneo que se ajuste a los perfiles de puestos y se adapte de manera óptima al cargo.

Acosta y Quiroz (2018) en su tesis *La gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano de la empresa Decorcasa Cia Ltda, Ciudad Manta*, desarrollada con el objetivo de diseñar un sistema de gestión por competencias para aportar a la mejora del desempeño organizacional en la empresa Decorasa. Asimismo, la investigación se realizó mediante métodos estadísticos, con una muestra de 11 colaboradores. En sus conclusiones se explica que la elaboración de los perfiles de puestos, son un gran aporte para implementar los sistemas de gestión por competencias en la organización.

Mariño (2018) en su tesis *Diseño de un sistema de capacitación por competencias para mejorar el desempeño laboral*, desarrollado con el objetivo de establecer un proceso de capacitación y mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa. Asimismo, la investigación se realizó mediante un diseño correlacional en una muestra de 172 colaboradores. En sus resultados se demuestra que existe una relación entre la capacitación por competencia y el desempeño laboral con un nivel de significancia de (0,000) es decir que a medida que mejora las capacitaciones basadas en competencias el desempeño de los colaboradores mejora. Asimismo, se determina que las capacitaciones basadas en competencias es una herramienta fundamental para en el desarrollo del talento humano, se identifican las metodologías adecuadas con el fin de brindar soluciones para el cumplimiento de los objetivos de la organización y el desarrollo de los colaboradores.



### ***Antecedentes nacionales***

Alegría e Infantes (2021) en su tesis *Gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Oriente, Tarapoto 2021*, desarrollada con el objetivo de determinar la relación entre la gestión por competencias con el desempeño laboral de los colaboradores de la Cooperativa de ahorro y crédito del oriente. Asimismo, la investigación se realizó mediante un diseño no experimental de corte transversal, con una muestra de 28 colaboradores. El autor en sus conclusiones indica que se aprecia que existe una relación entre la variable gestión por competencias y desempeño laboral, con una correlación positiva alta ( $Rho=0.886$ ) y un nivel de significancia de 0.00, por lo tanto, a medida que mejore la gestión por competencias aumenta el desempeño laboral de los colaboradores de la organización. Existe una relación entre las competencias cardinales y el desempeño laboral, con una correlación positiva alta ( $Rho=0.841$ ) y un nivel de significancia de 0.00, por lo tanto, a medida que se desarrollan las competencias cardinales mejora el desempeño laboral en la organización. Existe una relación entre las competencias específicas gerenciales y el desempeño laboral, con una correlación positiva alta ( $Rho=0.921$ ) y un nivel de significancia de 0.00, por lo tanto, a medida que se desarrollan las competencias específicas gerenciales mejora el desempeño laboral en la organización. Existe una relación entre las competencias específicas por áreas y el desempeño laboral, con una correlación positiva alta ( $Rho=0.884$ ) y un nivel de significancia de 0.00, por lo tanto, a medida que se desarrollan las competencias específicas por áreas mejora el desempeño laboral en la organización.

Condori (2020) en su tesis *Gestión por competencias y desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A.-2020*, desarrollada

con el objetivo de delimitar la relación entre las variables gestión por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas. Asimismo, la investigación se realizó mediante un diseño no experimental de corte transversal, con una muestra de 15 colaboradores. En sus conclusiones se evidencia que existe una relación entre el nivel de gestión por competencias y el desempeño laboral, con una correlación positiva alta ( $Rho=0.841$ ), con un nivel de significancia de 0.000, es decir que a medida que aumenta los niveles en la gestión por competencias mejora el desempeño laboral en los colaboradores. Existe una relación entre las competencias personales y el desempeño laboral, y la segunda variable presenta una correlación positiva moderada ( $Rho=0.654$ ), con un nivel de significancia de 0.000. Existe una relación entre las competencias interpersonales y el desempeño laboral, y la segunda variable presenta una correlación positiva moderada ( $Rho=0.564$ ), con un nivel de significancia de 0.000. Existe una relación entre las competencias técnicas y el desempeño laboral, y la segunda variable presenta una correlación positiva alta ( $Rho=0.749$ ), con un nivel de significancia de 0.000. Existe una relación entre las competencias corporativas y el desempeño laboral, y la segunda variable presenta una correlación positiva alta ( $Rho=0.802$ ), con un nivel de significancia de 0.00.

Rey de Castro (2020) en su tesis *Gestión por competencias y su relación con el clima laboral en una empresa de servicios, consultoría y outsourcing*, elaborada con el objetivo de determinar la relación entre la gestión por competencias y el clima laboral de los trabajadores en una empresa de servicios de consultoría y outsourcing. Asimismo, la investigación se realizó mediante un diseño no experimental-transversal, con una muestra de 120 colaboradores. El estudio demuestra que la gestión por competencias y el clima se relacionan significativamente con una

correlación positiva ( $Rho=0.622$ ), con un nivel de significancia menor a 0.05, es decir que a medida que se perfeccionan los modelos de gestión por competencias mejora el clima organizacional. Existe una relación positiva entre la evaluación y el clima organizacional con una correlación positiva moderada ( $Rho=0.246$ ), con un nivel de significancia de 0.01, es decir que una mejora en las evaluaciones por competencias mejora de manera significativa el clima organizacional. El presente estudio permite conocer la aplicación de la gestión por competencias a nivel de las organizaciones, reflejadas en una mejora del desempeño de sus colaboradores.

Capurro y Noa (2019) 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*, desarrollada con el objetivo de establecer la relación entre la gestión por competencias con el desempeño laboral de los trabajadores. Asimismo, la investigación se realizó mediante un diseño no experimental de corte transversal, con una muestra de 53 colaboradores. En sus conclusiones se verifica que existe una relación entre las variables gestión por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores, existe una correlación positiva media entre las variables ( $Rho=0.609$ ), con un nivel de significancia menor a 0.05, es decir que a medida que aumenta los niveles de gestión por competencia mejora el desempeño laboral de los colaboradores. Existe una relación entre la formación y el desempeño laboral, la correlación entre la segunda variable y la cuarta dimensión es ( $Rho=0.416$ ), con un nivel de significancia menor a 0.05, es decir que al aumentar los niveles de formación mejora el desempeño laboral en los colaboradores. Existe una relación entre el desarrollo y planes de sucesión con el desempeño laboral, la correlación entre la segunda variable y la sexta dimensión es ( $Rho=0.502$ ), con un nivel de significancia menor a 0.05, es decir que al aumentar los

niveles de desarrollo y planes de sucesión mejora el desempeño laboral. El presente estudio permite observar el resultado favorable, referido a la gestión por competencias, lo mencionado permite afirmar la relación entre las variables gestión por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores, permitiendo cumplir con los objetivos que la organización se plantea.

Bardales (2019) en su tesis *La gestión por competencias y su influencia en el desempeño laboral del profesional docente de una Institución Educativa del nivel secundaria del sector público de la ciudad de Cajamarca*, desarrollada con el objetivo de establecer como la gestión por competencias influye en el desempeño laboral. Asimismo, la investigación se realizó mediante un diseño no experimental de corte transversal, con una muestra de 68 colaboradores. En sus conclusiones se demuestra que existe una relación entre el nivel de gestión por competencias y el desempeño laboral, con una correlación alta ( $Rho=0.854$ ), y con un nivel de significancia de 0.05, es decir que a medida que los niveles de gestión por competencia aumentan mejora el desempeño laboral. Al medir la variable gestión por competencias se determina que el 22.1% presentan un nivel de gestión de competencias media y un 77.9% presentan un nivel de gestión por competencias alta. Al medir la variable desempeño laboral se determina que el 16.2% presentan un nivel de desempeño laboral medio y un 83.8% presentan un nivel de desempeño laboral alto.

## **2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado**

### **2.2.1. Bases teóricas de la variable gestión por competencias**

El desarrollo de los modelos de dirección de recursos humanos en los últimos años se ha caracterizado básicamente por el cambio en la percepción de los colaboradores, que deja de verse como un gasto para considerarse como un recurso fundamental y por la incorporación desde el punto de vista estratégico en las

funciones dentro de la organización. Lo que concibe la aparición de una nueva forma de percepción de naturaleza multidisciplinaria, que recalca la importancia estratégica de los recursos humanos como origen de la generación de ventajas competitivas.

En ese sentido los modelos de gestión por competencias nacen en una situación de crisis de los modelos basados en los estudios de Taylor y Ford. Dichos modelos organizativos, jerárquicos y burocráticos, serán dejados de lado gradualmente dando paso a nuevos modelos más flexibles, en los cuales se valora la polivalencia, la iniciativa y la autonomía de los colaboradores y los grupos de trabajo.

Los estudios de la gestión por competencias se realizaban en los círculos pedagógicos desde el siglo XX, es en el año 1973 cuando se toma en consideración el término *competencias*, el término fue impulsado por el psicólogo David Mc Clelland, a través de su publicación en el artículo titulado *Testing for Competence Rather than Intelligence*, sostiene la competencia como la característica esencial de la persona que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo. Desde ese momento se generó el interés de las organizaciones por el tema de las competencias, que no ha hecho más que crecer incesantemente y profundizar su campo de aplicación.

A partir de ese momento, los modelos basados en competencias presentaron un cambio sobresaliente, tanto en los medios académicos como empresariales y gubernamentales. En la actualidad dentro de las funciones que realiza el área de recursos humanos, se menciona la gestión por competencias, que abarca todas las áreas de este proceso. El estudio y aplicación de estos modelos de gestión se enfocan desde distintos ángulos, que conciben a la organización de una manera macroestructural como un sistema total y desde el punto de vista de cada colaborador en particular. La gestión por competencias es un modelo de recursos humanos que tiene sus inicios en los estudios del comportamiento humano en el campo de la

psicología, estos estudios se enfocan en las características innatas o subyacentes de los colaboradores en combinación con otros elementos como el conocimiento y la motivación, orientados a la mejora del desempeño en las diversas funciones profesionales.

#### **2.2.1.1. Definiciones conceptuales de la gestión por competencias.**

La gestión por competencias es una herramienta de gestión orientada a las funciones de conducir los recursos humanos de una organización para lograr alinearlos a las estrategias del negocio. Un modelo de competencias diseñado de manera adecuada es beneficioso, al mismo tiempo, tanto para la organización como para los colaboradores de la empresa que allí se desempeñan. En relación a lo mencionado Elliott (1994) plantea que la gestión por competencias es la capacidad potencial y la capacidad aplicada de los colaboradores. La capacidad para el trabajo o para resolver problemas es la capacidad de utilizar un razonamiento discrecional en la toma de decisiones que hace posible alcanzar los resultados.

En ese sentido, estas afirmaciones son convalidadas por Levy-Leboyer (1992) quien sostiene que la gestión por competencia son una colección de comportamientos que poseen los colaboradores unos más que otros, que los transforma en más eficaces para una función determinada. Estos comportamientos son observados en la realidad cotidiana del trabajo y también en situaciones de evaluación. Los colaboradores aplican de manera integral sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y sus conocimientos adquiridos. Las competencias manifiestan un rasgo de relación entre las características individuales y las cualidades requeridas para manejar de manera adecuada las misiones profesionales prefijadas.

A su vez lo descrito es revalidado por los estudios de Alles (2015) quien menciona que los modelos de competencias servirán para alcanzar la visión y misión,

lograr los retos que la organización se plantea, en la medida en que dicho modelo incluya en su definición los aspectos necesarios para alcanzarla. Cuando el modelo de competencias se define de esta manera, agrega valor a la estrategia. Un modelo de competencias concede el cambio en todas las direcciones. En una primera instancia, *de arriba hacia abajo*, al definirse desde la máxima conducción. También, permite el cambio *de lado a lado*, al cambiar los subsistemas de Recursos Humanos, y además opera, *de abajo hacia arriba*, cuando se desarrollan las competencias de los colaboradores de todos los niveles.

### **2.2.1.2. Características de la gestión por competencias.**

Alles (2015) menciona que existen características fundamentales de la gestión por competencias que las organizaciones deben considerar, las cuales son:

- Las organizaciones deben definir cuáles son las competencias requeridas por las diferentes posiciones de la empresa, y luego el grado necesario para cada una de ellas.
- El proceso natural del desarrollo de la competencia. Los colaboradores deben poseer un determinado desarrollo de la competencia, por ejemplo, al inicio de su actividad profesional, se desarrolla la competencia y se gana experiencia. La experiencia permite el desarrollo de la competencia, luego se verifica un incremento en el desarrollo de la misma. Cuando se hace referencia a un entorno de aprendizaje, se piensa en un contexto apropiado para favorecer el proceso de aprender.
- El cambio de arriba abajo. Cuando la definición de la competencia se realiza empezando desde la dirección o máxima conducción de la organización, será esta la que conciba el cambio y la proponga, por eso se dice que la conducción propone y dirige el cambio.

- El cambio de lado a lado. Al llevar a cabo la gestión por competencias se transforman los procesos; por ejemplo, la selección del personal, la evaluación del desempeño, planes de carrera y planes de sucesión, entre otros.
- El cambio de abajo arriba. Cuando se implementan las competencias de esta manera se modifican los comportamientos de los colaboradores con la guía de la organización para lograr el cambio. Si los colaboradores alcanzan una performance superior, esto implica un cambio que se realiza desde las bases mismas de la organización.

### **2.2.1.3. Importancia de la gestión por competencias.**

Alles (2015) menciona la importancia de aplicar los modelos basados en competencias en las organizaciones se centra en los siguientes puntos:

- Es una herramienta de gestión que ayuda a dirigir y manejar la organización.
- La gestión por competencias permite alinear a los colaboradores que pertenecen a una organización a los objetivos que ésta se plantea, implica diseñar o en caso corresponda, adaptar los distintos subsistemas de recursos humanos para relacionarlo con la estrategia empresarial u organizacional.
- Permite alcanzar la visión que toda organización desea, para lograr los retos planteados por la estrategia organizacional, en la medida en que dicho modelo pueda incluir en su definición los aspectos necesarios para alcanzarla. Cuando el modelo de competencias se defina de esta manera, agrega valor a la estrategia.
- La gestión por competencias será el vehículo para lograr el cambio cultural deseado por la organización, en la medida en que las competencias que lo conforman representen ese cambio que se desea alcanzar.



- Perfecciona los procesos de reclutamiento y selección de personas en base a las competencias requeridas, se realizan según al nuevo modelo planteado.
- Permite fijar los objetivos de acuerdo con la nueva estrategia, tanto para los colaboradores que ya pertenecen a la organización como para los colaboradores que puedan integrarse.
- Posibilita cambios de los sistemas de evaluación de desempeño de acuerdo a las nuevas pautas de estrategia y objetivos.
- Permite implementar compensaciones de acuerdo a los objetivos, a través de la modificación del sistema de remuneraciones.
- Posibilita la transformación de los directivos, principalmente a través del desarrollo de competencias. Si bien es cierto que en algunas situaciones será factible el reemplazo de alguno de ellos, en ese caso, el cambio se podría lograr dentro de un plan de corto plazo (reclutamiento y selección del directivo) en la mayoría de las situaciones no es posible, debido a que son accionistas de la organización, por eso, con estos colaboradores será necesario trabajar en el desarrollo de sus competencias.
- Permite la transformación de los colaboradores, mediante el desarrollo de competencias, en ciertos niveles o posiciones el recambio de colaboradores será más sencillo que en otros. Además, muchas organizaciones tienen como política el cuidado de sus colaboradores, por lo cual en estos casos no puede considerarse la desvinculación de personas sólo por una baja en su rendimiento y por el contrario se trabaja con ahínco en el desarrollo del personal.

#### **2.2.1.4. Aportes teóricos de la gestión por competencias de Alles.**

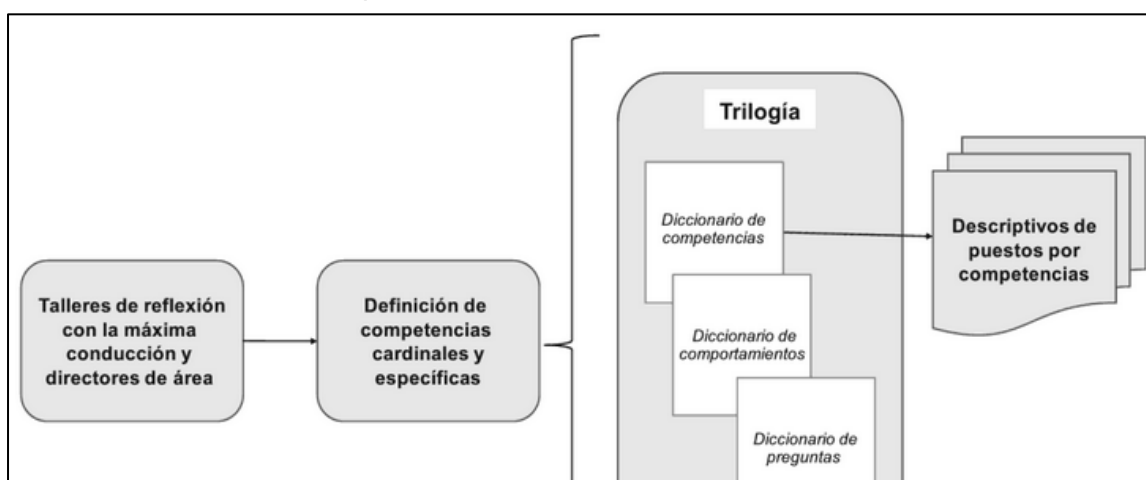
Alles (2015) en sus investigaciones sobre la aplicación en las organizaciones de la gestión por competencias nos menciona los pasos para el armado del modelo.

En la primera etapa para la implantación de un modelo basado en competencias se plantea los talleres de reflexión con las autoridades de la organización en donde se definirá cuáles competencias conformarán el modelo. Este involucramiento supone la participación activa en la definición de cada competencia y luego, aprobar los textos donde se plasman las diversas definiciones en su versión final. Los gerentes de la organización, por su amplia experiencia y compenetración en el negocio, son los idóneos quienes mejor pueden aportar a las ideas básicas para construir el modelo. La participación de los altos ejecutivos es imprescindible en la definición de las competencias.

Posterior a esta etapa inicial se preparan los diccionarios donde se refleja el modelo. Es decir, se define el modelo, seguidamente se prepara el diccionario de competencias, a continuación, los ejemplos de comportamientos, compilados en un documento que se denomina diccionario de comportamientos, que también es a medida de cada organización.

**Figura 1**

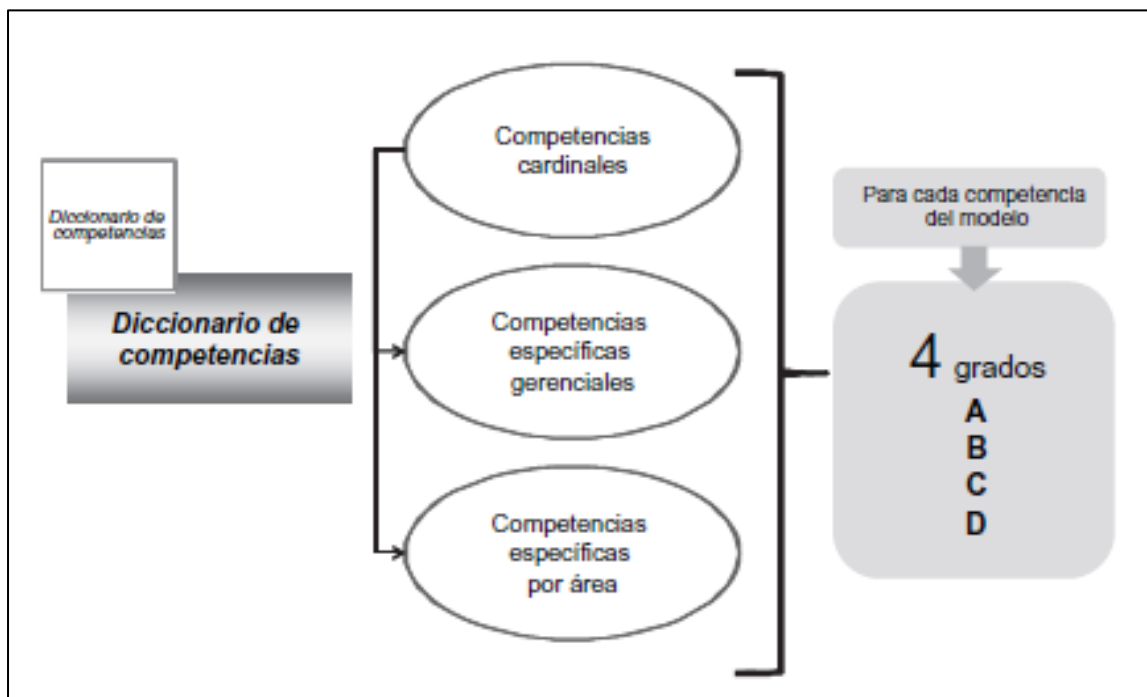
*Armado del modelo de competencias*



Nota: Alles, 2015, p. 25.

## Figura 2

*Diccionario de competencias*



Nota: Alles, 2015, p. 32.

En la figura 2, se muestra la confección del diccionario de competencias, estas se apertura en cuatro grados o niveles. La apertura se realiza del mismo modo para todas las competencias del modelo. La autora sugiere emplear una escala de cuatro grados, si en caso se optara por una escala diferente, se deberá respetar la coherencia dentro del modelo.

En algunas organizaciones se prepara un único documento, incorporando los conceptos de competencias y comportamientos. La autora en su metodología

confecciona dos documentos por separado: el diccionario de competencia, con la definición y apertura en grados de cada una de las competencias que conforman el modelo y el diccionario de comportamientos, en este último se desarrollan, como mínimo, cinco ejemplos de comportamientos por cada grado. Estos ejemplos son conductas observables que se utilizan para detectar y medir las competencias.

