



**Autónoma**  
Universidad Autónoma del Perú

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

**TESIS**

GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS  
COLABORADORES DE LA EMPRESA FABRICACIONES MECÁNICAS  
S.A. ATE - 2020

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

**AUTOR**

RONALD JUVENAL CONDORI VALDIVIA

**ASESOR**

DR. LUIS ALBERTO MARCELO QUISPE

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

COMPETITIVIDAD Y GESTIÓN DE NEGOCIOS

**LIMA, PERÚ, NOVIEMBRE DE 2020**

## **DEDICATORIA**

A mis padres por darme la vida ya que han sido el principal motor para poder culminar mis estudios y superarme personalmente, a mis maestros, amigos y a todas las personas que buscan lograr hacer realidad sus metas con la finalidad de contribuir a su comunidad y el fin de poder crear un futuro mejor.

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco infinitamente a Dios, por darme la oportunidad de poder culminar mi carrera profesional, por darme salud en estos momentos tan difíciles, por poner en mi camino a las personas indicadas que me apoyaron en todo momento para no desistir y seguir adelante.

A mis padres, Porfirio Condori y Sofía Valdivia por darme la vida, ellos quienes me apoyaron de forma incondicional y creyeron en mí dándome aliento he insistiendo siempre en poder realizar mis metas y que me apoyaron en todo momento para poder terminar mis estudios la cual estoy tremendamente agradecido por todo lo que me han dado.

A mis amigos más cercanos, por sus consejos me ayudaron a poder tener una idea más clara, a los autores de libros de desarrollo personal y habilidades interpersonales como el Dr. Edmundo Velasco (Co-creador de la PNL) que me inspiraron en poder crecer como persona como profesional y ciudadano.

Agradezco a mi asesor el Dr. Luis Marcelo Quispe, por la disposición, el tiempo y paciencia para poder llevar a cabo esta investigación.

A los profesores y amigos de la facultad, que me impulsaron a exigirme más en este arduo camino.

## ÍNDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	ii
<b>AGRADECIMIENTOS</b> .....	iii
<b>RESUMEN</b> .....	viii
<b>ABSTRACT</b> .....	ix
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	x
<b>CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	
1.1 Realidad problemática.....	13
1.2 Justificación e importancia de la investigación.....	19
1.3 Objetivos de la investigación: general y específico.....	20
1.4 Limitaciones de la investigación.....	21
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO</b>	
2.1 Antecedentes de estudios.....	23
2.2 Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado.....	31
2.3 Definición conceptual de la terminología empleada.....	47
<b>CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO</b>	
3.1 Tipo y diseño de investigación.....	51
3.2 Población y muestra.....	52
3.3 Hipótesis.....	53
3.4 Variables – Operacionalización.....	54
3.5 Métodos y técnicas de investigación.....	57
3.6 Descripción de los instrumentos utilizados.....	58
3.7 Análisis estadístico e interpretación de los datos.....	61
<b>CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	
4.1 Validación del instrumento.....	63
4.1.1 Análisis de fiabilidad.....	64
4.2 Resultados descriptivos de las variables.....	65
4.3 Resultados descriptivos de las dimensiones.....	67
4.4 Resultados descriptivos de las variables relacionadas.....	75
4.5 Prueba de la normalidad para la variable de estudio.....	76
4.6 Procedimientos correlacionales.....	77

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

5.1	Discusiones.....	84
5.2	Conclusiones.....	87
5.3	Recomendaciones.....	89

**REFERENCIAS**

**ANEXOS**

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Operacionalización de la variable gestión por competencias
Tabla 2	Operacionalización de la variable desempeño laboral
Tabla 3	Resultados de la validación del cuestionario de gestión por competencias
Tabla 4	Resultados de la validación del cuestionario desempeño laboral
Tabla 5	Fiabilidad del instrumento de gestión por competencias
Tabla 6	Fiabilidad del instrumento de desempeño laboral
Tabla 7	Análisis descriptivo de la variable gestión por competencias
Tabla 8	Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral
Tabla 9	Análisis descriptivo de la dimensión competencias personales
Tabla 10	Análisis descriptivo de la dimensión competencias interpersonales
Tabla 11	Análisis descriptivo de la dimensión competencias técnicas
Tabla 12	Análisis descriptivo de la dimensión competencias corporativas
Tabla 13	Análisis descriptivo de la dimensión aplicación de conocimientos
Tabla 14	Análisis descriptivo de la dimensión habilidades y capacidades
Tabla 15	Análisis descriptivo de la dimensión trabajo en equipo.
Tabla 16	Análisis descriptivo de la dimensión compromiso en el trabajo
Tabla 17	Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral
Tabla 18	Resultado de la prueba de distribución normal de la variable desempeño laboral
Tabla 19	Resultado de correlación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral
Tabla 20	Resultado de correlación entre las competencias personales y el desempeño laboral
Tabla 21	Resultado de correlación entre las competencias interpersonales y el desempeño laboral
Tabla 22	Resultado de correlación entre las competencias técnicas y el desempeño laboral.
Tabla 23	Resultado de correlación las competencias corporativas y el desempeño laboral.

## LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 Análisis descriptivo de la variable gestión por competencias
- Figura 2 Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral
- Figura 3 Análisis descriptivo de la dimensión competencias personales.
- Figura 4 Análisis descriptivo de la dimensión competencias interpersonales
- Figura 5 Análisis descriptivo de la dimensión competencias técnicas
- Figura 6 Análisis descriptivo de la dimensión competencias corporativas.
- Figura 7 Análisis descriptivo de la dimensión aplicación de conocimientos
- Figura 8 Análisis descriptivo de la dimensión habilidades y capacidades
- Figura 9 Análisis descriptivo de la dimensión trabajo en equipo.
- Figura 10 Análisis descriptivo de la dimensión compromiso en el trabajo.
- Figura 11 Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral
- Figura 12 Gráfico de dispersión entre la gestión por competencias y el desempeño laboral

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS  
COLABORADORES DE LA EMPRESA FABRICACIONES MECÁNICAS S.A.**

**ATE - 2020**

**RONALD JUVENAL CONDORI VALDIVIA**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ**

**RESUMEN**

El objetivo del estudio fue determinar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate - 2020. El tipo de investigación fue aplicada, nivel correlacional y enfoque cuantitativo, con diseño no experimental, corte transversal. La muestra estuvo conformada por 15 colaboradores del área operativa de la empresa. La técnica utilizada fue la encuesta, los datos se recolectaron por medio de los cuestionarios de gestión por competencias y desempeño laboral, compuesto cada uno por 36 ítems. Los instrumentos fueron validados por expertos, los resultados mostraron una confiabilidad 0,880 para el cuestionario gestión por competencias y 0,958 para el cuestionario desempeño laboral. Los resultados mostraron una correlación altamente significativa de tipo positiva y directa entre las variables de estudio, se obtuvo un coeficiente de correlación  $r$  de Pearson que asciende a 0,841 a un nivel de significancia  $p < 0,05$ . Se halló correlaciones positivas altas en las dimensiones competencias técnicas y competencias corporativas y el desempeño laboral; y correlaciones positivas moderadas en las dimensiones competencias personales e interpersonales con el desempeño laboral. Se demostró que solo el 33.33% de los colaboradores considera que hay una buena gestión por competencias, y solo el 20% considera que tienen un desempeño adecuado en la empresa.

**Palabras clave:** Gestión, competencias, desempeño, técnicas, habilidades.



# MANAGEMENT BY COMPETENCIES AND LABOR PERFORMANCE IN THE EMPRESA FABRICACIONES MECÁNICAS S.A. EMPLOYEES ATE - 2020

RONALD JUVENAL CONDORI VALDIVIA

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

## ABSTRACT

The objective of the study was to determine the relationship between management by competencies and the work performance of the employees of the company Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate - 2020. The type of research was applied, correlational level and quantitative approach, with non-experimental design, cross section. The sample consisted of 15 collaborators from the company's operational area. The technique used was the survey, the data were collected through the management questionnaires by competencies and job performance, each one composed of 36 items. The instruments were validated by experts, the results showed a reliability of 0.880 for the competency management questionnaire and 0.958 for the job performance questionnaire. The results showed a highly significant positive and direct correlation between the study variables, a Pearson r correlation coefficient was obtained that amounts to 0.841 at a significance level of  $p < 0.05$ . High positive correlations were found in the dimensions of technical competencies and corporate competencies and job performance; and moderate positive correlations in the personal and interpersonal competencies dimensions with job performance. It was shown that only 33.33% of employees consider that there is good management by competencies, and only 20% consider that they have an adequate performance in the company.