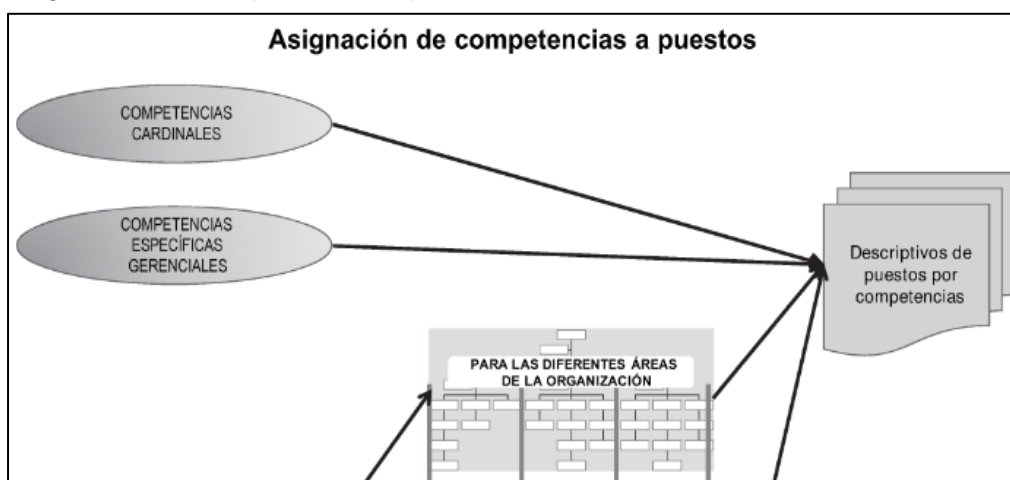
Las competencias definen las características de personalidad (capacidad para hacer las cosas de una determinada manera) que un puesto necesita para ser desempeñado de manera óptima, por ello en los descriptivos de puestos se indican las competencias así como las otras capacidades (por ejemplo, conocimientos) que los puestos requieren: estudios formales, conocimientos especiales, experiencia requerida, etc.

El diccionario de comportamiento permite evaluar o medir la competencia. Para todas las competencias del modelo, también se prepara el diccionario de preguntas, las preguntas diseñadas deberán permitir evaluar de una mejor manera la competencia.

La asignación de competencias a puestos se realiza a partir del diccionario de competencias. En los descriptivos de puestos, las competencias se desarrollan con su nombre y grado o nivel.

### Figura 3

#### *Asignación de competencias a puestos*



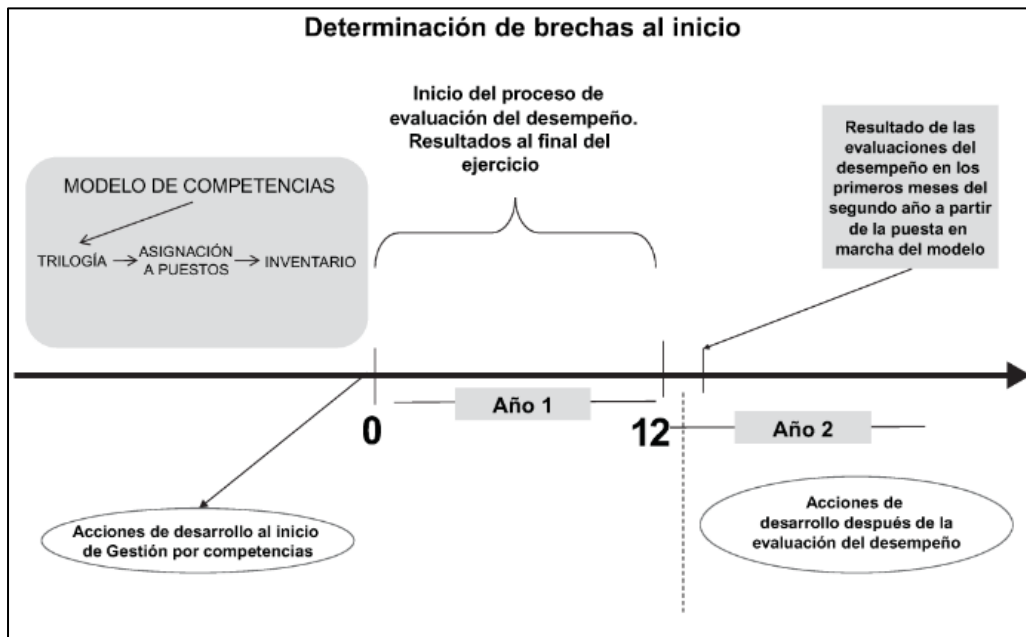
*Nota:* Alles, 2015, p. 38.

En la figura 3, se muestra el proceso que se ha de seguir para incorporar las distintas competencias a los diferentes puestos de la organización.

Posteriormente, se sugiere realizar un relevamiento del grado de desarrollo de competencias de todos los colaboradores de la organización. A este paso se le denomina “Inventario, determinación de brechas”. Su propósito es determinar por comparación (el inventario versus las competencias asignadas a cada puesto), las brechas existentes entre lo requerido y lo real. Esta determinación de brechas se realiza con el único objetivo de diseñar acciones de desarrollo a la mayor brevedad posible.

#### **Figura 4**

*Determinación de brechas al inicio*



Nota: Alles, 2015, p. 42.

### **Dimensiones de la gestión por competencias.**

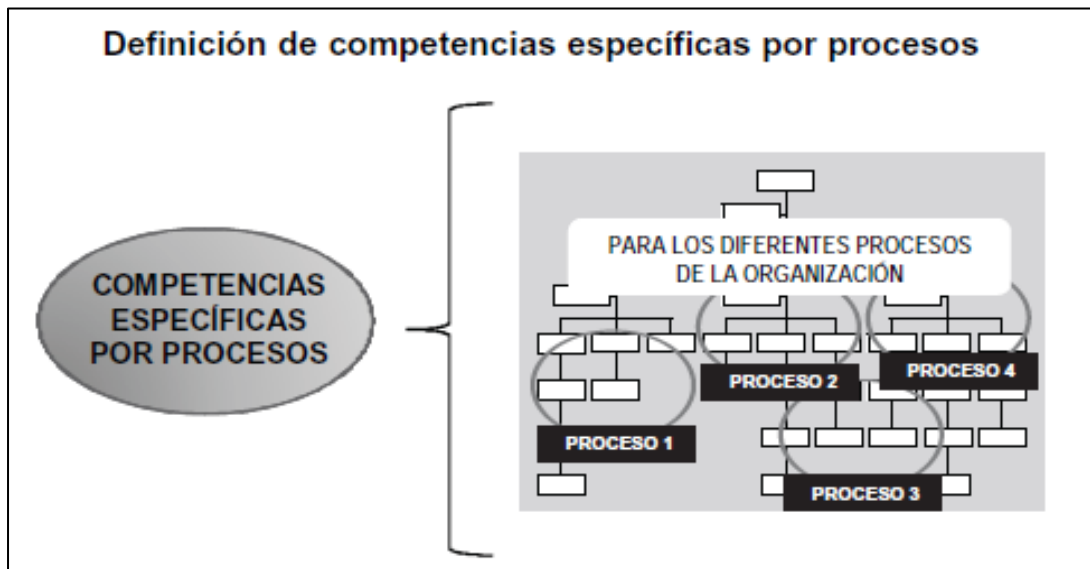
Los estudios y aplicaciones realizados por la autora Alles (2015) mencionan las diferentes dimensiones relacionadas a la variable gestión por competencias.

#### **A. Competencias por procesos.**

Este tipo de competencias son utilizadas en las organizaciones que diseñan métodos por procesos, estas competencias se relacionan con ciertos grupos de colaboradores, en este caso se trata de competencias que serán requeridas para determinados procesos dentro de la organización.

**Figura 5**

*Competencias por procesos*



*Nota:* Alles, 2015, p. 30.

En la figura 5, se muestra la manera como las competencias por procesos se van a asignar a los diferentes procesos de la organización.

En su obra la autora menciona las diferentes competencias por procesos, entre ellas tenemos: Aprendizaje continuo, capacidad de planificación y organización, orientación a resultados, conocimientos técnicos y productividad.

Indicadores de la dimensión competencias por procesos

- Aprendizaje continuo. El aprendizaje continuo esta fundamentalmente relacionada a las competencias por procesos, este tipo de indicador es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones dentro del proceso, utilizando todo el potencial de la empresa, incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia.
- Capacidad de planificación y organización. La capacidad de planificación y organización está básicamente enlazada a las competencias por procesos, este indicador tiene la capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de la tarea, área o proceso, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar

mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las diferentes tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.

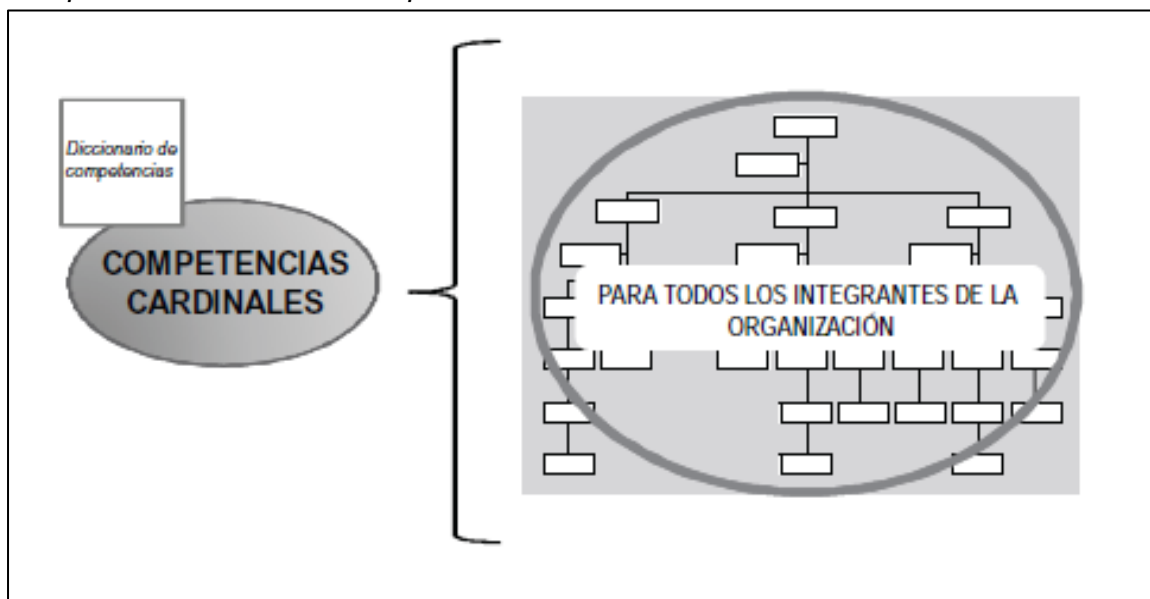
- Orientación a resultados. La orientación a resultados está íntimamente vinculada a las competencias por procesos, este indicador tiene la capacidad de orientar los comportamientos propios o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos y fijar metas desafiantes.

### **B. Competencias cardinales o corporativas.**

Estos tipos de competencias hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización, habitualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar las estrategias. Este tipo de competencias también son conocidas como competencias generales.

**Figura 6**

*Competencias cardinales o corporativas*



*Nota:* Alles, 2015, p. 28.



En la figura 6, se muestra como las competencias cardinales se asignarán a los distintos cargos dentro de la organización.

En su obra la autora menciona las diferentes competencias cardinales o corporativas, entre ellas tenemos: Adaptabilidad a los cambios del entorno, responsabilidad social, conciencia organizacional, innovación y creatividad e integridad.

Indicadores de la dimensión competencias cardinales o corporativas

- Adaptabilidad a los cambios del entorno. La adaptabilidad a los cambios del entorno está íntimamente vinculada a las competencias cardinales, este indicador tiene la capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo, transforma las debilidades en fortalezas y potencia estas últimas para asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización. Implica la capacidad para conducir la empresa en épocas difíciles.
- Responsabilidad social. La responsabilidad social esta fundamentalmente relacionada a las competencias cardinales, es tipo de indicador tiene la capacidad para identificarse con las políticas de la organización en aspectos de responsabilidad social, diseña, propone y luego lleva a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales este presente mayores carencias y por ende mayor necesidad de ayuda y colaboración.
- Conciencia organizacional. La conciencia organizacional esta fundamentalmente relacionada a las competencias cardinales, este tipo de indicador tiene la capacidad para reconocer los elementos constitutivos de la propia organización, así como sus modificaciones, y comprender e interpretar

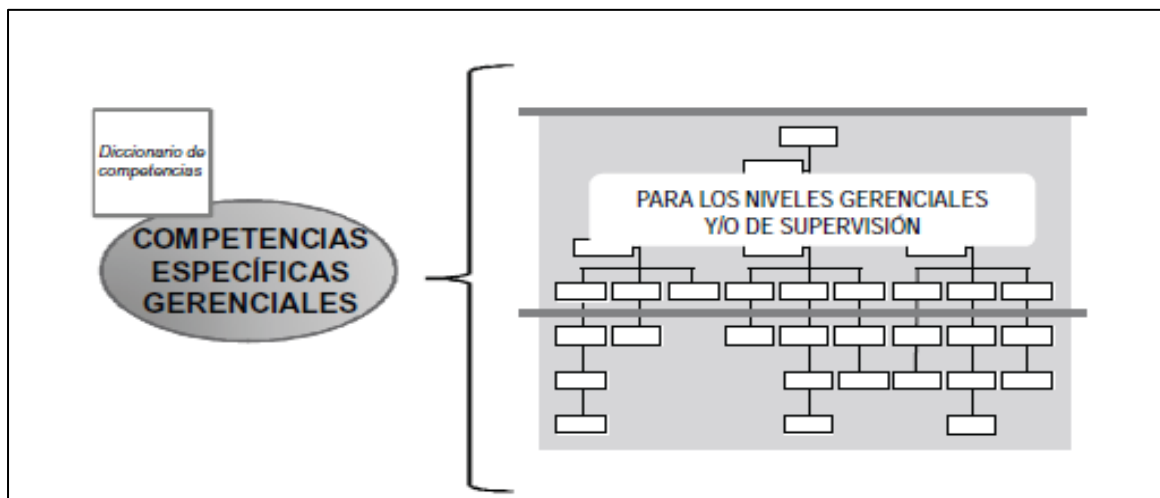
las relaciones de poder dentro de ella. Identifica aquellos colaboradores que toman las decisiones que influyen en el desarrollo de las anteriores, capaz de prevenir la forma en que las situaciones afectarán a los colaboradores y grupos dentro de la organización.

### C. Competencias gerenciales.

Estas competencias son utilizadas en relación con ciertos grupos de colaboradores que tienen a su cargo a otras personas, es decir, que son jefes de otros. En algunas organizaciones con dotaciones numerosas los niveles gerenciales pueden segmentarse en dos categorías: altos ejecutivos y restantes niveles de conducción o dirección de personas, lo descrito es validado en los estudios de Alles (2015).

**Figura 7**

*Competencias gerenciales*



*Nota.* Alles, 2015, p. 28.

En la figura 7, se muestra como las competencias gerenciales se aplicarán a los niveles gerenciales de la organización. En su obra la autora nos menciona las diferentes competencias gerenciales, entre ellas tenemos la conducción de personas, dirección de equipos, visión estratégica, liderar y entrenador.

Indicadores de la dimensión competencias gerenciales

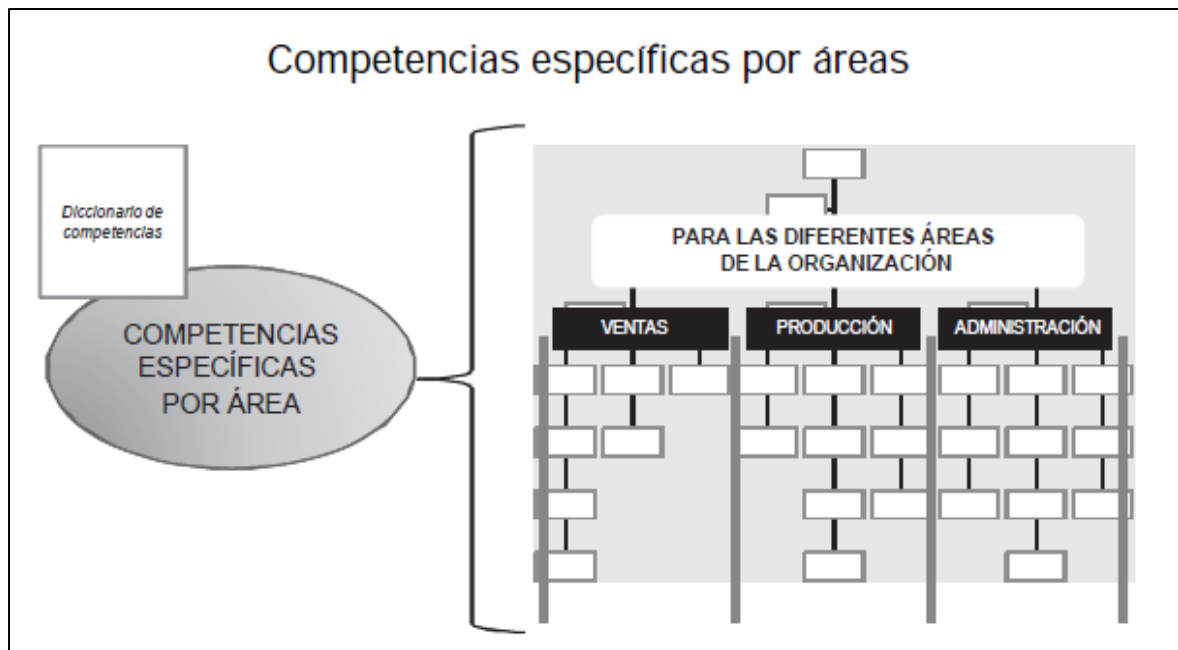
- **Conducción de personas.** La conducción de personas esta fundamentalmente relacionada a las competencias gerenciales, este tipo de indicador tiene la capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Implica la capacidad para desarrollar el talento y potencial de los colaboradores, brindar retroalimentación oportuna sobre su desempeño y adaptar los estilos de dirección a las características del grupo, estimula e inspira a sus colaboradores, con la finalidad de permitirles realizar sus mejores contribuciones.
- **Dirección de equipos.** La dirección de equipos está básicamente enlazada a las competencias gerenciales, este indicador tiene la capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y animar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas del equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada colaborador, concentra plazos de cumplimiento y dirige las acciones del grupo hacia una meta u objetivo determinado.
- **Visión estratégica.** La visión estratégica está íntimamente vinculada a las competencias gerenciales, este indicador tiene la capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con la finalidad de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades. Implica la capacidad para visualizar y conducir la empresa como un sistema integrado, para lograr los objetivos y metas asociados a la estrategia corporativa.

#### **D. Competencias por áreas.**

Estas competencias son vinculadas con los colaboradores que realicen trabajos en un área en particular, por ejemplo, Finanzas, Recursos Humanos, etc., están orientadas en función de las necesidades de los diferentes sectores en que se divide la organización, lo descrito en fundamentado en los estudios realizados por Alles (2015).

**Figura 8**

*Competencias por áreas*



*Nota:* Alles, 2015, p. 29.

En la figura 8, se muestra como las competencias por áreas, se asignarán a las distintas áreas dentro de la organización.

En su obra la autora menciona las diferentes competencias por áreas, entre ellas tenemos: Orientación al cliente interno y externo, conocimiento de la industria y el mercado, desarrollo y autodesarrollo del talento, gestión y logro de objetivos y profundidad en el conocimiento de los productos.

Indicadores de la dimensión competencias por áreas.

- Orientación al cliente interno y externo. La orientación al cliente interno y externo esta fundamentalmente relacionada a las competencias por área, este

indicador tiene la capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externo o internos que se puedan presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.

- Conocimiento de la industria y el mercado. El conocimiento de la industria y el mercado está básicamente enlazado a las competencias por áreas, este indicador tiene la capacidad de comprender las necesidades de los clientes y consumidores, tanto nacionales como internacionales.
- Implica conocer las tendencias y oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, los puntos fuertes y débiles de la organización, involucra conocer a fondo los productos y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.
- Desarrollo y autodesarrollo del talento. El desarrollo y autodesarrollo del talento está íntimamente vinculada a las competencias por áreas, este indicador tiene la capacidad para fomentar e incentivar el crecimiento del talento (conocimientos y competencias) propios y de los demás. Implica mantenerse actualizado y poder incorporar nuevos conocimientos a su área de trabajo para obtener resultados en el negocio.

### ***2.2.2. Bases teóricas de la variable desempeño laboral***

El desarrollo del desempeño laboral de los colaboradores se ha convertido en un aspecto muy importante para las organizaciones, de tal manera que esta variable ha ido evolucionando durante el tiempo. A mediados del siglo XIX en pleno boom de

la revolución industrial, las organizaciones podían medir de manera muy sencilla cuantas unidades eran capaces de producir al día, de acuerdo con el rendimiento de las máquinas que se utilizaban en aquella época. Sin embargo al momento de evaluar el desempeño de sus colaboradores no contaban con las herramientas adecuadas para tal fin. Los primeros indicios de evaluación del desempeño se remontan a los principios del siglo XIX en una fábrica textil de New Lanark en Escocia, realizado por el empresario Robert Owen. El proceso consistía en medir el desempeño diario de los obreros con un sistema mediante el cual cada obrero le era asignado un libro en el que sus supervisores describían diariamente comentarios sobre su desempeño.

Posteriormente, en el año 1842 el gobierno de Estados Unidos a través del congreso establece una ley de carácter nacional, por medio de la cual se establece la obligatoriedad de llevar a cabo procesos anuales de evaluación.

A comienzos del siglo XX empiezan a desarrollarse las primeras técnicas de evaluación de desempeño en donde se miden las competencias y habilidades requeridas para determinados puestos, además de analizar cuantitativamente el rendimiento de sus colaboradores. Esta información será utilizada para realizar comparativas entre los diferentes perfiles y el desempeño laboral.

#### **2.2.2.1. Definición conceptual del desempeño laboral.**

El desempeño laboral es un modelo de gestión que tiene sus inicios en la llamada sociedad del conocimiento en esta etapa surgen nuevos desafíos y grandes cambios en el ámbito empresarial. El avance de las tecnologías ha permitido incorporar aspectos a los procesos de evaluación de desempeño que cada vez son más detallados y complejos.

El desempeño laboral es una herramienta que implica una tarea diaria entre los empleados y los directivos, entre los jefes y supervisores, es mucho más que un

informe, que un formulario debidamente llenado y de entrevistas de evaluación. En relación a lo mencionado Chiavenato (2017) plantea que el desempeño es una percepción sistemática de cómo se desempeña un colaborador en un puesto y de su potencial de desarrollo. El desempeño laboral es un proceso para estimular o apreciar el valor, excelencia y cualidades de un colaborador. Es un proceso dinámico, porque las organizaciones siempre evalúan a los colaboradores, representa una técnica de administración necesario en la actividad, es un medio que permite detectar problemas en la supervisión y en la integración de los colaboradores a la organización o al puesto que ocupa, así como los desacuerdos, desaprovechamiento de colaboradores que tienen más potencial que el exigido para el puesto. De acuerdo con los tipos de problemas que se identifiquen, la evaluación del desempeño laboral servirá para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización.

En ese sentido las afirmaciones son validadas por Alles (2017) quien sostiene que el desempeño laboral o también denominado la gestión de personas es un instrumento para dirigir y supervisar a los colaboradores. Busca el desarrollo personal y profesional, la mejora permanente de los resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. La autora nos menciona que la evaluación de desempeño debe realizarse siempre con relación al perfil del puesto. Sólo se podrá decir que un colaborador se desempeña bien o mal, en relación con el puesto que ocupa. Comparando el perfil de un puesto con el del colaborador evaluado se establece una relación entre ambos, la adecuación persona-puesto. A partir de allí será posible evaluar el desempeño, el potencial y poder definir cuáles serán las estrategias de capacitación y entrenamiento necesarias para la adecuación persona-puesto.

Las evaluaciones de desempeño, así como se desarrolló con la apertura de grados de las competencias, deben responder a metas altas pero realistas, deben suponer un desafío que pueda alcanzarse. Por el contrario no hay nada más desmotivante que una meta imposible de alcanzar, de igual manera es igualmente desmotivante una meta muy baja. Por ello, una buena administración de las evaluaciones de desempeño deberá incluir la revisión de las metas para evitar esos efectos negativos.

#### **2.2.2.2. Características del desempeño laboral.**

Chiavenato (2017) menciona que existen características fundamentales del desempeño laboral que las organizaciones deben considerar, las cuales son:

- En casi todas las empresas, el jefe o gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño y evaluación de sus subordinados. El propio gerente o supervisor evalúan el desempeño del colaborador con la ayuda del área encargada de administrar a las personas, la cual implanta los medios y criterios para tal evaluación.
- En las empresas más democráticas, es el propio colaborador responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Aquí se aplica la autoevaluación del desempeño de manera que cada colaborador evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, acorde a determinados indicadores que le proporcionan las empresas.
- Cada vez son más las organizaciones que adoptan un esquema avanzado y dinámico en la administración de desempeño, para estos modelos surge la administración por objetivos que se orienta por los siguientes caminos.



- Formulación de objetivos mediante consenso: Los objetivos son formulados en conjunto por el evaluado y su gerente mediante una negociación. Los objetivos no deben imponerse, sino establecerse por consenso.
- Compromiso personal para alcanzar los objetivos formulados en común acuerdo: El evaluado siempre debe comprometerse a aceptar los objetivos y es necesario que también acepte su compromiso íntimo para alcanzarlos.
- Acuerdo y negociación con el gerente respecto de la asignación de los recursos y de los medios necesarios para alcanzar los objetivos: Obtener los recursos y los medios para alcanzar con eficacia los objetivos, sin recursos y sin medios, los objetivos sólo serán una ilusión.
- Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos: La medición de los resultados al igual que los objetivos, deben tener fundamentos cuantitativos creíbles y confiables.
- Realimentación intensa y continua evaluación conjunta: Esto implica realimentación, comunicación, el evaluado debe conocer cómo está funcionando para establecer una relación entre su esfuerzo y el resultado alcanzado.
- En las organizaciones más conservadoras el área de recursos humanos es la encargada de evaluar el desempeño. Cada jefe debe proporcionar información sobre el desempeño de los colaboradores, la cual se procesa e interpreta para realizar informes y programas de acción coordinados por el área encargada.

### **2.2.2.3. Importancia del desempeño laboral.**

Chiavenato (2017) menciona que la importancia del desempeño laboral en las organizaciones se centra en los siguientes puntos:

- Permite evaluar el desempeño y el comportamiento de los colaboradores, con base en factores de evaluación y sobre todo tener un sistema de medición capaz de diferenciar la subjetividad.
- Proporciona medidas para mejorar el estándar de desempeño de los colaboradores.
- Posibilita comunicarse con los colaboradores para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.
- Permite conocer los aspectos del comportamiento y desempeño de los colaboradores que la empresa valora.
- Posibilita conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y según su evaluación, sus puntos fuertes y débiles.
- Permite conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (programas de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio colaborador debe realizar por cuenta propio (aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos, etc.)
- Proporciona una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control de los colaboradores.
- Permite evaluar el potencial humano de la organización en un corto, mediano y largo plazo y define la contribución de cada colaborador.
- Permite identificar a los empleados que requieren perfeccionarse en determinadas áreas de actividad y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.

- Permite estimular la política de recursos humanos mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimientos y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

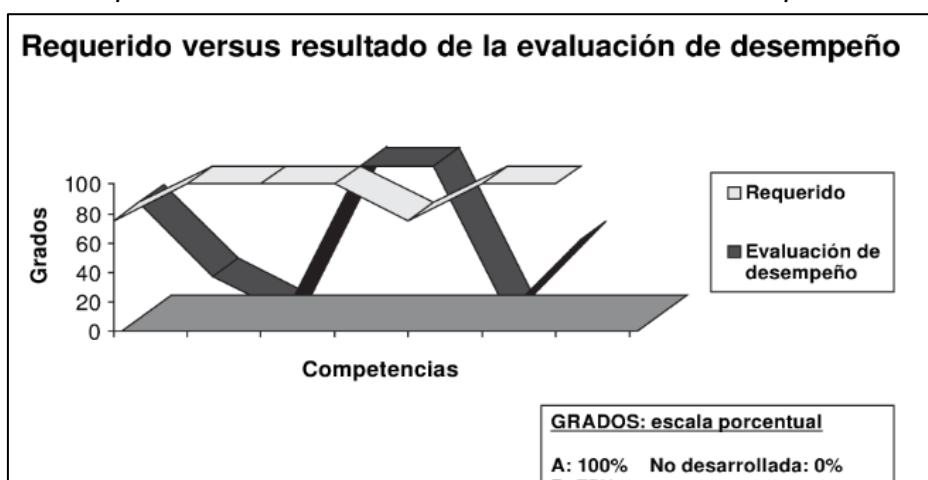
#### 2.2.2.4. Aportes teóricos del desempeño laboral de Alles.

Alles (2017) en sus estudios sobre la aplicación del desempeño laboral basado en competencias nos menciona que el modelo debe hacerse en función de cómo se ha definido el puesto, para ello la organización debe trabajar con un esquema de competencias. Las competencias se fijan para toda la organización en su conjunto y luego por área y nivel de posición. En función de ellas se evaluará al colaborador. Generalmente las competencias referidas a un puesto se clasifican en una escala de puntuación.

La evaluación del desempeño tomará en cuenta las competencias relacionadas con la posición evaluada y el grado en que son requeridas por el puesto.

**Figura 9**

*Perfil requerido versus resultado de la evaluación de desempeño*



Nota: Alles, 2017, p. 98.

En la figura 9, se muestra cómo se consideran las competencias (no se especifica el nombre), en una de las líneas de muestra el perfil requerido y en la otra el resultado de la evaluación de desempeño. Cuando la organización cuenta con definición de perfil de competencias se puede realizar la evaluación de desempeño laboral por competencias.

### Figura 10

*Evaluación de desempeño por competencias en base a un perfil por competencias*



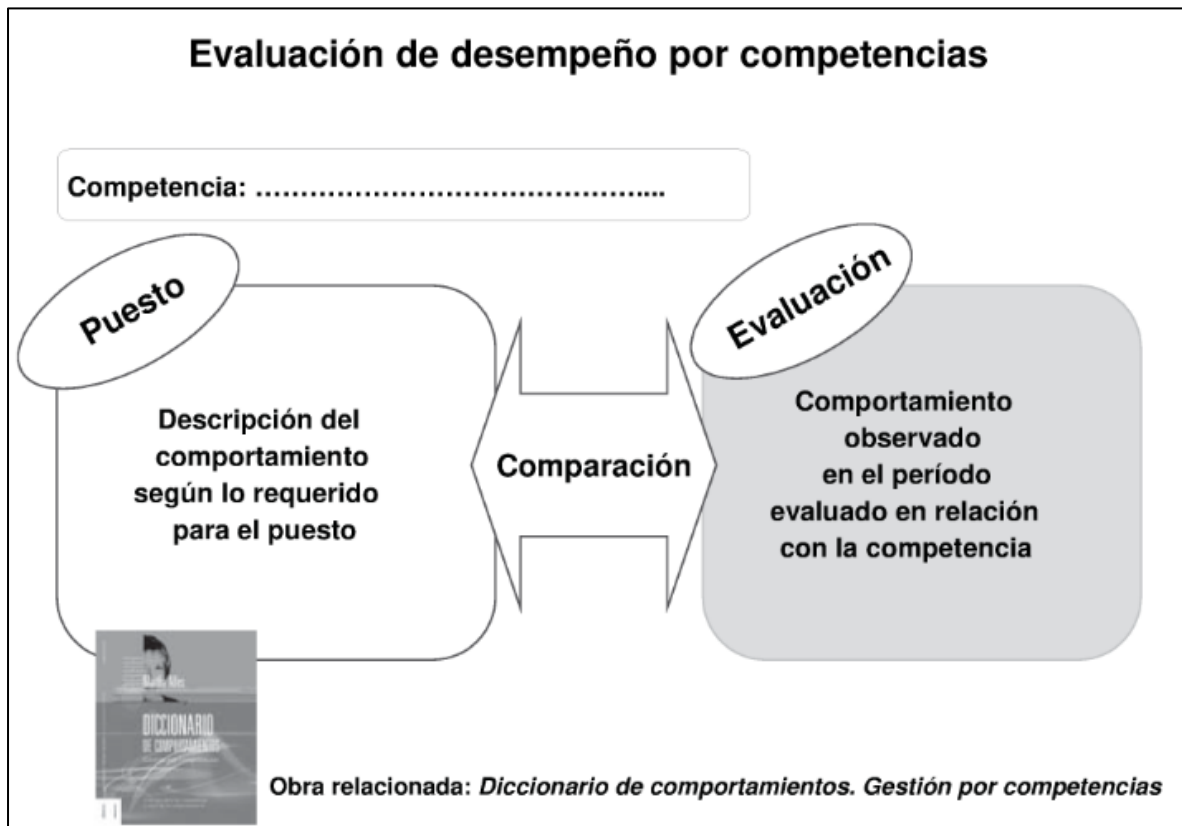
Nota: Alles, 2017, p. 99.

En la figura 10, se muestra el proceso de evaluar el desempeño en base a los descriptivos de puestos por competencias

Trabajar bajo la modalidad de competencias implica una serie de ventajas. De las que podemos mencionar que indica los procedimientos combinando las habilidades, los conocimientos y las cualidades de un colaborador y de toda la organización.

Figura 11

*Evaluación de desempeño por competencias*



Nota: Alles, 2017, p. 10.

En la figura 11, se muestra un ejemplo de la evaluación de desempeño mediante la descripción del comportamiento según lo requerido para el puesto.

Para la evaluación deben compararse las distintas conductas o comportamientos de la persona evaluada, dentro del período objeto de evaluación. Esta conducta ya identificada debe relacionarse con una competencia y luego con la descripción de la conducta requerida para ese puesto.

La autora nos menciona que la evaluación de desempeño por competencias se basa en tres pasos fundamentales:

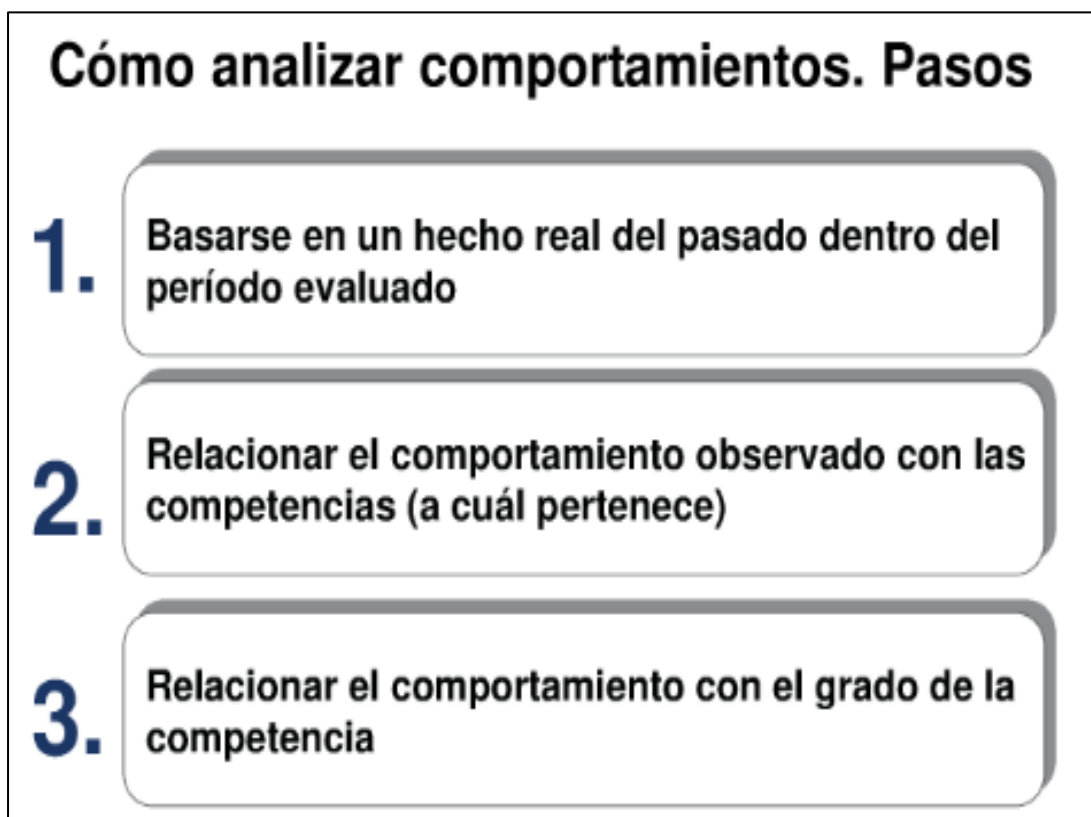
Las conductas o comportamientos sobre los que se sostiene la evaluación del desempeño deben orientarse al período a evaluar.

Una vez que se determinen los comportamientos se tendrá que ponerlos en relación con las competencias, determinar a cuáles pertenecen y vincularlas con sus respectivos informes descriptivos (definición de la competencia).

Una vez que se identificó la competencia se deberá correlacionar la conducta con el grado. Este será el nivel de desarrollo que el colaborador tenga respecto a la competencia (Grado A, B, C, D o no desarrollada).

## Figura 12

*Cómo analizar comportamientos*



*Nota.* Alles, 2017, p. 112.

En la figura 12, se muestra los pasos que se deben seguir para analizar un comportamiento.

### **Dimensiones del desempeño laboral.**

Los estudios y aplicaciones realizados por la autora Alles (2017) nos mencionan las diferentes dimensiones relacionadas a la variable.

#### **A. Desarrollo del personal.**

El desarrollo del personal comprende una serie de conceptos y componentes, el desarrollo puede estar dirigido desde la organización, cuando ésta decide iniciar acciones sobre una competencia determinada, o sobre varias, e implementa actividades de entrenamiento y capacitación sobre los temas específicos, lo mencionado es afirmado por Alles (2017).

Indicadores de la dimensión desarrollo del personal.

- Compromiso personal. El compromiso personal esta fundamentalmente relacionada al desarrollo del personal, este indicador tiene la capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las responsabilidades personales, profesionales y organizacionales.
- Iniciativa en el trabajo. La iniciativa en el trabajo está básicamente enlazada al desarrollo del personal, este indicador hace referencia a la actitud permanente de anticiparse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva, implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.
- Confianza en sí mismo. La confianza en sí mismo está íntimamente vinculada al desarrollo del personal, este indicador es el convencimiento de que el colaborador es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema determinado. Esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.

### **B. Percepción del área de trabajo.**

La percepción del área de trabajo hace referencia a la sensación particular de los colaboradores de la realidad. Cada colaborador tiene una idea diferente sobre el

área de trabajo, por distintas razones: su propia personalidad, sus necesidades, sus experiencias. Los jefes o supervisores deben estar preparados para conocer que las percepciones de los empleados son muy diversas, lo descrito es aseverado en las investigaciones de Alles (2017).

Indicadores de la dimensión percepción del área de trabajo.

- Condiciones físicas del lugar de trabajo. Las condiciones físicas del lugar de trabajo están íntimamente vinculadas a la percepción del área de trabajo, este indicador hace mención al ambiente físico del área, de manera que el ruido, iluminación, ventilación y otros factores de apoyo no ocasionen cansancio ni reduzcan la eficiencia.
- Calidad del trabajo. La calidad del trabajo está fundamentalmente relacionada a la percepción del área de trabajo, este indicador hace referencia a la excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área de la cual se es responsable, poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización.
- Impacto e influencia personal. El impacto e influencia personal está básicamente enlazada a la percepción del área de trabajo, este indicador es el deseo de generar un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionarlos, con el fin de lograr que ejecuten determinadas acciones.

### **C. Pertenencia y compromiso.**

La pertenencia y compromiso son las dimensiones que una organización desea lograr en sus empleados. Las empresas en general, esperan contar con personal comprometido, muchos colaboradores desean participar en las decisiones a fin de



contribuir con sus ideas y talentos al éxito de la empresa, lo mencionado es descrito en los estudios de Alles (2017).

Indicadores de la dimensión pertenencia y compromiso.

- Incorporación de nuevos colaboradores. La incorporación de nuevos colaboradores esta fundamentalmente relacionada a la pertenencia y compromiso, este indicador permite definir un buen inicio de la relación laboral si se aplica las pruebas más convenientes para cada caso.
- Relación entre la vida personal y laboral. La relación entre la vida personal y laboral está básicamente enlazada a la pertenencia y compromiso, este indicador hace mención de toda presión y exigencia que dificulte el equilibrio entre el trabajo y la familia. Las empresas deben tomar medidas específicas para contribuir a un mayor equilibrio entre trabajo y familia, como respaldar a los colaboradores, prestar atención a sus problemas familiares.
- Identificación con la organización. La identificación con la organización está íntimamente vinculada a la pertenencia y compromiso, este indicador hace mención de sentir como propios los objetivos de la organización, apoyar en las decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la organización.

#### **D. Conductas y comportamientos**

Las conductas y comportamientos para el caso del siguiente estudio es todo lo que un colaborador hace, tomados como sinónimos, son comportamientos aquello que un colaborador hace (acción física) o dice (discurso), son observables en una acción que puede ser vista o un comentario que puede ser escuchado, lo descrito es respaldado en los estudios de Alles (2017).

Indicadores de la dimensión conductas y comportamientos.

- Problemas personales. Los problemas personales están fundamentalmente relacionada a las conductas y comportamientos, este indicador se refiere a los conflictos que se dan porque las personalidades chocan, los temperamentos son incompatibles, en algunas ocasiones los conflictos permiten mejorar el desempeño para aumentar la productividad.
- Comunicación en el trabajo. La comunicación en el trabajo está básicamente enlazada a las conductas y comportamientos, este indicador hace mención al sentir confianza para decir lo que el colaborador piensa, alienta a comunicar sus pensamientos, hacer sugerencias e interesarse por el cambio.
- Tolerancia a la presión. La tolerancia a la presión está íntimamente vinculada a las conductas y comportamientos, este indicador hace mención a la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión y de desacuerdo, oposición y diversidad, implica responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

### **2.3. Definición conceptual de la terminología empleada**

#### ***Competencias cardinales corporativas***

Son competencias que hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización, habitualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar las estrategias.

#### ***Competencias gerenciales***

Son competencias utilizadas en relación a ciertos grupos de colaboradores que tienen a su cargo a otras personas, es decir, que son jefes de otros. En algunas organizaciones con dotaciones numerosas los niveles gerenciales pueden segmentarse en dos categorías: altos ejecutivos y restantes niveles de conducción o dirección de personas.

### ***Competencias por áreas***

Son competencias que están vinculadas con los colaboradores que realizan trabajos en un área en particular, por ejemplo Finanzas, Recursos Humanos, etc., están orientadas en función de las necesidades de los diferentes sectores en que se divide la organización

### ***Competencias por procesos***

Son competencias utilizadas en las organizaciones que diseñan métodos por procesos, estas competencias se relacionan con cierto grupo de colaboradores, en este caso se trata de competencias que serán requeridas para determinados procesos dentro de la organización.

### ***Conductas y comportamientos***

Es todo lo que un colaborador hace, tomados como sinónimos para el estudio conducta y comportamientos, es todo aquello que un colaborador hace (acción física) o dice (discurso), son observables en una acción que puede ser vista o un comentario que puede ser escuchado.

### ***Desarrollo personal***

Comprende el desarrollo de los colaboradores, cuando ésta decide iniciar acciones sobre una competencia determinada, o sobre varias, e implementa actividades de entrenamiento y capacitación sobre los temas específicos.

### ***Desempeño laboral***

Es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar al personal. Debe estar alineada con los objetivos organizacionales, y luego de asegurarse que la herramienta es la adecuada comenzará el entrenamiento al cliente interno.

### ***Gestión por competencias***

Son modelo que permiten alinear a las personas que integran una organización (directivos y de más niveles organizacionales) en pos de los objetivos estratégicos.

### ***Percepción del área de trabajo***

Hace referencia a la sensación particular de los colaboradores de la realidad en la organización, cada colaborador tiene una idea diferente sobre el área de trabajo, por distintas razones: su propia personalidad, sus necesidades, sus experiencias.

### ***Pertenencia y compromiso***

Son las dimensiones que una organización desea lograr en sus empleados. Las empresas en general, esperan contar con personal comprometido, muchos colaboradores desean participar en las decisiones a fin de contribuir con sus ideas y talentos al éxito de la empresa.

**CAPÍTULO III**  
**MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. Tipo y diseño de investigación**

#### ***Tipo de investigación***

El tipo de investigación es básica, puesto que se busca analizar la correlación entre las variables de estudio mediante cuestionarios validado por expertos. Al respecto, Ñaupas et al. (2018) afirman: “Es una investigación cuyo objetivo principal es recopilar datos e informaciones sobre las características, propiedades, aspectos o dimensiones, clasificación de los objetos, personas, agentes e instituciones o de los procesos naturales o sociales” (p. 134).

El nivel de la investigación es correlacional en la cual la gestión por competencias y la variable desempeño laboral son detalladas de manera personalizada para que se analice la relación entre ellas. Al respecto, Hernández y Mendoza (2018) sostienen: “Este tipo de estudio tiene como finalidad conocer la relación o grado de asociación que exista entre dos o más conceptos, categorías o variables en una muestra o contexto en particular” (p. 109).

La investigación tiene un enfoque cuantitativo debido a que sigue un proceso estandarizado para conseguir los resultados mediante datos estadísticos, lo que permite medir y analizar los datos, comprobando de esta manera los supuestos establecidos con base en los resultados obtenidos. Al respecto, Hernández y Mendoza (2018) mencionan: “Estos estudios están asociados a un rango amplio de propósitos de investigación tales como explorar y describir fenómenos, variables, hechos para ser probados mediante procesos estadísticos” (p. 41).