**Keywords:** Management, skills, performance, techniques, skills.

## INTRODUCCIÓN

La presente investigación que lleva por título: “Gestión por competencias y desempeño laboral en los colaboradores de la empresa fabricaciones mecánicas S.A. Ate - 2020”. Esta investigación tuvo como situación problemática deficiencias observadas en la empresa, respecto al desempeño laboral de los colaboradores del área operativa, y haciendo un análisis más profundo se tuvieron indicios que estas deficiencias tenían relación con la gestión deficiente que se realiza en la empresa, en la que no se considera las competencias que tienen y deben desarrollar los colaboradores. En este sentido, se tuvo la necesidad de obtener alternativas orientadas a mejorar e incrementar la productividad de los colaboradores utilizando la plenitud de sus competencias, para ello se consideraron que los directivos de la empresa deben tener como prioridad el desarrollo de las competencias personales, interpersonales, técnicas y corporativas que deben adquirir los colaboradores para realizar trabajos más eficaces en las labores que han sido designados.

El problema general de la investigación fue: ¿Qué relación existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate – 2020?

Se tuvo como objetivo general determinar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate - 2020

La hipótesis general esta formulado como la relación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate - 2020

De acuerdo con los resultados, se verificó la hipótesis alterna por lo cual hubo pruebas suficientes para indicar que existe relación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate - 2020

La investigación fue desarrollada y explicada en cinco capítulos, los cuales se especifican a continuación:

En el capítulo I, problema de investigación, se realizó el planteamiento del problema en el que se explicó la realidad problemática, se realizó la formulación del problema, justificación de la investigación, objetivos de la investigación y al final se identificó las limitaciones encontradas en la investigación.

En el capítulo II, marco teórico, se realizó los antecedentes de estudio, las bases teóricas para las variables habilidades directivas y empleabilidad y se desarrolló las definiciones conceptuales de la terminología empleada.

En el capítulo III, marco metodológico, se desarrolló el tipo y diseño de investigación, se identificó la población y muestra, se realizó las hipótesis, la operacionalización de las variables de estudio, métodos y técnicas de la investigación, la descripción de instrumentos utilizados y el análisis estadístico e interpretación de los datos.

En el capítulo IV, análisis e interpretación de los resultados, se realizó la validación de los instrumentos, el análisis de fiabilidad, los resultados descriptivos de las variables y dimensiones, la prueba de normalidad y por último se desarrolló los procedimientos correlaciones para contrastar las hipótesis.

En el capítulo V, se realizó las discusiones a partir de otros antecedentes, se realizó las conclusiones y recomendaciones para la investigación.

Al final se realizó las referencias bibliográficas utilizadas durante el desarrollo de la tesis, seguido de los anexos.

**CAPÍTULO I**  
**PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

## 1.1. Realidad problemática

La gestión por competencias es entendida como el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que se buscan desarrollar en cada una de las personas que pertenecen a una organización. Por otro lado, realizar una buena gestión por competencias, busca generar o mejorar un mejor desempeño laboral de los colaboradores, entendido esto como el rendimiento y actuación que tiene el colaborador al efectuar sus funciones y sus tareas que están dentro de sus funciones.

En la era de la globalización, las empresas están utilizando las fuerzas laborales y profesionales cada vez más competitivas, es decir, las empresas buscan que sus colaboradores sean cada vez más competentes para el desarrollo y posicionamiento de la empresa. Hoy en día, existe mucha competencia, cada uno busca ser mejor que el otro ya sea de forma personal o profesionalmente, por eso es que las empresas buscan la táctica de cómo sacar lo mejor de cada colaborador. Uno de los problemas que acarrea la gestión por competencias es que la mayoría de las empresas ven como una pérdida de dinero el invertir en una capacitación y en realizar una adecuada gestión por competencias, con el fin de demostrar las habilidades del colaborador, se busca obtener buenos resultados dentro de la empresa, por ello se requiere invertir en una persona que sea capaz de poder hacerlo, mediante capacitaciones y dinámicas.

En este sentido, las empresas deben considerar que cada trabajador es un individuo con metas y sueños, en la cual su desarrollo debe incluirse en las políticas de empresa. Los colaboradores deben recibir reconocimientos y ser premiados, ellos no son maquinas creadas para producir, sino son individuos que brindan todo su saber y habilidad a la compañía, de esta manera se beneficia a todo el grupo laboral obteniendo un mejor desempeño de sus funciones.

A nivel mundial, las empresas se han visto en la necesidad de buscar talento humano cada vez más capacitado para enfrentar a la realidad en la que

se desarrollan las empresas, es decir, se requiera que el colaborador muestre su experiencia y capacidades para que en la toma de decisiones sea lo que de incremento y cumplimiento de los objetivos organizacionales. En este sentido, se está fallando porque existe un alto índice de empresas que quiebran en un corto o mediano plazo; es bajo este criterio las empresas que tienen éxito probablemente se deban a que cuentan con un área de recursos humanos altamente calificado, y haya sabido sobrellevar las dificultades convirtiendo las amenazas en oportunidades de desarrollo.