#### ***Diseño de investigación***

La investigación es de diseño no experimental debido a que las variables gestión por competencias y desempeño laboral, no se manipulan y solo se busca la asociación entre ellas. Al respecto, Hernández y Mendoza (2018) sostienen: “Podría

definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables” (p. 174).

Finalmente, la investigación es de corte transversal, esto quiere decir que las variables se miden en un momento específico, se realiza una encuesta a los colaboradores en un solo momento para evitar encuestas reiteradas y errores en el procesamiento de datos que puedan causar repetición. En ese sentido, Hernández y Mendoza (2018) mencionan: “Estos estudios recolectan datos en un solo momento. Su propósito es describir variables en un grupo de casos (muestra o población), o bien, determinar cuál es el nivel o modalidad de las variables en un momento dado” (p. 176).

### **3.2. Población y muestra**

#### ***Población***

Hernández y Mendoza (2018) mencionan: “Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p. 198).

En el presente estudio de investigación la población está conformada por 32 colaboradores de la empresa Aramburu Matriz en el distrito de Miraflores.

En el criterio de inclusión, se considera a todos los colaboradores del área administrativa de la empresa Aramburú Matriz, ya que presentan las características que debe tener el sujeto de estudio.

En el criterio de exclusión, no se incluyeron a los colaboradores del área operativa y aquellos colaboradores administrativos con menos de un mes en la organización, debido a que las condiciones o características que presentan dichos participantes pueden alterar o modificar los resultados.

**Tabla 1***Población de colaboradores de la empresa Aramburu Matriz*

Áreas	Número de colaboradores	%
Recursos Humanos	8	28.13
Contabilidad	6	18.75
Finanzas	3	9.38
Marketing	4	12.5
Controller	3	9.38
Ventas	3	9.38
Total	32	100

***Muestra***

Hernández y Mendoza (2018) mencionan: “Una muestra es un subgrupo de la población o universo que te interesa, sobre la cual se recolectarán los datos pertinentes, y deberá ser representativa de dicha población” (p. 196).

Los investigadores determinaron no trabajar con una muestra, sino con el total de las unidades de análisis que conforman la población.

López y Fachelli (2015) mencionan con respecto al tamaño de una muestra, que se pueden establecer la siguiente condición de la muestra: “El tamaño de la muestra sea estadísticamente proporcionado a la magnitud del universo” (p. 42).

**3.3. Hipótesis*****Hipótesis general***

Existe relación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Aramburú Matriz, Miraflores-2021.

***Hipótesis específicas***

Existe relación significativa entre las competencias por procesos y el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Aramburú Matriz, Miraflores-2021.



Existe relación significativa entre las competencias cardinales o corporativas y el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Aramburú Matriz, Miraflores-2021.

Existe relación significativa entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Aramburú Matriz, Miraflores-2021.

Existe relación significativa entre las competencias por áreas y el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Aramburú Matriz, Miraflores-2021.

### **3.4. Variables – Operacionalización**

#### ***Definición conceptual de la gestión por competencias***

Alles (2015) menciona: “Es un modelo de gestión que permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y de más niveles organizacionales) en pos de los objetivos estratégicos” (p. 79).

#### ***Definición operacional de la variable gestión por competencias***

La gestión por competencias se mide en función a sus cuatro dimensiones que son las competencias gerenciales, competencias cardinales, competencias por procesos y competencias por áreas, evidenciados en 12 indicadores que permiten construir un cuestionario de 24 ítems, que se van a relacionar a través de la escala de Likert.

*Operacionalización de la variable gestión por competencias*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Competencias por procesos	- Aprendizaje continuo	1 al 6		Eficiente: [27;30] Moderado: [18;27> Deficiente: [8;18>
	- Capacidad de planificación y organización			
Competencias cardinales o corporativas	- Orientación a resultados.	7 al 12	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Eficiente: [27;30] Moderado: [22;27> Deficiente: [14;22>
	- Adaptabilidad a los cambios del entorno.			
	- Responsabilidad social.			
Competencias gerenciales	- Conciencia organizacional.	13 al 18		Eficiente: [26;30] Moderado: [17;26> Deficiente: [9;17>
	- Conducción de personas.			
Competencias por áreas	- Dirección de equipos.	19 al 24		Eficiente: [28;30] Moderado: [22;28> Deficiente: [12;22>
	- Visión estratégica			
	- Orientación al cliente interno y externo.			
	- Conocimiento de la industria y el mercado.			
	- Desarrollo y autodesarrollo del talento.			

***Definición conceptual de la variable desempeño laboral***

Alles (2017) sostiene: “Es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar al personal. Debe estar alineada con los objetivos organizacionales, y luego de asegurarse que la herramienta es la adecuada comenzará el entrenamiento al cliente interno, que debe ser de carácter continuo” (p. 310).

### **Definición operacional de la variable desempeño laboral**

El desempeño laboral se mide en función a sus cuatro dimensiones que son el desarrollo del personal, autodesarrollo del personal, pertenencia-compromiso, y conductas-comportamientos, evidenciados en 12 indicadores que permiten construir un cuestionario de 24 ítems, que se van a relacionar a través de la escala de Likert.

**Tabla 3**

*Operacionalización de la variable desempeño laboral*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Desarrollo del personal	- Compromiso personal.	1 al 6		Eficiente:[28;30]
	- Iniciativa en el trabajo.			Moderado:[24;28>
	- Confianza en sí mismo.			Deficiente:[19;24>
	- Condiciones físicas del lugar de trabajo.			Eficiente:[27;30]
Percepción del área de trabajo	- Calidad del trabajo.	7 al 12	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Moderado:[22;27>
	- Impacto e influencia personal.			Deficiente:[17;22>
	- Incorporación de nuevos colaboradores.			Eficiente:[28;30]
	- Relaciones entre la vida personal y laboral.			Moderado:[22;28>
Pertenencia y compromiso	- Identificación con la organización	13 al 18		Deficiente:[18;22>
	- Problemas personales.	19 al 24		Eficiente:[27;30]
- Comunicación en el trabajo.	Moderado:[23;27>			
- Tolerancia a la presión.	Deficiente:[21;23>			

### **3.5. Métodos y técnicas de investigación**

#### ***Métodos de investigación***

La metodología utilizada para la investigación es el hipotético deductivo ya que el propósito es poner a prueba la hipótesis, para establecer si existen rasgos de similitud entre los grupos de estudio. Al respecto, Bernal (2010) sostiene: “Consiste en un procedimiento que parte de unas aseveraciones en calidad de hipótesis y busca refutar o falsear tales hipótesis, deduciendo de ellas conclusiones que deben confrontarse con los hechos” (p. 60).

### ***Técnica***

La técnica utilizada en la investigación es la encuesta para poder conocer la relación que existe entre las variables gestión por competencias y el desempeño laboral de la empresa Aramburú Matriz en el distrito de Miraflores. Al respecto, Ñaupas et al. (2018) mencionan: “Son un conjunto de normas y procedimientos para regular un determinado proceso y alcanzar un determinado objetivo” (p. 273).

### **3.6. Descripción de instrumentos utilizados**

Los instrumentos empleados para la recolección de datos fue el cuestionario, en esta oportunidad se utilizaron 2 cuestionarios, que consiste en una serie de proposiciones generalmente afirmativas, para luego asociarlas, los cuales ha sido sometido a criterios de validez y confiabilidad que muestran que son aplicables y que la información es válida para el trabajo de investigación.

Hernández y Mendoza (2018) mencionan: “La confiabilidad o fiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo, caso o muestra produce resultados iguales” (p. 228).

Hernández y Mendoza (2018) sostienen: “La validez se refiere al grado en que un instrumento mide con exactitud la variable que verdaderamente pretende medir. Es decir, si refleja el concepto abstracto a través de sus indicadores empíricos” (p. 229).

### ***Instrumento I: Cuestionario de la variable gestión por competencia***

El siguiente cuestionario es una herramienta que sirve para medir las cuatro dimensiones de la gestión por competencias en los colaboradores del personal administrativo de la empresa Aramburú Matriz. Las dimensiones fueron competencias específicas por procesos, competencias cardinales o corporativas, competencias específicas generales y competencias específicas por área. El instrumento contiene 24 ítems, considerando 6 ítems para cada dimensión. Para la escala de valoración se utilizó la escala de Likert con 5 opciones.

**Tabla 4**

*Ficha técnica del cuestionario de la variable gestión por competencias*

Características	Descripciones
Nombre	Cuestionario de la gestión por competencias
Autor	Alex Humberto Huapaya Castro
Objetivo	Evaluación objetiva de la gestión por competencias en los colaboradores de la empresa Aramburu Matriz
Ámbito de aplicación	Empresa Aramburu Matriz de Miraflores
Informadores	Colaboradores de la empresa Aramburú Matriz
Validación	Docentes especialistas de la Universidad Autónoma del Perú
Duración	12 minutos aproximadamente
Significación	Evaluación objetiva de la gestión por competencias en base a las competencias específicas por procesos, competencias cardinales o corporativas, competencias específicas generales y competencias específicas por área.
Finalidad	Establecer la gestión por competencias adecuadas en la empresa Aramburu Matriz para mejorar el desempeño laboral de sus colaboradores.
Puntajes	Puntuaciones en la medida de bueno, regular y malo, considerando para el punto de corte +75% de la desviación estándar para cada una de las dimensiones.

### ***Instrumento II: Cuestionario de la variable desempeño laboral***

El siguiente cuestionario es una herramienta que sirve para medir las cuatro dimensiones del desempeño laboral en los colaboradores del personal administrativo de la empresa Aramburú Matriz. Las dimensiones fueron el desarrollo del personal, percepción del área de trabajo, pertenencia-compromiso y conductas - comportamientos. El instrumento contiene 24 ítems, considerando 6 ítems para cada dimensión. Para la escala de valoración se utilizó la escala de Likert con 5 opciones.

### **Tabla 5**

#### *Ficha técnica del cuestionario de la variable desempeño laboral*

Características	Descripciones
Nombre	Cuestionario desempeño laboral
Autor	Alex Humberto Huapaya Castro
Objetivo	Evaluación objetiva del desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Aramburu Matriz
Ámbito de aplicación	Empresa Aramburu Matriz de Miraflores
Informadores	Colaboradores de la empresa Aramburú Matriz
Validación	Docentes especialistas de la Universidad Autónoma del Perú
Duración	12 minutos aproximadamente
Significación	Evaluación objetiva del desempeño laboral en base al desarrollo personal, percepción del área de trabajo, pertenencia-compromiso y conductas-comportamientos.
Finalidad	Mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Aramburu Matriz y orientarlos al logro de los objetivos organizacionales.
Puntajes	Puntuaciones en la medida de bueno, regular y malo, considerando para el punto de corte 75% de la desviación estándar para cada una de las dimensiones.

### **3.7. Análisis estadístico e interpretación de los datos**

El siguiente estudio se realiza mediante la elaboración de un análisis estadístico, para ello se realiza la compilación de datos de los colaboradores. Al concluir la compilación de datos se procedió con la creación de una base de datos

que se procesó mediante los programas de Microsoft Excel y IBM SPSS Statistics versión 25.

Construida la base de datos, se ejecutó el análisis de confiabilidad con la totalidad de los puntajes obtenidos, se utilizó la prueba de alfa de Cronbach para realizar la medición de la confiabilidad, considerando los siguientes puntajes:

**Tabla 6**

*Escala de Alfa de Cronbach*

Rangos	Grados
0.53 a menos	Nula confiabilidad
0.54 a 0.59	Baja confiabilidad
0.60 a 0.65	Confiable
0.66 a 0.71	Muy confiable
0.72 a 0.99	Excelente confiabilidad
1.00	Perfecta confiabilidad

*Nota:* Ñaupás et al., 2018, p. 279

Al establecer que la información recolectada es confiable, se procedió a realizar el análisis descriptivo en barras, tablas de contingencias, tablas por variables y dimensiones. Se empleará los estadísticos descriptivos para las variables gestión por competencias y desempeño laboral, tales como: medidas de dispersión (desviación estándar y varianzas), medidas de tendencia central (media, mediana y moda) y de frecuencias y porcentajes.

Posteriormente se realizó las tablas de contingencias, que posibilitan tener una noción de la tendencia que presentan las variables de estudio para el caso de la hipótesis general, y entre las dimensiones y las variables.

El estudio al ser de tipo correlacional, para establecer si la frecuencia de los diferentes grupos de datos tiene una misma distribución con relación a la media, se aplicará los estadísticos de la prueba de normalidad Shapiro Wilk.

Asimismo, considerando los resultados de la prueba de normalidad se aplicó la prueba estadística de R de Pearson para establecer el nivel y la dirección de la correlación que existe entre las variables de estudio.

De igual manera, se aplica la prueba de correlación, con esto se pretende determinar si la hipótesis planteada es aceptada o rechazada. Con los resultados encontrados de la contrastación de hipótesis se elaboró la interpretación de la relación entre las variables, asentando los niveles de asociación mediante la prueba de correlación paramétrica, considerando las puntuaciones que se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 7**

*Escala de correlación R de Pearson*

Rango	Relación
0.00	No existe correlación alguna entre las variables.
0.10	Correlación positiva muy débil.
0.25	Correlación positiva débil.
0.50	Correlación positiva media.
0.75	Correlación positiva considerable
0.90	Correlación positiva muy fuerte.
1.00	Correlación positiva perfecta.

*Nota:* Hernández y Mendoza, 2018, p. 346

Finalmente, después de procesar la información se procedió con la interpretación de los resultados obtenidos, mostrando como resultado el nivel de correlación que existe entre las variables, considerando de esta manera corroborar la hipótesis planteada. Se desarrolló la discusión de las dimensiones y sus respectivas variables, permitiendo alcanzar a las conclusiones y recomendaciones registradas en el presente estudio.



**CAPÍTULO IV**

**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS**

**RESULTADOS**

#### 4.1. Validación del instrumento

##### ***Validez del instrumento gestión por competencias***

La validez del cuestionario gestión por competencias se desarrolló a través del criterio de jueces expertos en el tema, considerando a expertos de patrón temático y metodológico, los cuales determinaron la validez del contenido, es decir que consideraron su aplicación para la recolección de datos, los jueces realizaron una revisión de cada uno de los ítems permitiendo optimizar cada una de las observaciones para medir adecuadamente el indicador.

**Tabla 8**

*Resultados de validación del cuestionario de gestión por competencias*

Validador	Resultado de aplicabilidad
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable
Mag. James Arístides Pajuelo Rodríguez	Aplicable
Mag. Jorge Alonso Ramos Chang	Aplicable

##### ***Validez del instrumento desempeño laboral***

La validez del cuestionario desempeño laboral se desarrolló a través del criterio de jueces expertos en el tema, considerando a expertos de patrón temático y metodológico, los cuales determinaron la validez del contenido, es decir que consideraron su aplicación para la recolección de datos, los jueces realizaron una revisión de cada uno de los ítems permitiendo optimizar cada una de las observaciones para medir adecuadamente el indicador.

**Tabla 9**

*Resultados de validación del cuestionario de desempeño laboral*

Validador	Resultado de aplicabilidad
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable

Mag. James Arístides Pajuelo

Aplicable

Rodríguez

Mag. Jorge Alonso Ramos Chang

Aplicable

---

Los resultados del análisis de validez nos facultan a mencionar que los dos cuestionarios muestran validez de contenido; es decir, los ítems responden a la variable que se desea medir, quedando todo preparado para la prueba de confiabilidad.

#### **4.1.1 Análisis de fiabilidad**

##### **Fiabilidad del instrumento de gestión por competencias.**

La consistencia del instrumento de la variable gestión por competencias se estableció aplicando el estadístico alfa de Cronbach con la información obtenida de los cuestionarios, teniendo en cuenta que la prueba tiene una escala de Likert.

**Tabla 10**

*Fiabilidad del instrumento de gestión por competencias*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,959	24

En la tabla 10, se observa la conclusión del estadístico alfa de Cronbach cuyo resultado es 0.959 mostrando que el instrumento gestión por competencias presenta una excelente confiabilidad según lo descrito en los estudios de Ñaupas et al. (2018), por establecerse en el intervalo de 0.72 a 0.99.

##### **Fiabilidad del instrumento de desempeño laboral.**

La consistencia del instrumento de la variable desempeño laboral se estableció aplicando el estadístico alfa de Cronbach con la información obtenida de los cuestionarios, teniendo en cuenta que la prueba tiene una escala de Likert.

**Tabla 11**

*Fiabilidad del instrumento de desempeño laboral*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,889	24

En la tabla 11, se observa la conclusión del estadístico alfa de Cronbach cuyo resultado es 0.889 mostrando que el instrumento gestión por competencias presenta una excelente confiabilidad según lo descrito en los estudios de Ñaupas et al. (2018) por establecerse en el intervalo de 0.72 a 0.99.

## 4.2. Resultados descriptivos de las variables

### ***Resultados descriptivos de la variable gestión por competencias***

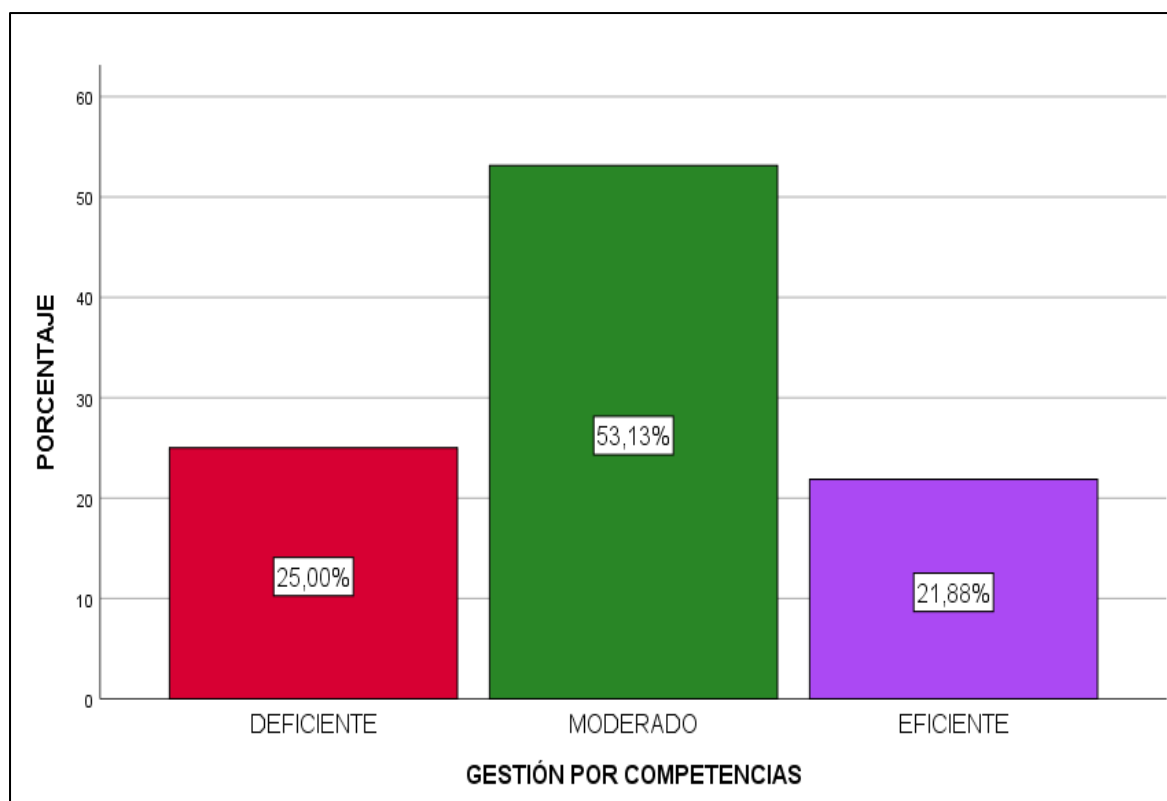
**Tabla 12**

*Análisis descriptivo de la variable gestión por competencias*

	Colaboradores	Porcentaje
Deficiente	8	25,0
Moderado	17	53,1
Eficiente	7	21,9
Total	32	100,0

**Figura 13**

*Análisis descriptivo de la variable gestión por competencias*



En la tabla 12, figura 13, se evidencia que 17 colaboradores, que representan el 53.13%, opinan que la gestión por competencias se encuentra en un nivel moderado, mientras que 8 colaboradores que representan el 25.00% lo consideran en un nivel deficiente y 7 colaboradores, que representan el 21.88% lo consideran en nivel eficiente. Por lo mencionado se contrasta que existen cuestionamientos, debido a que la organización no emplea de manera eficiente la gestión por competencias para mejorar el interés de sus colaboradores dentro de la empresa.

### ***Resultados descriptivos de la variable desempeño laboral***

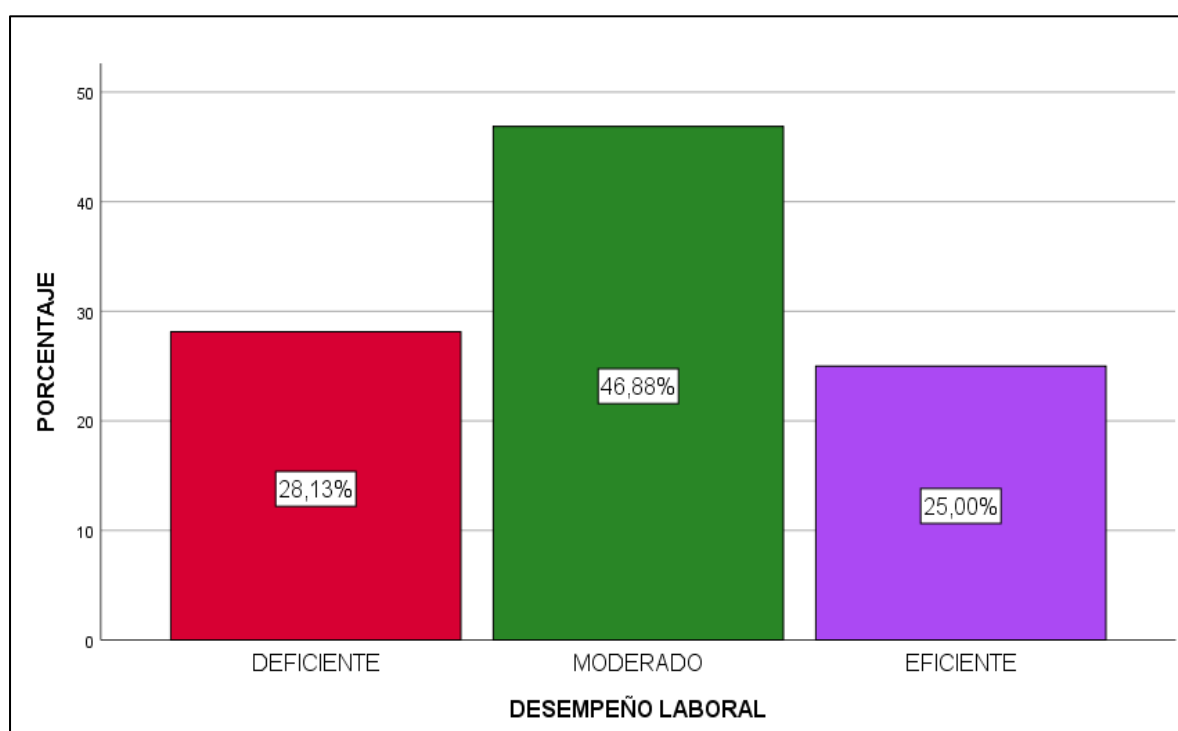
**Tabla 13**

*Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral*

	Colaboradores	Porcentaje
Deficiente	9	28,1
Moderado	15	46,9
Eficiente	8	25,0
Total	32	100,0

**Figura 14**

*Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral*



En la tabla 13, figura 14, se evidencia que 15 colaboradores, que representan el 46.88%, perciben el desempeño laboral en un nivel moderado, mientras que 9 colaboradores que representan el 28.13% lo consideran en un nivel deficiente y 8 colaboradores, que representan el 25.00% lo consideran en nivel eficiente. Por lo mencionado se contrasta que existen colaboradores con desempeños moderados, perjudicando de manera directa a que la organización tenga dificultades para el logro de sus objetivos.

### 4.3. Resultados descriptivos de las dimensiones

#### ***Resultados descriptivos de las dimensiones de la gestión por competencias***

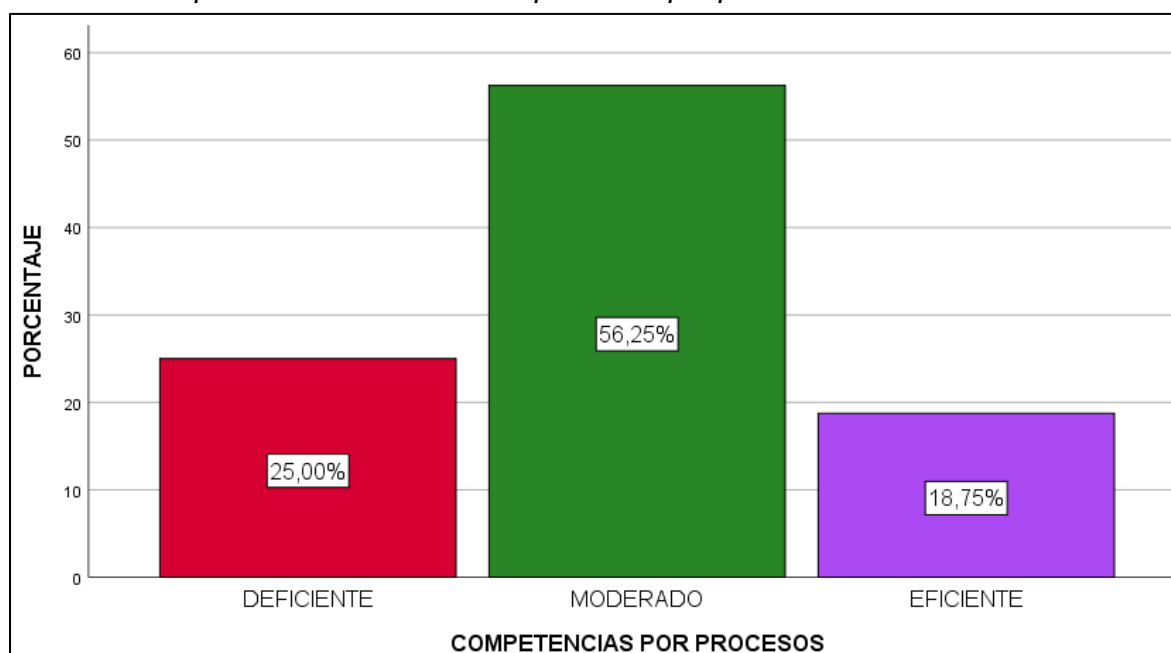
**Tabla 14**

*Análisis descriptivo de la dimensión competencias por procesos*

	Colaboradores	Porcentaje
Deficiente	8	25,0
Moderado	18	56,3
Eficiente	6	18,8
Total	32	100,0

**Figura 15**

*Análisis descriptivo de la dimensión competencias por procesos*



En la tabla 14, figura 15, se evidencia que 18 colaboradores, que representan el 56.25%, opinan que la dimensión competencias por procesos se encuentra en un nivel moderado, mientras que 8 colaboradores que representan el 25.00% lo consideran en un nivel deficiente y 6 colaboradores, que representan el 18.75% lo consideran en nivel eficiente. Por lo mencionado se evidencia que los colaboradores señalan que se presentan dificultades en la mejora continua, capacidad de planificación, organización y la orientación a los resultados.

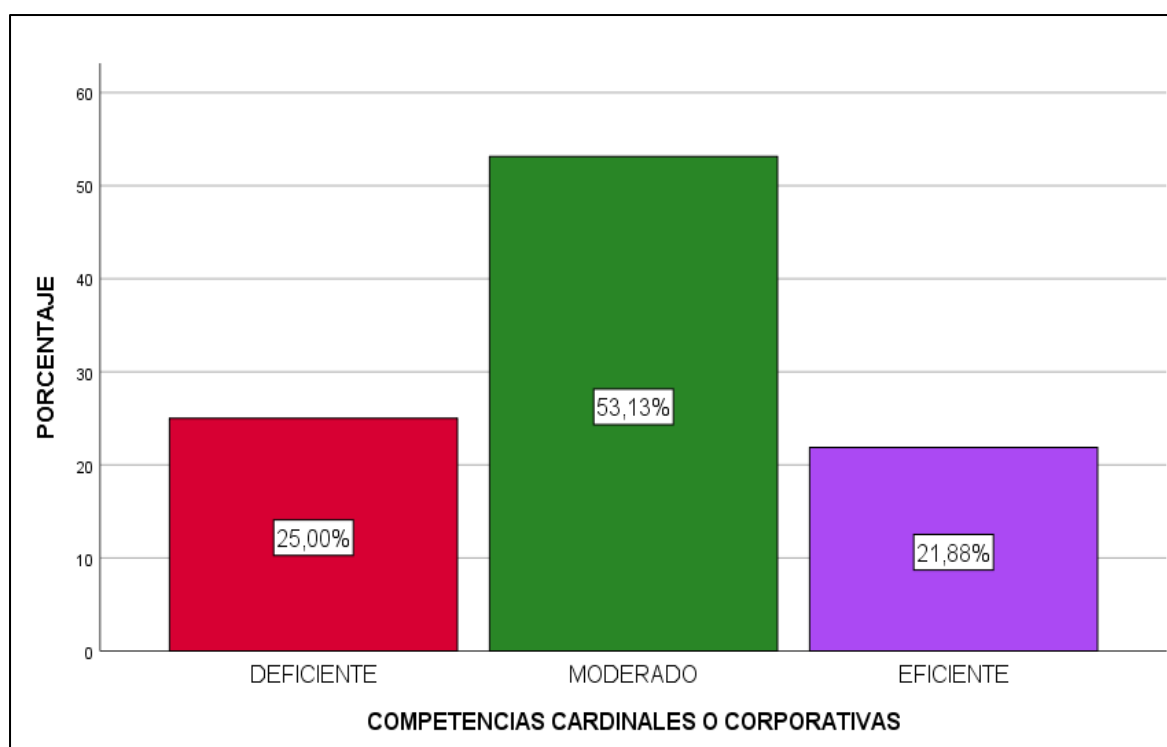
**Tabla 15**

*Análisis descriptivo de la dimensión competencias cardinales o corporativas*

	Colaboradores	Porcentaje
Deficiente	8	25,0
Moderado	17	53,1
Eficiente	7	21,9
Total	32	100,0

**Figura 16**

*Análisis descriptivo de la dimensión competencias cardinales o corporativas*



En la tabla 15, figura 16, se evidencia que 17 colaboradores, que representan el 53.13%, opinan que la dimensión competencias cardinales o corporativas se encuentra en un nivel moderado, mientras que 8 colaboradores que representan el 25.00% lo consideran en un nivel deficiente y 7 colaboradores, que representan el 21.88% lo consideran en nivel eficiente. Por lo mencionado se evidencia que los colaboradores señalan que se presentan dificultades en la adaptabilidad a los cambios del entorno, responsabilidad social y la conciencia organizacional.

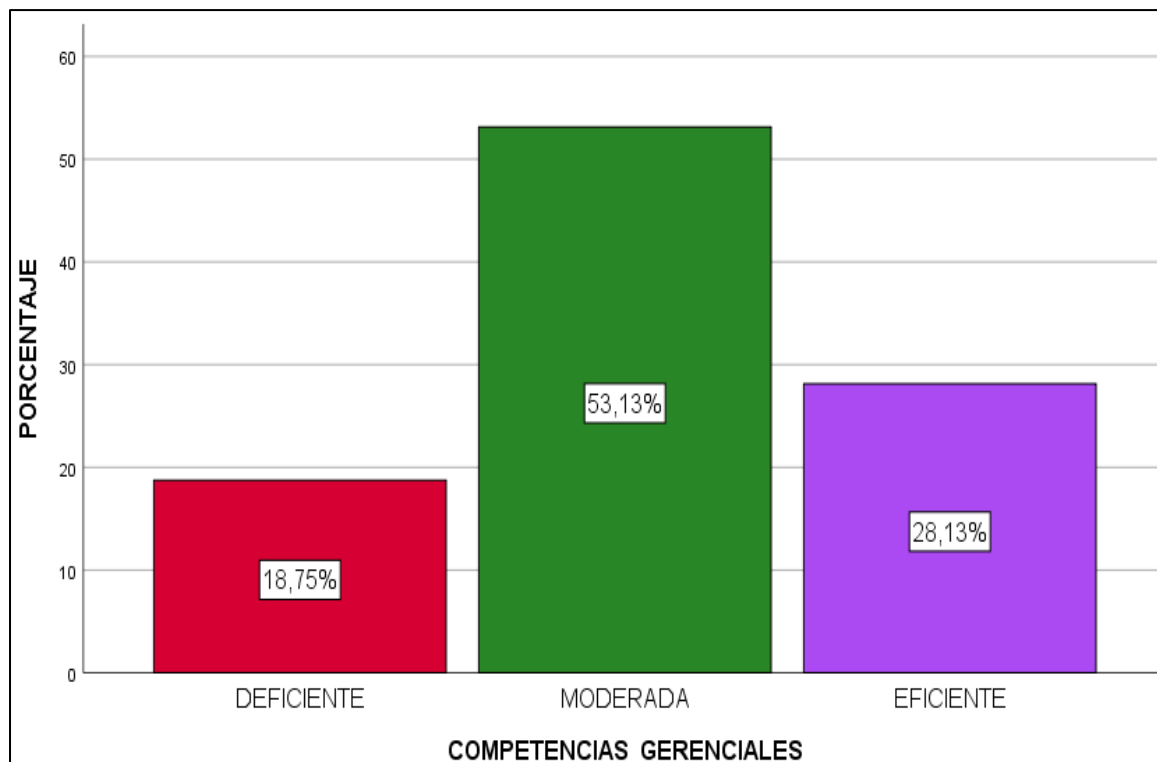
**Tabla 16**

*Análisis descriptivo de la dimensión competencias gerenciales*

	Colaboradores	Porcentaje
Deficiente	6	18,8
Moderada	17	53,1
Eficiente	9	28,1
Total	32	100,0

**Figura 17**

*Análisis descriptivo de la dimensión competencias gerenciales*





En la tabla 16, figura 17, se evidencia que 17 colaboradores, que representan el 53.13%, opinan que la dimensión competencias gerenciales se encuentra en un nivel moderado, mientras que 9 colaboradores que representan el 28.13% lo consideran en un nivel eficiente y 6 colaboradores, que representan el 18.75% lo consideran en nivel deficiente. Por lo mencionado se evidencia que los colaboradores señalan que se presentan dificultades en la conducción de personas, dirección de equipos y visión estratégica.

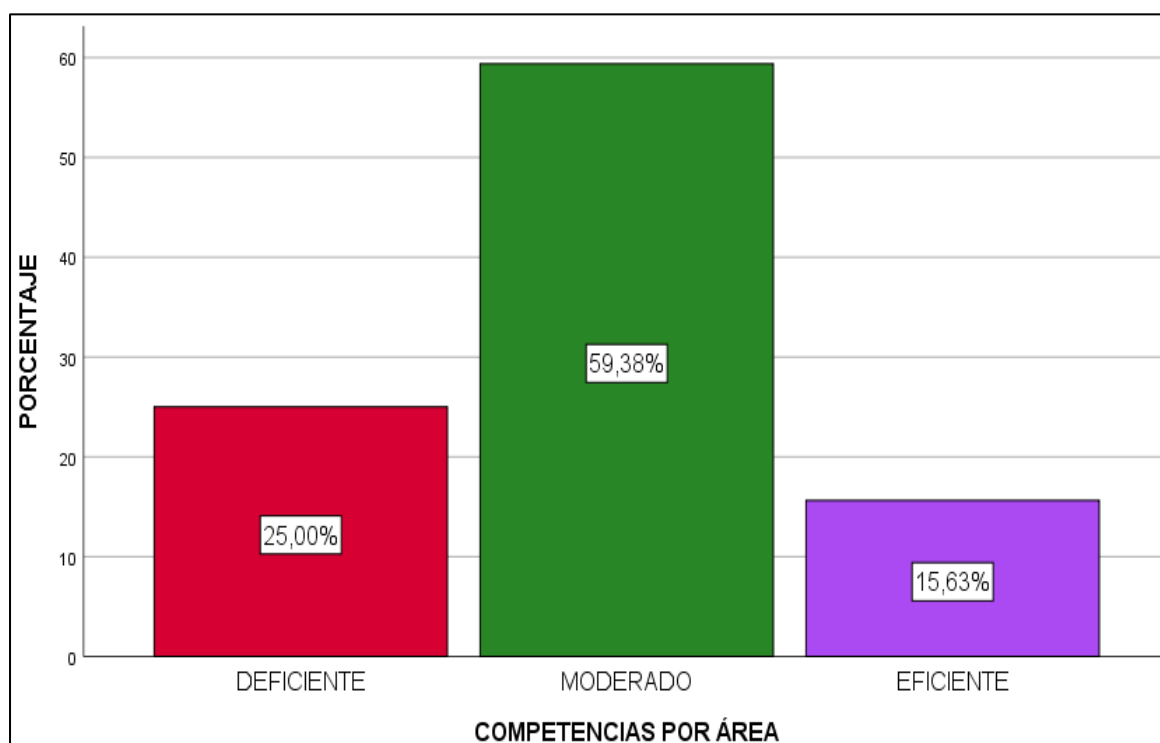
**Tabla 17**

*Análisis descriptivo de la dimensión competencias por área*

	Colaboradores	Porcentaje
Deficiente	8	25,0
Moderado	19	59,4
Eficiente	5	15,6
Total	32	100,0

**Figura 18**

*Análisis descriptivo de la dimensión competencias por área*



En la tabla 17, figura 18, se evidencia que 19 colaboradores, que representan el 59.38%, opinan que la dimensión competencias por área se encuentra en un nivel moderado, mientras que 8 colaboradores que representan el 25.00% lo consideran en un nivel deficiente y 5 colaboradores, que representan el 15.63% lo consideran en nivel eficiente. Por lo mencionado se evidencia que los colaboradores señalan que se presentan dificultades en la orientación a los clientes, conocimiento del mercado y el desarrollo y autodesarrollo del talento.

### ***Resultados descriptivos de las dimensiones del desempeño laboral***

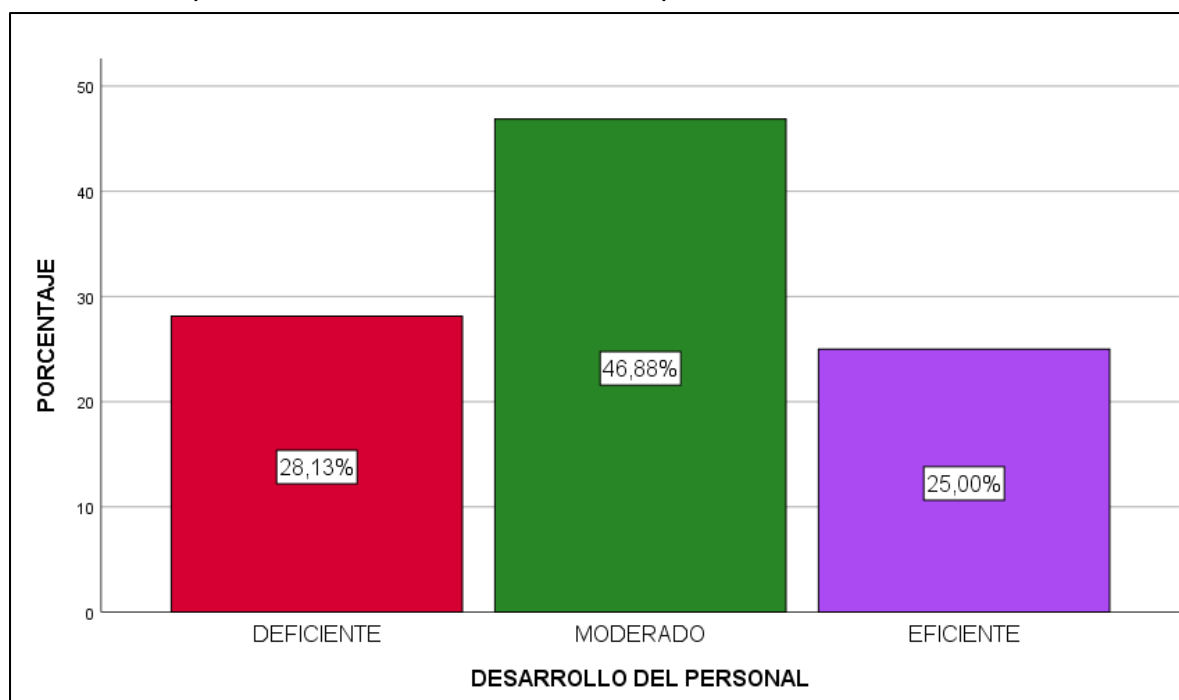
**Tabla 18**

*Análisis descriptivo de la dimensión desarrollo del personal*

	Colaboradores	Porcentaje
Deficiente	9	28,1
Moderado	15	46,9
Eficiente	8	25,0
Total	32	100,0

**Figura 19**

*Análisis descriptivo de la dimensión desarrollo del personal*



En la tabla 18, figura 19, se evidencia que 15 colaboradores, que representan el 46.88%, opinan que la dimensión desarrollo del personal se encuentra en un nivel moderado, mientras que 9 colaboradores que representan el 28.13% lo consideran en un nivel deficiente y 8 colaboradores, que representan el 25.00% lo consideran en nivel eficiente. Por lo mencionado se evidencia que los colaboradores presentan deficiencias en su desempeño por que no perciben un compromiso personal, iniciativa en el área de trabajo y una confianza en sí mismo.

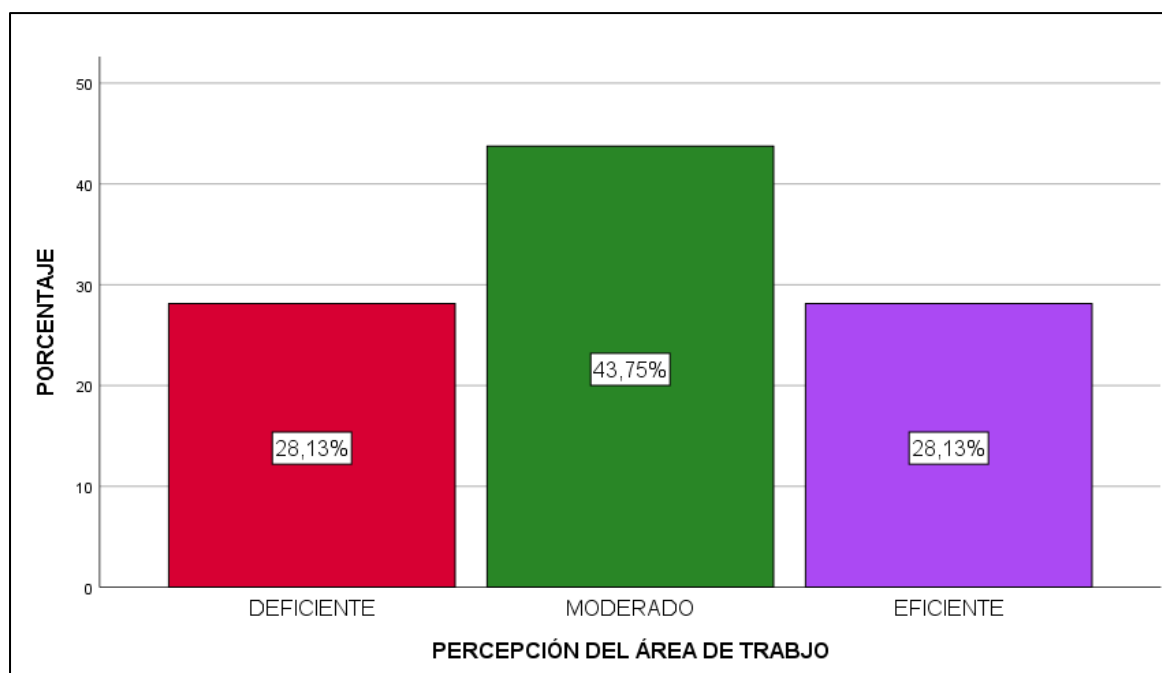
**Tabla 19**

*Análisis descriptivo de la dimensión percepción del área de trabajo*

	Colaboradores	Porcentaje
Deficiente	9	28,1
Moderado	14	43,8
Eficiente	9	28,1
Total	32	100,0

**Figura 20**

*Análisis descriptivo de la dimensión percepción del área de trabajo*



En la tabla 19, figura 20, se evidencia que 14 colaboradores, que representan el 43.75%, opinan que la dimensión percepción del área de trabajo se encuentra en

un nivel moderado, mientras que 9 colaboradores que representan el 28.13% lo consideran en un nivel deficiente y 9 colaboradores, que representan el 28.13% lo consideran en nivel eficiente. Por lo mencionado se evidencia que los colaboradores presentan deficiencias en su desempeño por que no perciben las condiciones físicas en el lugar de trabajo, la calidad en el trabajo y el impacto e influencia personal.