Por otro lado, la gestión por competencia se desarrolla a través de motivadores externos e internos, que buscan el desarrollo profesional de los colaboradores, estos factores son: la motivación, la identificación y la pertinencia en la organización, es decir las empresas tienen que preocuparse por desarrollar las capacidades de sus colaboradores, preocuparse por su satisfacción, ya que esto traerá consigo mejores resultados en su desempeño en su área de trabajo.

En este sentido, se puede decir que la globalización he exigido a las empresas desarrollar o implementar una gestión basado en competencias. Al respecto:

Drucker (1997) menciona que la economía mundial ha venido creciendo en los últimos cuarenta años. En este mercado se desarrolla con la intervención de múltiples factores; uno de ellos es la estructura de los mercados, por otro lado, también tenemos a la sobrecarga de grandes potencias que indujeron a economías emergentes a China, India y Brasil; para que participen en el contexto mundial.

La gestión por competencias, tiene su aliado en el área de recurso humano, siendo este un factor clave para cualquier organización, para el logro de los objetivos. A medida que el colaborador demuestre su conocimiento, actitudes y conductas se tendrá éxito en la organización. Por ello es recomendable tener un buen proceso de selección, brindar capacitaciones constantes, realizar la evaluación de desempeño y sobre todo el desarrollo del área de recursos humanos, como parte fundamental de la organización para el logro de metas.

La gestión por competencias llega a América Latina la implementaron las grandes empresas multinacionales, la gestión por competencias no es algo nuevo, pero sí aún no muy difundido en países de Latinoamérica. En la actualidad, cada día más organizaciones de diferente tamaño están implementando esta forma de gestión, que gira en torno a la importancia y revaloración del desarrollo del trabajo que realiza el colaborador, en sus capacidades de adaptación a los cambios, de innovación y de aprendizaje continuo a lo largo de toda su vida productiva.

A nivel nacional, se puede mencionar que el Perú no es ajena a ello, porque las competencias son un fenómeno estratégico, debido a que la visión de las empresas es ser más competitivas en el mercado, por esta razón los colaboradores buscan adaptarse a los nuevos cambios, donde la tecnología pasó a ser un segundo plano, y donde lo máspreciado es la capacidad intelectual es decir las competencias que tienen o pueden desarrollar los colaboradores.

En este sentido, se puede decir que las empresas en el Perú, actualmente desean mejorar sus niveles de productividad para desarrollarse, generar ingreso y estar dinámicos en el mercado, lograr un desarrollo óptimo, pero esto no se logra si las empresas no se preocupan por desarrollar competencias en sus colaboradores. Los trabajadores son el bien máspreciado de las empresas y debe ser prioridad brindar un alto grado de placer, ya sea por la remuneración, en las herramientas que se le otorga dentro del trabajo, esta tiene implicancia directa en ser rentables y productivos.

Según el presidente de la Asociación de Exportadores, un país más competitivo está en la capacidad de lograr mayores ingresos y reducir la pobreza. Asimismo, agregó que se pierde competitividad por la corrupción, informalidad y competencia desleal.

Las últimas cifras del World Economic Forum 2018, indican que el país ha retrocedido tres posiciones, al ubicarse en el puesto 63 en el Ranking de Competitividad Global de 140 países evaluados. Según estimaciones del CIEN -

Adex, por cada punto porcentual de crecimiento del PBI, la industria crea 75,000 puestos de trabajo y la pobreza redujo a 1.4%. Este retroceso hace pensar que algo está fallando en la gestión que vienen realizando las empresas, que hay evidencias que indican que siguen gestionando de manera clásica, cuando los nuevos tiempos exigen nuevas formas de gestión.

En este sentido, en el Perú, se refleja que el trabajo es significativo para cada individuo, consideran que estos sienten la necesidad de pertenecer a cierta organización, pero deben tener en cuenta que estos actualmente buscan personal con un perfil competente y cualidades de liderazgo, que cuente con habilidades multidisciplinarias. No obstante, existe la problemática en algunas empresas, ya que suelen esquivar estas características al momento de elegir a sus candidatos, pues no cumplen con las competencias necesarias que le permitan obtener la meta propuesta o por ende limitan su desarrollo y posicionamiento en el mercado.

En el Perú, el término gestión por competencias es muy poco empleado, sin embargo, las tendencias modernas de gestión por competencias postulan, que, para garantizar un mayor nivel de productividad laboral en las empresas, tiene que contar con colaboradores competitivos, que garanticen la supervivencia en el mercado. Esta nueva tendencia exige la revisión de la parte operativa de la empresa, el cambio de sus funciones tradicionales y el alineamiento de la estructura y el involucramiento de los colaboradores como parte importante de su desarrollo.