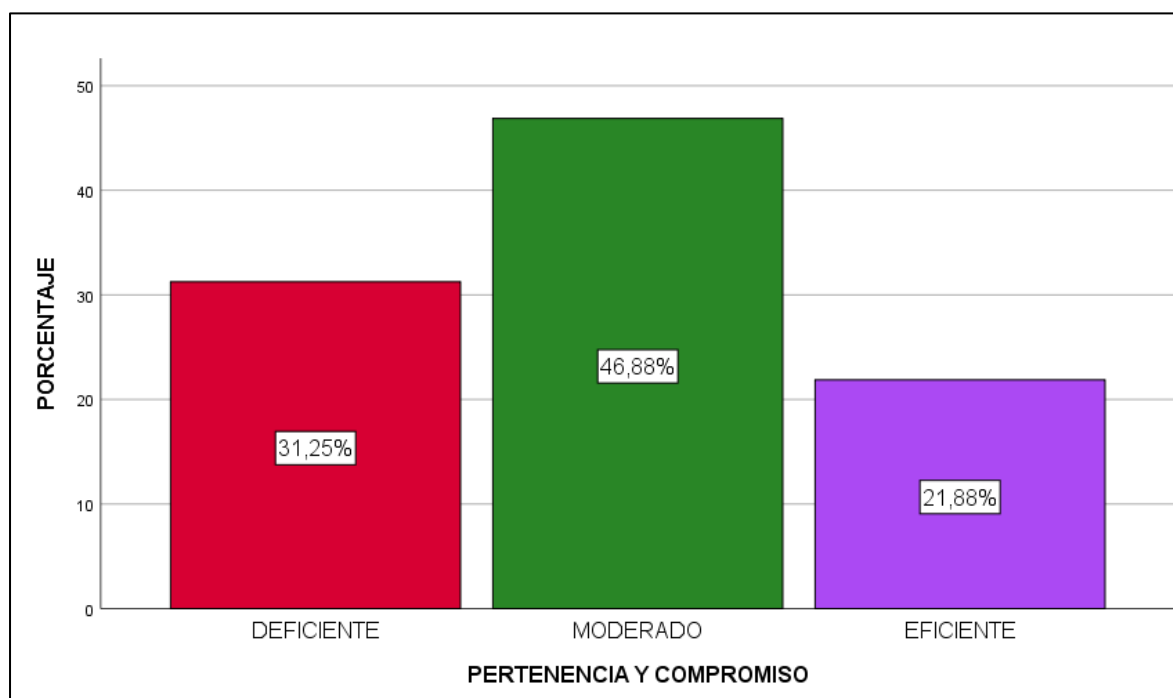
**Tabla 20**

*Análisis descriptivo de la dimensión pertenencia y compromiso*

	Colaboradores	Porcentaje
Deficiente	10	31,3
Moderado	15	46,9
Eficiente	7	21,9
Total	32	100,0

**Figura 21**

*Análisis descriptivo de la dimensión pertenencia y compromiso*



En la tabla 20, figura 21, se evidencia que 15 colaboradores, que representan el 46.88%, opinan que la dimensión pertenencia y compromiso se encuentra en un nivel moderado, mientras que 10 colaboradores que representan el 31.25% lo

consideran en un nivel deficiente y 7 colaboradores, que representan el 21.88% lo consideran en nivel eficiente. Por lo mencionado se evidencia que los colaboradores presentan deficiencias en su desempeño debido a la mala incorporación de nuevos colaboradores, la relación entre la vida personal y laboral y la identificación con la organización.

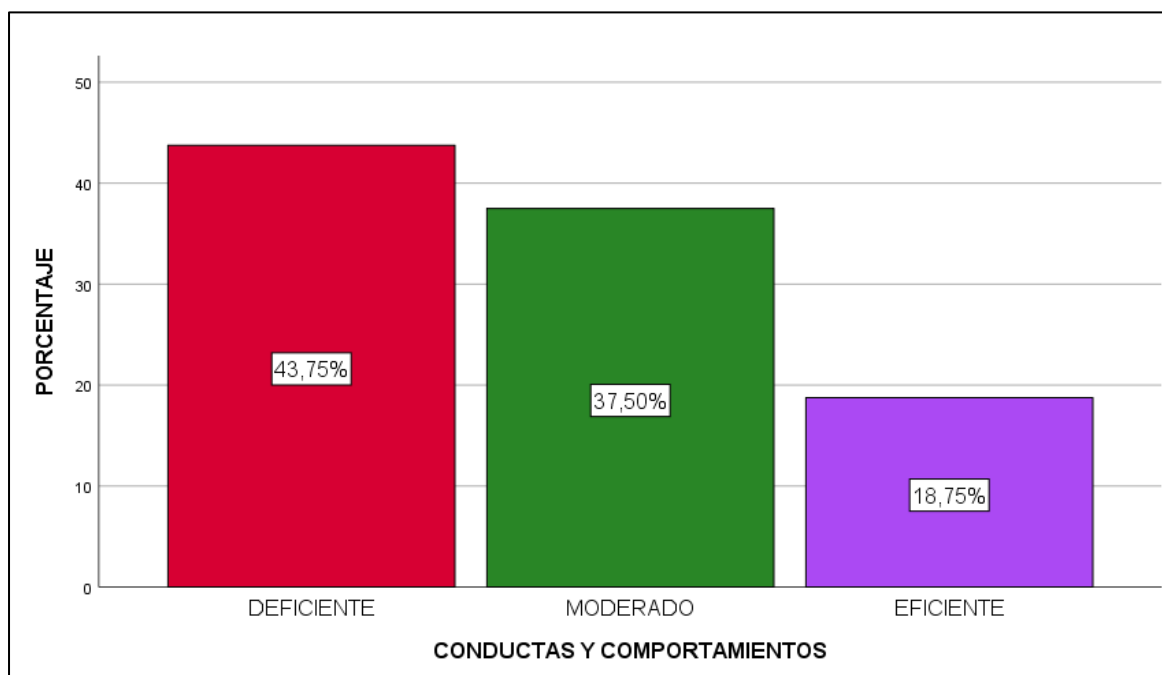
**Tabla 21**

*Análisis descriptivo de la dimensión conductas y comportamientos*

	Colaboradores	Porcentaje
Deficiente	14	43,8
Moderado	12	37,5
Eficiente	6	18,8
Total	32	100,0

**Figura 22**

*Análisis descriptivo de la dimensión conductas y comportamientos*



En la tabla 21, figura 22, se evidencia que 14 colaboradores, que representan el 43.75%, opinan que la dimensión conductas y comportamientos se encuentra en un nivel deficiente, mientras que 12 colaboradores que representan el 31.50% lo

consideran en un nivel moderado y 6 colaboradores, que representan el 18.75% lo consideran en nivel eficiente. Por lo mencionado se evidencia que los colaboradores presentan deficiencias en su desempeño debido a los problemas personales, la comunicación en el área de trabajo y la tolerancia a la presión.

#### 4.4. Resultados descriptivos de las variables relacionadas

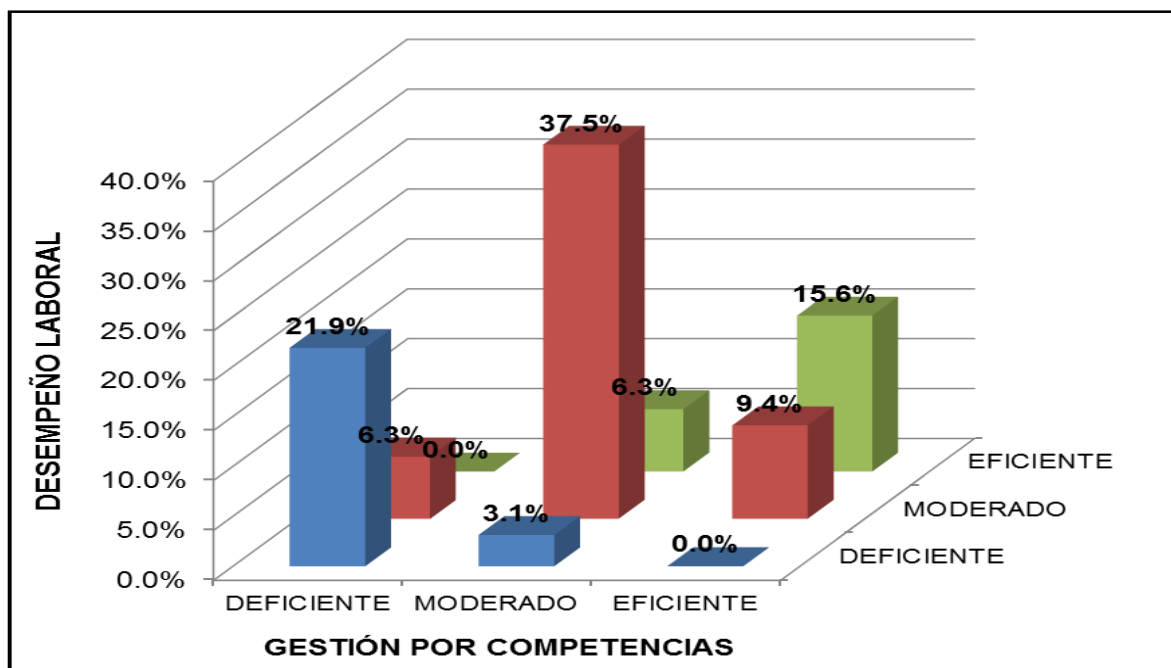
**Tabla 22**

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

Gestión por Competencias	Desempeño Laboral							
	Deficiente		Moderado		Eficiente		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Deficiente	7	21.9%	1	3.1%	0	0.0%	8	25.0%
Moderado	2	6.3%	12	37.5%	3	9.4%	17	53.1%
Eficiente	0	0.0%	2	6.3%	5	15.6%	7	21.9%
Total	9	28.1%	15	46.9%	8	25.0%	32	100.0%

**Figura 23**

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



En la tabla 22, figura 23, se representa la descripción con respecto a la relación de los puntajes de la variable gestión por competencias y desempeño laboral. Se

observa que el 21.9% de los colaboradores encuestados consideran la relación entre las variables en un nivel deficiente. Del mismo modo el 37.5% de los colaboradores estiman dicha relación en un nivel moderado, mientras que un 15.6% de los colaboradores consideran que la relación se encuentra en un nivel eficiente.

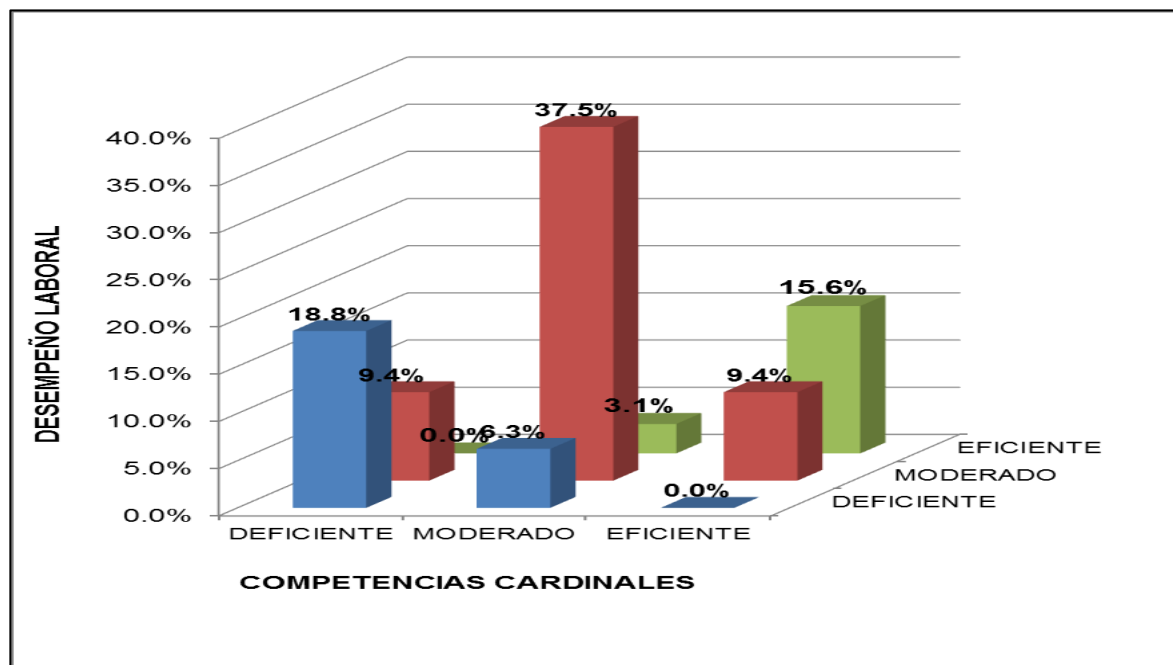
**Tabla 23**

*Análisis descriptivo de la relación entre competencias cardinales y desempeño laboral*

Competencias cardinales	Desempeño Laboral						Total	
	Deficiente		Moderado		Eficiente		fi	%
	fi	%	fi	%	fi	%		
Deficiente	6	18.8%	2	6.3%	0	0.0%	8	25.0%
Moderado	3	9.4%	12	37.5%	3	9.4%	18	56.3%
Eficiente	0	0.0%	1	3.1%	5	15.6%	6	18.8%
Total	9	28.1%	15	46.9%	8	25.0%	32	100.0%

**Figura 24**

*Análisis descriptivo de la relación entre competencias cardinales y desempeño laboral*



En la tabla 23, figura 24, se representa la descripción con respecto a la relación de los puntajes de la dimensión competencias cardinales y desempeño laboral. Se observa que el 18.8% de los colaboradores encuestados consideran la relación entre

la dimensión y la variable en un nivel deficiente. Del mismo modo el 37.5% de los colaboradores estiman dicha relación en un nivel moderado, mientras que un 15.6% de los colaboradores consideran que la relación se encuentra en un nivel eficiente.

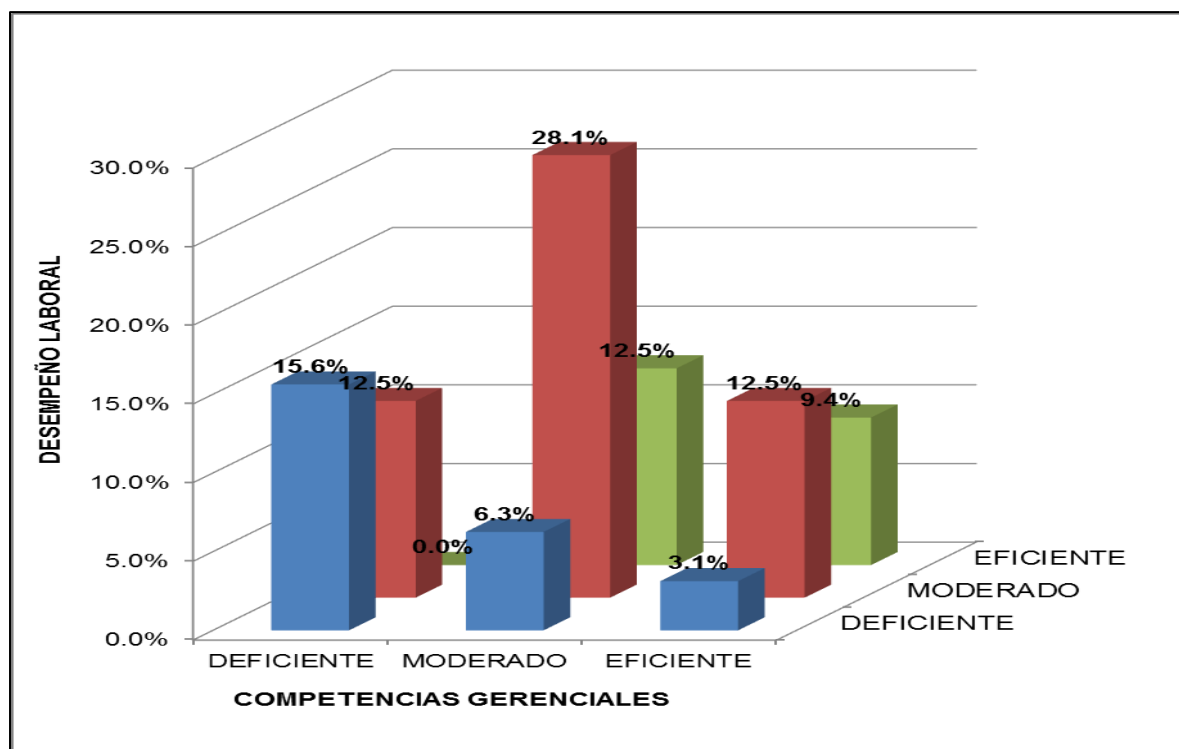
**Tabla 24**

*Análisis descriptivo de la relación entre competencias gerenciales y desempeño laboral*

Competencias gerenciales	Desempeño Laboral						Total	
	Deficiente		Moderado		Eficiente		fi	%
	fi	%	fi	%	fi	%		
Deficiente	5	15.6%	2	6.3%	1	3.1%	8	25.0%
Moderado	4	12.5%	9	28.1%	4	12.5%	17	53.1%
Eficiente	0	0.0%	4	12.5%	3	9.4%	7	21.9%
Total	9	28.1%	15	46.9%	8	25.0%	32	100.0%

**Figura 25**

*Análisis descriptivo de la relación entre competencias gerenciales y desempeño laboral*



En la tabla 24, figura 25, se representa la descripción con respecto a la relación de los puntajes de la dimensión competencias gerenciales y desempeño laboral. Se observa que el 15.6% de los colaboradores encuestados consideran la relación entre



la dimensión y la variable en un nivel deficiente. Del mismo modo el 28.1% de los colaboradores estiman dicha relación en un nivel moderado, mientras que un 9.4% de los colaboradores consideran que la relación se encuentra en un nivel eficiente.

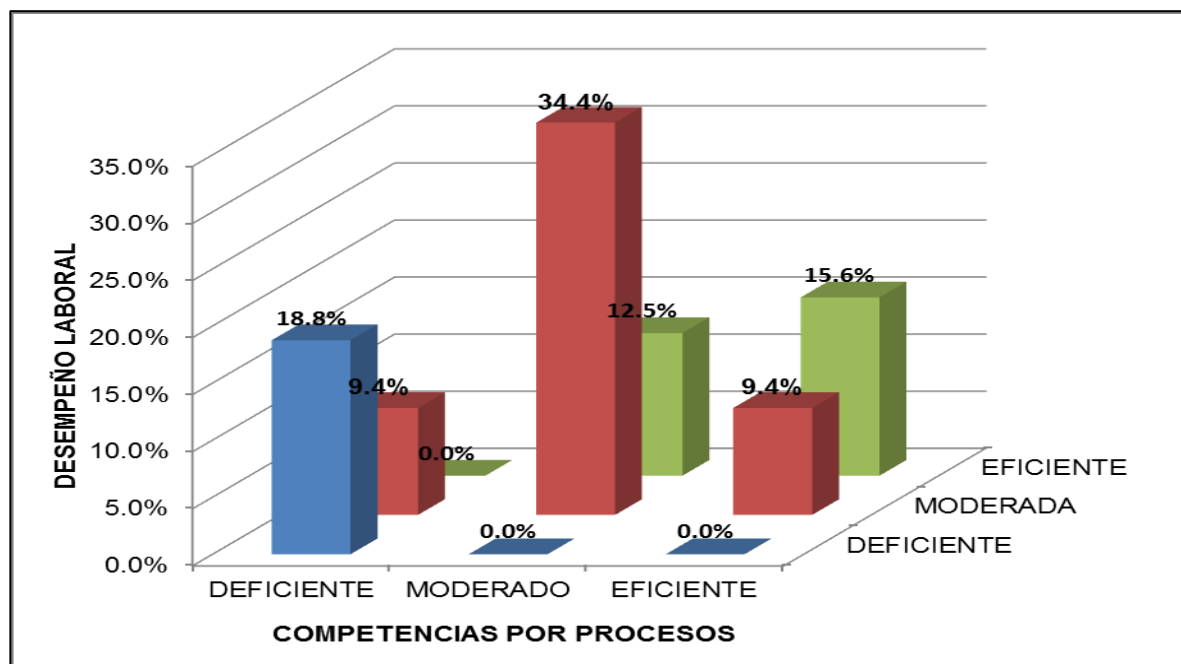
**Tabla 25**

*Análisis descriptivo de la relación entre competencias por procesos y desempeño laboral*

Competencias por procesos	Desempeño Laboral							
	Deficiente		Moderado		Eficiente		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Deficiente	6	18.8%	0	0.0%	0	0.0%	6	18.8%
Moderada	3	9.4%	11	34.4%	3	9.4%	17	53.1%
Eficiente	0	0.0%	4	12.5%	5	15.6%	9	28.1%
Total	9	28.1%	15	46.9%	8	25.0%	32	100.0%

**Figura 26**

*Análisis descriptivo de la relación entre competencias por procesos y desempeño laboral*



En la tabla 25, figura 26, se representa la descripción con respecto a la relación de los puntajes de la dimensión competencias por procesos y desempeño laboral. Se observa que el 18.8% de los colaboradores encuestados consideran la relación entre la dimensión y la variable en un nivel deficiente. Del mismo modo el 34.4% de los

colaboradores estiman dicha relación en un nivel moderado, mientras que un 15.6% de los colaboradores consideran que la relación se encuentra en un nivel eficiente.

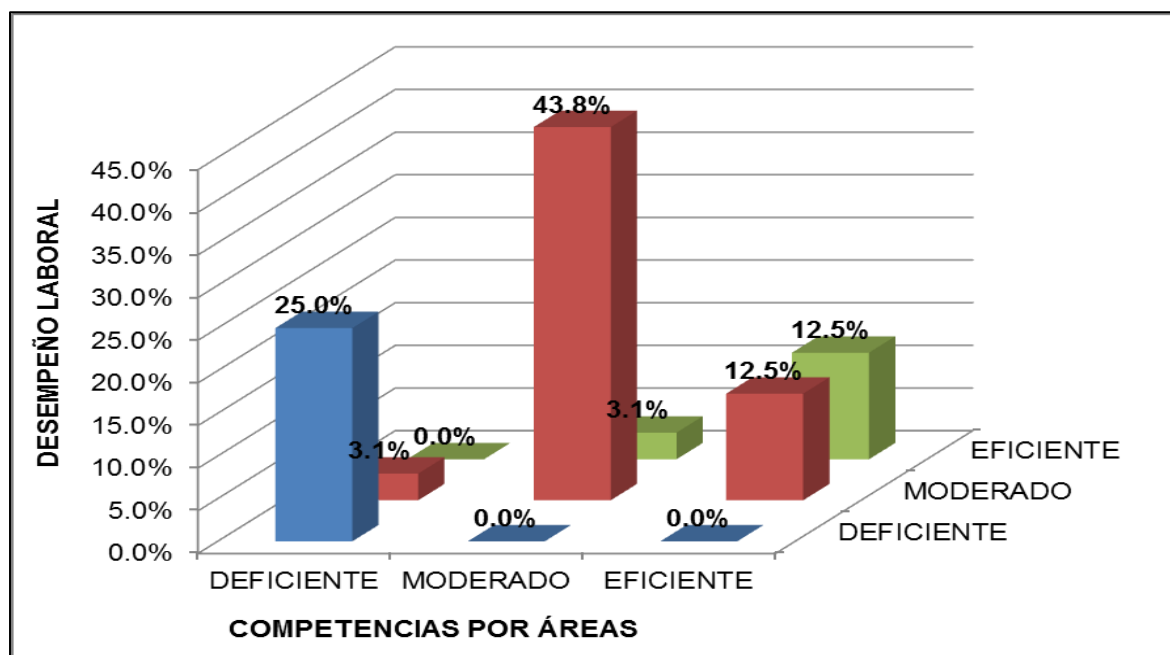
**Tabla 26**

*Análisis descriptivo de la relación entre competencias por áreas y desempeño laboral*

Competencias por áreas	Desempeño Laboral							
	Deficiente		Moderado		Eficiente		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Deficiente	8	25.0%	0	0.0%	0	0.0%	8	25.0%
Moderado	1	3.1%	14	43.8%	4	12.5%	19	59.4%
Eficiente	0	0.0%	1	3.1%	4	12.5%	5	15.6%
Total	9	28.1%	15	46.9%	8	25.0%	32	100.0%

**Figura 27**

*Análisis descriptivo de la relación entre competencias por áreas y desempeño laboral*



En la tabla 26, figura 27, se representa la descripción con respecto a la relación de los puntajes de la dimensión competencias por áreas y desempeño laboral. Se observa que el 25.0% de los colaboradores encuestados consideran la relación entre la dimensión y la variable en un nivel deficiente. Del mismo modo el 43.8% de los colaboradores estiman dicha relación en un nivel moderado, mientras que un 12.5%

de los colaboradores consideran que la relación se encuentra en un nivel eficiente, esto muestra que existe relación positiva y directa entre las competencias por áreas y el desempeño laboral, los análisis se validan con la correspondiente prueba de hipótesis.

#### 4.5. Prueba de la normalidad para la variable de estudio

Ho: La variable desempeño laboral presenta una distribución normal.

Ha: La variable desempeño laboral no presenta una distribución normal.

#### Tabla 27

*Resultado de la prueba de normalidad de la variable desempeño laboral*

	Estadístico	gl	Sig.
Desempeño Laboral	,975	32	,635

\*. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

a. Corrección de significación de Lilliefors

La tabla 27 muestra los resultados de la prueba Shapiro-Wilk, se observa que la distribución de los puntajes de la variable desempeño laboral se aproximan a una distribución normal, el valor Sig. =0.635 es mayor a 0.05, el resultado posibilita aceptar la hipótesis nula y rechazar la hipótesis alterna. Por lo tanto, la distribución de la variable desempeño laboral presenta una distribución normal.

#### 4.6. Procedimientos correlacionales

##### ***Contraste de la hipótesis general***

Ho. No existe una relación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Aramburú Matriz, Miraflores-2021.

Ha. Existe una relación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Aramburú Matriz, Miraflores-2021.

Nivel de confianza: 95% ( $\alpha= 0.05$ )

Regla de decisión: Sig. > 0.05 → Se acepta la hipótesis nula ( $H_0$ )

Sig. < 0.05 → Se rechaza la hipótesis nula ( $H_0$ )

**Tabla 28**

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

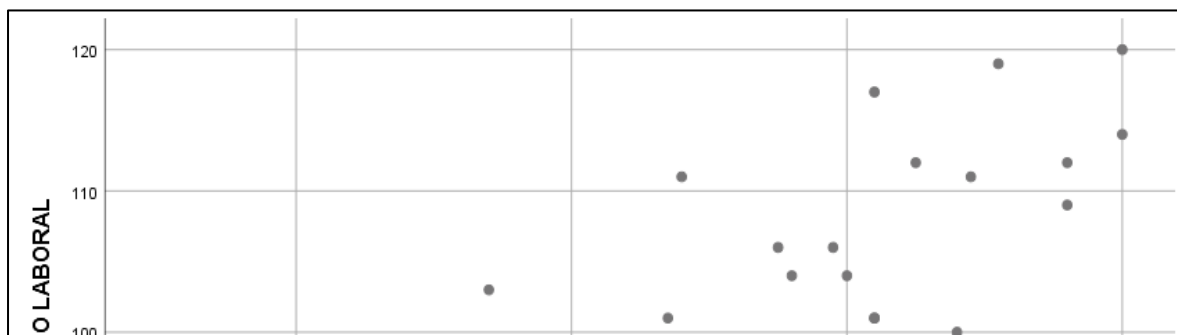
		Desempeño laboral
Gestión por competencias	Correlación de Pearson	,762**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	32

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

La tabla 28 muestra los resultados de la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral, en ella se puede observar que el valor de significancia es 0.00 menor al 0.05, por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; esto quiere decir que la gestión por competencias se relaciona con el desempeño laboral percibido por los colaboradores de la empresa Aramburú Matriz mostrando una relación positiva considerable ( $r = 0.762$ ); es decir, a medida que se desarrolla de una manera óptima la gestión por competencias mejora el desempeño laboral.

**Figura 28**

*Diagrama de dispersión de las variables gestión por competencias y desempeño laboral*



En la figura 28, se muestra los resultados del gráfico de dispersión entre la variable gestión por competencias y desempeño laboral, en la cual se observa que existe una relación directa entre las variables gestión por competencias y desempeño laboral, quiere decir que a mayores puntajes en la variable gestión por competencias mayores serán los puntajes en la variable desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Aramburú Matriz.

***Contraste de la hipótesis específica 1***

Ho. No existe una relación significativa entre las competencias por procesos y el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Aramburú Matriz, Miraflores-2021.

Ha. Existe una relación significativa entre las competencias por procesos y el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Aramburú Matriz, Miraflores-2021.

**Tabla 29**

*Resultado de correlación entre las competencias por procesos y el desempeño laboral*

		Desempeño laboral
Competencias por procesos	Correlación de Pearson	,696**
	Sig. (bilateral)	,000

N

32

---

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

La tabla 29, muestra los resultados de la relación entre la dimensión competencias por procesos y el desempeño laboral, en ella se puede observar que el valor de significancia es 0.00 menor al 0.05, por lo cual se acepta la hipótesis alterna; esto quiere decir que las competencias por procesos se relacionan con el desempeño laboral percibido por los colaboradores de la empresa Aramburú Matriz mostrando una relación positiva media ( $r = 0.696$ ); es decir, a medida que se desarrolle las competencias por procesos mejora el desempeño laboral.

### ***Contraste de la hipótesis específica 2***

Ho. No existe una relación significativa entre las competencias cardinales y el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Aramburú Matriz, Miraflores-2021.

Ha. Existe una relación significativa entre las competencias cardinales y el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Aramburú Matriz, Miraflores-2021.

### **Tabla 30**

*Resultado de correlación entre las competencias cardinales y el desempeño laboral*

		Desempeño Laboral
Competencias cardinales	Correlación de Pearson	,644**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	32

---

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

La tabla 30 muestra los resultados de la relación entre la dimensión competencias cardinales y el desempeño laboral, en ella se puede observar que el valor de significancia es 0.00 menor al 0.05, por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; esto quiere decir que las competencias cardinales se

relacionan con el desempeño laboral percibido por los colaboradores de la empresa Aramburú Matriz mostrando una relación positiva media ( $r = 0.644$ ); es decir, a medida que se desarrolla de una manera óptima las competencias cardinales mejora el desempeño laboral.

### ***Contraste de la hipótesis específica 3***

Ho. No existe una relación significativa entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Aramburú Matriz, Miraflores-2021.

Ha. Existe una relación significativa entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Aramburú Matriz, Miraflores-2021.

**Tabla 31**

*Resultado de correlación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral*

		Desempeño laboral
Competencias gerenciales	Correlación de Pearson	,594**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	32

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

La tabla 31, muestra los resultados de la relación entre la dimensión competencias gerenciales y el desempeño laboral, en ella se puede observar que el valor de significancia es 0.00 menor al 0.05, por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; esto quiere decir que las competencias gerenciales se relacionan con el desempeño laboral percibido por los colaboradores de la empresa Aramburú Matriz mostrando una relación positiva media ( $r = 0.594$ ); es decir, a medida que se desarrolla de una manera óptima las competencias gerenciales mejora el desempeño laboral.

### **Contraste de la hipótesis específica 4**

Ho. No existe una relación significativa entre las competencias por áreas y el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Aramburú Matriz, Miraflores-2021.

Ha. Existe una relación significativa entre las competencias por áreas y el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Aramburú Matriz, Miraflores-2021.

**Tabla 32**

*Resultado de correlación entre las competencias por áreas y el desempeño laboral*

		Desempeño laboral
Competencias	Correlación de Pearson	,813**
por áreas	Sig. (bilateral)	,000
	N	32

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

La tabla 32, muestra los resultados de la relación entre la dimensión competencias por áreas y el desempeño laboral, en ella se puede observar que el valor de significancia es 0.00 menor al 0.05, por lo cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna; esto quiere decir que las competencias por áreas se relacionan con el desempeño laboral percibido por los colaboradores de la empresa Aramburú Matriz mostrando una relación positiva considerable ( $r = 0.813$ ); es decir, a medida que se desarrolla de una manera óptima las competencias por áreas mejora el desempeño laboral.



**CAPÍTULO V**  
**DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y**  
**RECOMENDACIONES**

## 5.1. Discusiones

El siguiente trabajo de investigación tiene como objetivo, establecer la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Aramburú Matriz, Miraflores, luego de la revisión se evidenciaron deficiencias en las variables de estudio.

Los instrumentos que se han empleado para la recolección de datos fueron sometidos a criterios de validez y confiabilidad, mostrando como resultado una excelente confiabilidad. En relación con el instrumento gestión por competencia se obtuvo un valor de alfa de Cronbach igual a 0.959, por otro lado, el instrumento desempeño laboral obtuvo un valor de alfa de Cronbach igual a 0.889, ambos instrumentos se encuentran en el rango de 0.72 a 0.99 demostrando que tienen una excelente confiabilidad, por lo que son confiables para la recolección de datos, permitiendo continuar con el estudio.

En relación con los resultados alcanzados en la contrastación de la hipótesis general, mediante el estadístico de correlación R de Pearson de 0.762 con un nivel de significancia de 0.000, demuestra que existe una correlación positiva considerable entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en la empresa Aramburú Matriz. Dichos resultados se contrastan con los obtenidos por Condori (2020) en su tesis *Gestión por competencias y desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. 2020*, donde se aprecia que las variables tienen una correlación positiva alta con un resultado R de Pearson de 0.841 con un valor de significancia de 0.000. Del estudio se infiere una correlación positiva considerable entre ambas variables, lo mencionado se obtiene debido a que un grupo de comportamientos, se alcanza en base a la aplicación de la gestión por competencias, las competencias transforman a los colaboradores en hacer más

eficientes en el desarrollo de sus funciones, estos comportamientos son observados en la realidad de la cotidianidad del trabajo y en las situaciones de evaluación.

En relación con los resultados alcanzados en la contrastación de la hipótesis específica 1, mediante el estadístico de correlación R de Pearson de 0.696 con un nivel de significancia de 0.000, demuestra que existe una correlación positiva media entre las competencias por procesos y el desempeño laboral en la empresa Aramburú Matriz. Dichos resultados se contrastan con los obtenidos por Condori (2020) en su tesis *Gestión por competencias y desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A., Ate 2020*, donde se aprecia que las variables tienen una correlación alta con un R de Pearson de 0.749 con un valor de significancia de 0.001. Del estudio se infiere una correlación positiva entre ambas variables, lo mencionado se obtiene debido a que dichas competencias son requeridas para los distintos procesos que se desarrollan en la organización, fomentando mejoras en éstas competencias, se perfeccionarán las técnicas en los procesos y el desempeño de los colaboradores.

En relación con los resultados alcanzados en la contrastación de la hipótesis específica 2, mediante el estadístico de correlación R de Pearson de 0.644 con un nivel de significancia de 0.000, demuestra que existe una correlación positiva media entre las competencias cardinales o corporativas y el desempeño laboral en la empresa Aramburú Matriz. Dichos resultados se contrastan con los obtenidos por Alegría e Infantes (2021) en su tesis *Gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Oriente, Tarapoto 2021*, donde se aprecia que las variables tienen una correlación positiva alta con un Rho de Spearman de 0.841 a un valor de significancia de 0.000. Del estudio se infiere una correlación positiva entre ambas variables, lo mencionado

se obtiene debido que dichas competencias hacen referencia a lo fundamental en las organizaciones, generalmente representan características que diferencia una organización de otra, entre la que podemos mencionar valores, costumbres y que su desarrollo permitirá consolidar a la empresa logrando de esta manera desenvolvimientos óptimos de desempeño.

En relación con los resultados alcanzados en la contrastación de la hipótesis específica 3, mediante el estadístico de correlación R de Pearson de 0.594 con un nivel de significancia de 0.000, demuestra que existe una correlación positiva media entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral en la empresa Aramburú Matriz. Dichos resultados se contrastan con los obtenidos por Alegría e Infantes (2021) en su tesis *Gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Oriente, Tarapoto 2021*, donde se aprecia que las variables tienen una correlación positiva alta con un Rho de Spearman de 0.921 a un valor de significancia de 0.000. Del estudio se infiere una correlación positiva entre ambas variables, lo mencionado se obtiene debido que dichas competencias se relacionan con aquellos colaboradores que tienen a cargo a otros colaboradores, desarrollar de manera excelente dichas competencias influye directamente en un mejor desempeño del personal, reflejándose directamente en cumplir con los objetivos de la organización.

En relación a los resultados alcanzados en la contrastación de la hipótesis específica 4, mediante el estadístico de correlación R de Pearson de 0.813 con un nivel de significancia de 0.000, demuestra que existe una correlación positiva considerable entre las competencias por áreas y el desempeño laboral en la empresa Aramburú Matriz. Dichos resultados se contrastan con los obtenidos por Alegría e Infantes (2021) en su tesis *Gestión por competencias y su relación con el desempeño*

*laboral de los colaboradores de la Cooperativa de Ahorro y Crédito del Oriente, Tarapoto 2021*, donde se aprecia que las variables tienen una correlación positiva alta con un Rho de Spearman de 0.884 con un valor de significancia de 0.000. Del estudio se infiere una correlación positiva considerable entre ambas variables, lo mencionado se obtiene debido a que dichas competencias se relacionan directamente con las distintas áreas de la organización, fomentar el desarrollo de dichas competencias permitirá que cada área alcance sus objetivos individuales y un desempeño óptimo de los colaboradores que pertenecen a dichas áreas, de esta manera se podrá lograr los objetivos en conjunto y por ende alcanzar los objetivos empresariales.

Para la continuidad del siguiente estudio se recomienda realizar la implementación de nuevos tipos de competencias en todos los niveles jerárquicos de la organización, para ser evaluados e identificar cuáles son los que contribuyen de manera relevante en el desempeño laboral, para conseguir información confiable y actual sobre la implementación de los modelos basados en la gestión por competencias.

## **5.2. Conclusiones**

Se ha demostrado que, respecto al objetivo general, existe una relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Aramburú Matriz, Miraflores - 2021, con una correlación positiva considerable entre las variables con un R de Pearson de 0.762, a un nivel de significancia de 0.000. Se concluye que en la medida que la empresa desarrolle de manera eficiente los modelos basados en la gestión por competencias se percibirá una mejora en el desempeño laboral de sus colaboradores, esto permitirá crear una cultura empresarial óptima, diferenciándose de las demás organizaciones, así como el logro de los objetivos que la empresa se plantea.

En el objetivo específico 1, se demostró que existe una relación entre las competencias por procesos y el desempeño laboral de la empresa Aramburú Matriz, Miraflores - 2021, con una correlación positiva media entre las variables con un R de Pearson de 0.696, a un nivel de significancia de 0.000. Se concluye que, a medida que, la organización desarrolle competencias por procesos como el aprendizaje continuo, la planificación y la organización, va a permitir que los colaboradores desarrollen en un nivel superior este tipo de competencias, logrando que las competencias requeridas para determinados procesos sean las adecuadas para el logro de los objetivos, dando como resultado un óptimo desempeño laboral.

En el objetivo específico 2, se demostró que existe una relación entre las competencias cardinales o corporativas y el desempeño laboral de la empresa Aramburú Matriz, Miraflores - 2021, con una correlación positiva media entre las variables con un R de Pearson de 0.644, a un nivel de significancia de 0.000. Se concluye que, en la medida que la organización pueda consolidar una cultura empresarial que esté basada en las competencias cardinales o corporativas pueda diferenciarse de la competencia y perdurar el tiempo, en estos tiempos tan dinámicos, logrando que los colaboradores se identifiquen con ella y puedan expresar el mejor desempeño en sus funciones.

En el objetivo específico 3, se demostró que existe una relación entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral de la empresa Aramburú Matriz, Miraflores - 2021, con una correlación positiva media entre las variables con un R de Pearson de 0.594 con un nivel de significancia de 0.000. Se concluye que, en la medida que la organización implemente las competencias gerenciales como la conducción de personas, dirección de equipos y visión estratégica, permita dirigir grupos de trabajo y delegar funciones de manera óptima, posibilitando que se cumpla

los plazos establecidos hacia el logro de metas y objetivos determinados, así como permitir que los colaboradores realicen una mejor contribución en sus funciones.

En el objetivo específico 4, se demostró que existe una relación entre las competencias por áreas y el desempeño laboral de la empresa Aramburú Matriz, Miraflores - 2021, con una correlación positiva considerable entre las variables con un R de Pearson de 0.813, a un nivel de significancia de 0.000. Se concluye que, en la medida, que la organización sea capaz de interrelacionar las distintas áreas de la empresa, desarrollando las competencias por áreas como lo son la orientación al cliente interno y externo, conocimiento de la industria y el mercado, permitirá que cada objetivo que se plantee las diferentes áreas de la empresa, tenga como resultado contribuir al logro de los objetivos organizacionales, de ésta manera se orientará a los colaboradores a que el conocimiento y las competencias sean orientados a obtener los resultados de la organización en base a un óptimo desempeño de sus tareas.

### **5.3. Recomendaciones**

En relación con el objetivo general de la investigación entre las variables gestión por competencias y desempeño laboral se recomienda al gerente corporativo de recursos humanos de la empresa Aramburú Matriz, involucrar de manera indispensable a los altos ejecutivos de la organización, ellos con su vasta experiencia son los más idóneos para poder elaborar los modelos basados en competencias. Las actividades a realizar son las siguientes:

- Se deberá realizar talleres de reflexión con los altos ejecutivos, donde se expongan la misión, visión, valores y estrategias de la organización.

- Se deberá realizar talleres de reflexión con los altos ejecutivos, donde se puedan analizar y evaluar, que competencias son las más adecuadas para el logro de los objetivos de la organización.
- Se deberá realizar talleres con los altos ejecutivos donde se diseñe el armado del modelo de gestión por competencias en base a lo mencionado en los ítems anteriores.
- Se deberá realizar talleres con los altos ejecutivos y los expertos (área de recursos humanos), quien será el responsable de plasmar en estrategias lo acordado en los talleres.

En relación con los resultados obtenidos en el objetivo específico 1, entre las competencias por procesos y el desempeño laboral se recomienda al gerente corporativo de recursos humanos de la empresa Aramburú Matriz, definir el conjunto de competencias por procesos, con el propósito de alcanzar los resultados corporativos, mediante el aprendizaje continuo y los conocimientos técnicos. Las actividades a realizar son las siguientes:

- Desarrollar capacitaciones que permitan mejorar los conocimientos técnicos, utilizados en los distintos procesos del negocio, para ello la organización deberá realizar presupuestos anuales en capacitación y/o convalidar esfuerzos con los distintos proveedores de la organización.
- Implementar programas en base a los resultados de los procesos, a través de evaluaciones periódicas y feedback constantes.
- Fomentar actividades que estén orientados a la mejora continua, dichos programas o talleres deben tener como objetivo fundamental la mejora en los diferentes puestos de la organización.



En relación con los resultados obtenidos en el objetivo específico 2, entre las competencias cardinales o corporativas y el desempeño laboral se recomienda al gerente corporativo de recursos humanos de la empresa Aramburú Matriz, definir el conjunto de competencias cardinales o corporativas, con la finalidad consolidar una cultura empresarial sólida y desarrollada. Las actividades a realizar son las siguientes:

- Implementar programas sociales que permitan contribuir con la comunidad, mediante actividades ecológicas, como el sembrado de plantas en distritos de pocos recursos, realizar actividades como la celebración del día del niño o fiestas navideñas en zonas de bajos recursos, involucrando para ello la participación de los colaboradores.
- Buscar el interés de los colaboradores en incorporar en sus funciones los principios fundamentales de la organización, para ello se deberá realizar reuniones de integración (fiestas patrias, celebraciones de fin de año) en donde se puedan relacionar los distintos cargos de la organización en todos sus niveles.
- Desarrollar programas que permitan conocer los diferentes cambios y nuevas disposiciones que realicen los distintos competidores de la empresa.

En relación con los resultados obtenidos en el objetivo específico 3, entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral se recomienda al gerente corporativo de recursos humanos de la empresa Aramburú Matriz, definir el conjunto de competencias gerenciales, con el objetivo de liderar y mejorar la conducción de los colaboradores. Las actividades a realizar son las siguientes:

- Implementar talleres de liderazgo con los distintos jefes y supervisores de la empresa con el objetivo de mejorar la conducción de las personas, dichos talleres deben programarse en el año como mínimo cada 3 meses.

- Fomentar el programa “entrenando a los colaboradores” con la finalidad de desarrollar una visión estratégica organizacional, el programa debe incluir de manera obligatoria a los jefes y subordinados de cada área de la organización.

En relación con los resultados obtenidos en el objetivo específico 4, entre las competencias por áreas y el desempeño laboral se recomienda al gerente corporativo de recursos humanos de la empresa Aramburú Matriz, definir el conjunto de competencias por áreas, con la finalidad de mejorar los procesos mediante el conocimiento de la industria y la gestión en el logro de objetivos. Las actividades a realizar son las siguientes:

- Implementar talleres con los altos mandos de la organización con la finalidad de conocer a profundidad los diferentes procesos y cambios que realizan los competidores directos de la organización.
- Desarrollar programar que estén orientados al logro de objetivos, con evaluaciones contantes y retroalimentaciones de mejora.
- Buscar que los colaboradores tengan conocimientos de los diferentes productos y funciones que se desarrollen dentro de la organización, a través de reuniones y talleres a cargo de las diferentes áreas de la organización.

## **REFERENCIAS**

- Acosta, D. y Quiroz, G. (2018). *La gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano de la empresa Decorcasa CIA. LTDA, Ciudad Manta* [Tesis de pregrado, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López]. Repositorio institucional ESPAM. <https://repositorio.espam.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/42000/909/TTAE1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Alegría, J. y Infante C. (2021). *Gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la Cooperativa De Ahorro y Crédito del Oriente, Tarapoto 2021* [Tesis de pregrado, Universidad César Vallejo]. Repositorio Institucional UCV. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/83301/Alegria\\_SJC-Infante\\_CCM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/83301/Alegria_SJC-Infante_CCM-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Alles, M. (2015). *Diccionario de competencias. La trilogía*. Granica.
- Alles, M. (2017). *Desempeño por competencias (3ª ed.)*. Granica.
- Bardales, S. (2019). *La gestión por competencias y su influencia en el desempeño del profesional docente de una Institución Educativa del nivel secundaria del sector público de la ciudad de Cajamarca* [Tesis de maestría, Universidad Privada del Norte]. Repositorio Institucional UPN. <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/22249/Bardales%20Torres%20Saira%20Eli%20Yhina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación, administración, economía, humanidades y ciencias sociales (3ª ed.)*. Pearson.
- Blanch, G. (2021). *Relevancia de las competencias directivas en la gestión de MIPES en Argentina para su sustentabilidad y desarrollo en entorno de crisis* [Tesis de maestría, Universidad Siglo 21]. Repositorio Institucional Universidad Siglo21.

<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/bitstream/handle/ues21/24041/TF%20-%20BLANCH%20GUSTAVO%20ALFREDO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Capurro, A. y Noa, K. (2019). *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>

Castillo, J., Alzate, A., Marín, G., López, F. y Arciniegas, A. (2020). *Importancia del modelo de gestión por competencias para el desarrollo estratégico de las organizaciones* [Tesis de pregrado, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano]. Repositorio Institucional Poligran. <https://alejandria.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/2096/Proyecto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones* (9ª ed.). Interamericana Editores.

Condori, R. (2020). *Gestión por competencias y desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate, 2020* [Tesis de pregrado, Universidad Autónoma del Perú]. Repositorio Institucional UA. <https://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/20.500.13067/1094?show=full>

El Peruano. (2022, 3 de diciembre). Fortalecerán competencias para la empleabilidad de personas desempleadas y subempleadas. *Diario el Peruano*. <https://elperuano.pe/noticia/89210-fortaleceran-competencias-para-la-empleabilidad-de-personas-desempleada-y-subempleadas>

Elliott, J. (1994). *La investigación acción en educación*. Morata.

- Encuesta de Habilidades al Trabajo. (2019, marzo). *Causas y consecuencias de la brecha de habilidades en Perú*. BID.  
<https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/6555>
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.
- Jaramillo, M. (2020). *Diseño de un modelo de perfiles de competencias para la gestión de selección de personal en la empresa Química Suiza Industrial del Ecuador* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio Institucional UASB.  
<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7467/1/T3264-MDTH-Jaramillo-Dise%c3%b1o.pdf>
- Levy-Leboyer, C. (1992). *Gestión de las competencias*. Gestión.
- López, P. y Fachelli, S. (2015). *Metodología de la investigación social cuantitativa*. Universidad de Valencia.
- Mariño, T. (2018). *Diseño de un sistema de capacitación por competencias para mejorar el desempeño laboral* [Tesis de maestría, Universidad Técnica de Ambato]. Repositorio Institucional UTA.  
<https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/28316/1/40%20GTH.pdf>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (2020, setiembre). *La inspección del trabajo y los tipos de inspección en el Perú*. MTPE.  
<https://www2.trabajo.gob.pe/el-ministerio-2/sector-trabajo/direccion-general-de-trabajo/boletines/boletines-2020/boletin-no-105/>
- Ñaupas, H., Valdivia, M., Palacios, J. y Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación, cuantitativa – cualitativa y redacción de la tesis* (5ª ed.). Ediciones de la U.

Organización Internacional del Trabajo. (2020, marzo). *Panorama Laboral 2020. América Latina y el Caribe*. OIT.

[https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS\\_764630/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/americas/publicaciones/WCMS_764630/lang-es/index.htm)

Peña, J. (2020). *Modelo de desarrollo del talento humano basado en competencias para la organización Compasión Ecuador* [Tesis de maestría, Universidad Andina Simón Bolívar]. Repositorio Institucional UASB.

<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7444/1/T3239-MDTH-Pe%c3%b1a-Modelo.pdf>

Rey de Castro, D. (2020). *Gestión por competencias y su relación con el clima laboral en una empresa de servicios, consultoría y outsourcing, Lima* [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Repositorio Institucional UNMSM.

[https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/16554/Rey\\_hd.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12672/16554/Rey_hd.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## **ANEXOS**



## Anexo 1. Matriz de consistencia

Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Aramburú Matriz, Miraflores – 2021

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores			
<b>Problema general</b> ¿Qué relación existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Aramburú Matriz, Miraflores-2021?  <b>Problemas específicos</b> ¿Qué relación existe entre las competencias por procesos y el desempeño laboral del personal administrativo de la	<b>Objetivo general</b> Establecer la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Aramburú Matriz, Miraflores-2021  <b>Objetivos específicos</b> Establecer la relación entre las competencias por procesos y el desempeño laboral del personal	<b>Hipótesis general</b> Existe relación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Aramburú Matriz, Miraflores-2021  <b>Hipótesis específicas</b> Existe relación significativa entre las competencias por procesos y el desempeño laboral del personal	<b>Variable 1: Gestión por competencias</b>			
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Niveles y rangos</b>
			Competencias por procesos	- Aprendizaje continuo - Capacidad de planificación y organización - Orientación a resultados	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Eficiente [27;30] Moderado [18;27> Deficiente [8;18>
			Competencias cardinales o corporativas	- Adaptabilidad a los cambios del entorno - Responsabilidad social - Conciencia organizacional		Eficiente [27;30] Moderado [22;27> Deficiente [14;22>
Competencias gerenciales	- Conducción de personas - Dirección de equipos - Visión estratégica	Eficiente [26;30] Moderado [17;26>				

empresa Aramburú Matriz, Miraflores-2021? ¿Qué relación existe entre las competencias cardinales o corporativas y el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Aramburú Matriz, Miraflores-2021? ¿Qué relación existe entre las competencias gerenciales y el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Aramburú	administrativo de la empresa Aramburú Matriz, Miraflores-2021 Establecer la relación entre las competencias cardinales o corporativas y el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Aramburú Matriz, Miraflores-2021	administrativo de la empresa Aramburú Matriz, Miraflores-2021 Existe relación significativa entre las competencias cardinales o corporativas y el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Aramburú Matriz, Miraflores-2021				Deficiente [9;17>
			Competencias por áreas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Orientación al cliente interno y externo</li> <li>- Conocimiento de la industria y el mercado</li> <li>- Desarrollo y autodesarrollo del talento</li> </ul>		Eficiente [28;30] Moderado [22;28> Deficiente [12;22>
<b>Variable 2: Desempeño laboral</b>						
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Niveles y rangos</b>
			Desarrollo personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso personal</li> <li>- Iniciativa en el trabajo</li> <li>- Confianza en sí mismo</li> </ul>	1. Nunca 2. Casi	Eficiente [28;30] Moderado [24;28> Deficiente [19;24>
			Percepción del área de trabajo	- Condiciones físicas del lugar de trabajo	nunca 3. A veces	Eficiente [27;30]

Matriz, Miraflores-2021? ¿Qué relación existe entre las competencias por áreas y el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Aramburú Matriz, Miraflores-2021?	Matriz, Miraflores-2021 Establecer la relación entre las competencias por áreas y el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Aramburú Matriz, Miraflores-2021	Matriz, Miraflores-2021 Existe relación significativa entre las competencias por áreas y el desempeño laboral del personal administrativo de la empresa Aramburú Matriz, Miraflores-2021		- Calidad del trabajo - Impacto e influencia personal	4. Casi siempre 5. Siempre	Moderado [22;27> Deficiente [17;22>
			Pertenencia y compromiso	- Incorporación de nuevos colaboradores - Relaciones entre la vida personal y laboral - Identificación con la organización		Eficiente [28;30] Moderado [22;28> Deficiente [18;22>
			Conductas y comportamientos	- Problemas personales - Comunicación en el trabajo - Tolerancia a la presión		Eficiente [27;30] Moderado [23;27> Deficiente [21;23>
<b>Nivel - diseño de investigación</b>	<b>Población y muestra</b>		<b>Técnicas e instrumentos</b>		<b>Estadísticos utilizados</b>	
<b>Tipo:</b> Correlacional - cuantitativo	<b>Población:</b> 32 colaboradores de la empresa Aramburú Matriz, Miraflores 2021		<b>Variable 1:</b> Gestión por competencias <b>Técnicas:</b> La encuesta <b>Instrumentos:</b> Cuestionarios		<b>Estadísticos descriptivos:</b> -Tabla de frecuencia	

<p><b>Diseño:</b> No experimental de corte transversal</p> <p><b>Enfoque:</b> Hipotético deductivo</p>	<p><b>Tamaño de muestra:</b> La investigación no considera una muestra porque se trabajó con el total de la población</p>	<p><b>Variable 2:</b> Desempeño Laboral</p> <p><b>Técnicas:</b> La encuesta</p> <p><b>Instrumentos:</b> Cuestionarios</p>	<p>-Tabla cruzada</p> <p>-Gráfico de barras</p> <p><b>Estadísticos inferenciales:</b></p> <p>Correlación R de Pearson</p>
--	---	---	---

## Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos

### CUESTIONARIO SOBRE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

**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. Nunca            2. Casi nunca    3. A veces            4. Casi siempre    5. Siempre

		Puntajes				
		1	2	3	4	5
<b>COMPETENCIAS POR PROCESOS</b>						
1	Se evalúan las necesidades de formación y desarrollo de los colaboradores	1	2	3	4	5
2	Se generan redes de contacto que permitan compartir la información y el conocimiento	1	2	3	4	5
3	Dirige varios procesos simultáneamente, sin perder el control	1	2	3	4	5
4	Utiliza correctamente herramientas e instrumentos de planificación, para organizar el trabajo y hacer su seguimiento	1	2	3	4	5
5	Detecta en la organización el desarrollo de servicios novedosos con respecto a la competencia	1	2	3	4	5
6	Se promueve y estimula el desarrollo de enfoques innovadores y propuestas creativas en su área de trabajo	1	2	3	4	5
<b>COMPETENCIAS CARDINALES O CORPORATIVAS</b>						
7	Percibe que la organización muestra una imagen confiable y profesional a sus clientes	1	2	3	4	5
8	La organización está informada sobre las necesidades del mercado y crea estrategias que incrementan los vínculos con los clientes	1	2	3	4	5
9	La organización logra manejar su influencia sobre los colaboradores en los ámbitos de su interés	1	2	3	4	5
10	Se generan vínculos positivos orientados a promover la imagen de la compañía	1	2	3	4	5

11	Conoce a profundidad los atributos de la organización y capta con facilidad las modificaciones que en ella se producen	1	2	3	4	5
12	Identifica con facilidad a las personas que toman las decisiones más relevantes para el negocio	1	2	3	4	5
<b>COMPETENCIAS GERENCIALES</b>						
13	Continuamente se realizan actualizaciones respecto a las últimas metodologías o tecnologías de su especialidad	1	2	3	4	5
14	Se fomenta permanentemente la actitud de aprendizaje y el espíritu investigativo	1	2	3	4	5
15	El área de RRHH anima a sus colaboradores a participar con responsabilidad de todas las actividades de capacitación	1	2	3	4	5
16	El área de RRHH provee asesoría y brinda feedback para mejorar el desarrollo de sus colaboradores	1	2	3	4	5
17	Se valora y emplea el conocimiento como un activo principal y se promueve esta convicción entre los colaboradores	1	2	3	4	5
18	Se lleva a cabo estrategias que le permiten agregar valor tanto a su persona, su performance profesional y la carrera individual.	1	2	3	4	5
<b>COMPETENCIAS POR ÁREA</b>						
19	Tiene claro los procedimientos, las necesidades actuales y potenciales que se brindan a los clientes	1	2	3	4	5
20	Se optimiza en tiempo y forma el servicio brindado a los clientes	1	2	3	4	5
21	Posee un amplio conocimiento del mercado al cual se dirige la organización y de los mercados relacionados	1	2	3	4	5
22	Tiene un conocimiento profundo de cada una de las empresas que compiten con su organización	1	2	3	4	5
23	Los perfiles de puestos están orientados a las necesidades y objetivos de la organización	1	2	3	4	5
24	Se desarrolla y adopta nuevos perfiles entre los colaboradores, identificando sus capacidades para afrontar futuros cambios en el contexto organizacional	1	2	3	4	5

## CUESTIONARIO SOBRE DESEMPEÑO LABORAL

**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. Nunca      2. Casi nunca      3. A veces      4. Casi siempre      5. Siempre

		Puntajes				
		1	2	3	4	5
<b>DESARROLLO PERSONAL</b>						
1	Asumes como propios los objetivos de la organización, sintiéndote totalmente identificado con ellos	1	2	3	4	5
2	Te sientes orgulloso de ser parte de la organización y actúas consecuentemente	1	2	3	4	5
3	Analizas las situaciones a profundidad y elaboras planes de contingencia	1	2	3	4	5
4	Brindas el ejemplo con su actitud, en tomar la iniciativa para mejorar su eficiencia	1	2	3	4	5
5	Sostiene sus ideas y puntos de vista con fundamento y criterio ante interlocutores internos y externos de todos los niveles	1	2	3	4	5
6	Toma decisiones y realiza acciones que otros evitarían, asumiendo con responsabilidad las consecuencias y dando las explicaciones convenientes a la hora de rendir cuentas	1	2	3	4	5
<b>PERCEPCIÓN DEL ÁREA DE TRABAJO</b>						
7	La estructura de la organización se basa en equipos altamente eficientes, orientados a una estancia más placentera	1	2	3	4	5
8	Se realizan mejoras constantes destinadas a una mejor performance en su área de trabajo	1	2	3	4	5
9	Posee una amplia visión y capacidad de analizar el contexto, que utiliza para el desarrollo de sus objetivos	1	2	3	4	5
10	Define objetivos claros y diseña procesos óptimos en su área de trabajo en beneficios de todos	1	2	3	4	5

11	Implementa estrategias de negocios con notable destreza y hace intervenciones que influyen positivamente en su entorno	1	2	3	4	5
12	Logra acuerdos y crea compromiso entre sus compañeros, conduciéndose con respeto y calidez hacia las personas	1	2	3	4	5
<b>PERTENENCIA Y COMPROMISO</b>						
13	Cree usted que la participación de nuevos colaboradores favorece al desarrollo de la organización	1	2	3	4	5
14	En el momento de su ingreso hubo un proceso de acompañamiento para su integración en la empresa	1	2	3	4	5
15	Genera espacios de encuentro o hobbies fuera del área de trabajo	1	2	3	4	5
16	Percibe estímulos por parte de la organización de participar en reuniones que sean de su interés	1	2	3	4	5
17	Prioriza los valores y creencias de la organización en todas sus actividades laborales	1	2	3	4	5
18	Cumple con sus compromisos profesionales a todo nivel	1	2	3	4	5
<b>CONDUCTAS Y COMPORTAMIENTOS</b>						
19	Maneja con prolijidad los problemas personales dentro del área de trabajo	1	2	3	4	5
20	Comparte los problemas personales con su jefe o compañeros de trabajo	1	2	3	4	5
21	Comunica sus ideas de forma clara y eficiente, logrando que se entienda su mensaje	1	2	3	4	5
22	Detecta los sentimientos que subyacen en un mensaje, interpretando el lenguaje verbal y no verbal	1	2	3	4	5
23	Mantiene un buen ritmo de trabajo ante situaciones complejas o problemáticas	1	2	3	4	5
24	Mantiene su predisposición y actitud positiva en ocasiones estresantes	1	2	3	4	5



### Anexo 3. Ficha de validación de los instrumentos

#### Validación del instrumento: GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Observaciones (precisar si hay suficiencia): **Existe suficiencia**

Opinión de aplicabilidad:

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

Apellidos y nombres del juez validador:

MAG. Pajuelo Rodríguez James Aristides      DNI: 03497186

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

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo



Firma del experto informante

#### Validación del instrumento: DESEMPEÑO LABORAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): **Existe suficiencia**

Opinión de aplicabilidad:

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

Apellidos y nombres del juez validador:

MAG. Pajuelo Rodríguez James Aristides      DNI: 03497186

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

<sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup>Claridad: Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo



Firma del experto informante

### Validación del instrumento: GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Observaciones (precisar si hay suficiencia): \_\_\_\_\_ Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

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


Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: \_\_\_\_\_ Dr. Luis Marcelo Quispe

DNI: 40612463

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

- <sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>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 [  ]      Aplicable después de corregir [  ]      No aplicable [  ]


Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: \_\_\_\_\_ Dr. Luis Marcelo Quispe

DNI: 40612463

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

- <sup>1</sup>Pertinencia: El ítem corresponde al concepto teórico formulado.
- <sup>2</sup>Relevancia: El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo
- <sup>3</sup>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 [  ]      Aplicable después de corregir [  ]      No aplicable [  ]

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

## Anexo 4. Informe de índice de coincidencias

The screenshot shows a web browser window with the following details:

- Browser: Feedback Studio - Google Chrome
- URL: ev.turnitin.com/app/carta/es/?lang=es&s=1&o=2011089120&u=1075289969
- Page Title: feedback studio
- User: Alex Humberto Huapaya Castro
- Page Content: FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTION, ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
- Report Title: Resumen de coincidencias
- Match Rate: 14%



**Anexo 5. Constancia emitida por la institución que acredite la realización del estudio in situ**



Lima, 10 de octubre del 2021

Señores:  
**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ**  
Presente.-

Estimados señores.

Por medio de la presente hago constar que se ha otorgado permiso al sr. **ALEX HUMBERTO HUAPAYA CASTRO**, identificado con DNI N°46055969, a realizar la aplicación del desarrollo de investigación de la tesis sobre **"GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA ARAMBURÚ MATRIZ, MIRAFLORES 2021"**.

El sr. Huapaya ha contado con todos los elementos necesarios para el análisis de una muestra poblacional, identificando los factores y aplicaciones necesarias para el desarrollo de su investigación.

Sin otro particular quedo de Ustedes.

Atentamente.

**Álvaro Montoya Palma**  
Gerente Corporativo de RRHH



## Anexo 7. Plan de acción

<b>Plan de Gestión por competencias</b>						
<b>Acción</b>	<b>Qué</b>	<b>Cómo</b>	<b>Con qué</b>	<b>Cuando</b>	<b>Quién</b>	<b>Cuánto</b>
<b>Acción 1: Gestión por competencias y desempeño laboral</b>	Involucrar a los altos ejecutivos de la organización en la elaboración de los modelos de gestión por competencias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Exponer misión, visión y valores de la organización.</li> <li>- Evaluar y diseñar las competencias adecuadas para el logro de objetivos.</li> </ul>	Instrumentos tecnológicos. Informes y reportes de la organización.	3 primeras semanas del mes de enero 2021	Altos ejecutivos y/o gerentes. Experto de RRHH.	S/.500 destinados al catering.
<b>Acción 2: Implementar competencias por procesos</b>	Definir el conjunto de competencias por procesos, con el propósito de alcanzar los resultados corporativos mediante el aprendizaje continuo y los conocimientos técnicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar talleres para mejorar los conocimientos técnicos.</li> <li>- Presupuestar anualmente los talleres, convalidar esfuerzos con los proveedores.</li> </ul>	Instrumentos tecnológicos. Informes y reportes de la organización.	2 primeras semanas del mes de febrero 2021	Jefes y supervisores. Experto de RRHH. Colaboradores involucrados en los diferentes procesos.	S/. 500 destinados al catering.

<p><b>Acción 3:</b> <b>Implementar competencias cardinales corporativas</b></p>	<p>Definir el conjunto de competencias cardinales o corporativas con la finalidad de consolidar una cultura empresarial sólida.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar programas sociales que contribuyan con la comunidad, (sembrados de plantas, chocolatadas navideñas).</li> <li>- Programar reuniones de integración (fin de año, celebración de fiestas patrias).</li> </ul>	<p>Insumos que debe adquirir la empresa.</p>	<p>En los meses de julio y diciembre</p>	<p>Altos ejecutivos y/o gerentes. Experto de RRHH. Colaboradores de la organización.</p>	<p>Adquirir plantas y herramientas (s/ 1500) Insumos para celebraciones (s/ 2000) Usar los espacios de la organización para las celebraciones (s/ 0 recursos de la empresa).</p>
<p><b>Acción 4:</b> <b>Implementar competencias gerenciales</b></p>	<p>Definir el conjunto de competencias gerenciales con la finalidad de liderar y mejorar la conducción de los colaboradores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar talleres de liderazgo en colaboración con los jefes y supervisores.</li> <li>- Implementar el programa “entrenando a los colaboradores”.</li> </ul>	<p>Instrumentos tecnológicos. Informes y reportes de la organización.</p>	<p>Tercera y cuarta semana del mes de febrero 2021.</p>	<p>Jefes y/o supervisores que cuenten con personal a cargo. Experto de RRHH.</p>	<p>S/.500 destinados al catering. Sala de reuniones y proyectores (S/. 0, recursos de la organización)</p>



<p><b>Acción 5: Implementar competencias por áreas</b></p>	<p>Definir el conjunto de competencias por áreas con la finalidad de mejorar los procesos mediante el conocimiento de la industria y la gestión de los objetivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar talleres para dar a conocer los diferentes procesos de la organización.</li> <li>- Desarrollar programas que estén en todo momento orientados al logro de objetivos.</li> <li>- Brindar capacitaciones para dar a conocer los diferentes productos y servicios que brinda la organización.</li> </ul>	<p>Instrumentos tecnológicos. Informes y reportes de la organización.</p>	<p>2 primeras semanas del mes de marzo 2021</p>	<p>Jefes y supervisores. Experto de RRHH. Colaboradores involucrados en las diferentes áreas de la organización.</p>	<p>S/.500 destinados al catering</p>
--	---	--	---	---	--	--------------------------------------