En el ámbito local está la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate, es una empresa metalmecánica 100% peruana, líder en su género, que ha sabido adoptar los modernos conocimientos de la alta tecnología e incorporarlos a sus Fabricaciones Mecánicas. inicio sus operaciones en 1968 está conformada en su mayoría por operarios quienes tienen la función de la importación y logística de materia prima en metalmecánica para las empresas como Reductores de velocidad, transmisiones para Molinos, Chancadoras, Winches, Partes y piezas para Equipos Industriales: Engranajes, Piñones, Ejes, Poleas, Bocinas, etc. La gran parte del trabajo lo desempeña la parte operativa con técnicos e ingenieros



que se concentran en dar el apoyo a los clientes garantizando el funcionamiento de sus procesos productivos.

Tomando en cuenta lo informado, se explica brevemente de qué manera afecta dentro de las dimensiones de la variable gestión por competencias.

Respecto a las competencias personales, la empresa busca que cada colaborador cumpla con el perfil indicado para desempeñar sus labores individualmente según las funciones asignadas con óptima capacidad para poder realizarlas, sin embargo, eso no siempre se puede cumplir con tal propósito.

Respecto a las competencias interpersonales, cada trabajador es responsable de la actividad a desempeñar la cual es asignado y debe cumplir con sus obligaciones según la demanda y la atención de la empresa para con sus clientes, aplicando competencias comunicativas, y de empatía, pero no se da en todos los casos.

Respecto a la competencia técnicas, la empresa contrata a sus trabajadores por recomendación ya que por la antigüedad no hay un filtro de selección de personal solo se busca que tenga una experiencia referente del rubro metalmecánica en otras empresas y así poder adaptarse a las funciones del cargo.

Respecto a las competencias corporativas, la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate cuenta con más de 50 años en este rubro además tiene un nombre ganado en el mercado de capital de metalmecánica para la productividad de las empresas, sin embargo, también se observa que existen deficiencias de liderazgo, toma de decisiones entre otros.

Asimismo, se explica la dependencia que existe en cada una de las dimensiones de la variable desempeño laboral, en la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate.

Respecto a la aplicación de conocimientos, la empresa ya no capacita

actualmente a sus trabajadores solo lo hace a través de una inducción cuando ingresa por primera vez a las áreas operativas esto con el fin de ahorrar costo en personal capacitado y ahorrar tiempo en los procesos de adaptación

Respecto a las habilidades y capacidades, los trabajadores actualmente no reciben capacitaciones solo se les informa de las nuevas materias primas que llegan del exterior y lo revisan con el personal más antiguo que tiene el mayor conocimiento para poder transmitir a los demás colaboradores del área operativa.

Respecto al trabajo en equipo, la empresa por los años que cuenta en sus operaciones mantiene solamente el mismo esquema de inducir al trabajador a integrarse al resto de sus compañeros de trabajo para ahorrar tiempo por la constante demanda.

Respecto al compromiso en el trabajo, los trabajadores en gran parte solo realizan sus labores en los horarios acorde al contrato y lo cumplen así dado que algunos colaboradores viven un poco alejados de donde se encuentra la empresa y por este motivo se ven de una u otra manera forzados a respetar sus horarios (sobre todo de salida), además de no haber un mayor compromiso con la empresa.

### **Problema general**

¿Qué relación existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate – 2020?

### **Problemas específicos**

¿Qué relación existe entre las competencias personales y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate – 2020?

¿Qué relación existe entre las competencias interpersonales y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate – 2020?

¿Qué relación existe entre las competencias técnicas y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate – 2020?

¿Qué relación existe entre las competencias corporativas y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate – 2020?

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

La investigación titulada: “Gestión por competencias y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate – 2020” es importante porque la gestión por competencias en una empresa que genere valor en las áreas principales como el personal, negocio y la financiera siendo el factor del personal sumamente importante porque permite garantizar el correcto desempeño de los colaboradores, porque estos a su vez garanticen el cumplimiento de las metas de la empresa.

En este sentido, la investigación se justifica por las siguientes razones:

**Justificación teórica**, en la presente investigación se pretende dar a conocer información relevante y actualizado sobre las variables gestión por competencias y el desempeño laboral, basado en fuentes bibliográficas y experiencial, consideran un aporte importante para el desarrollo de futuras investigaciones. Por otro lado, la investigación se basa en los aportes teóricos de Porret (2013) para el desarrollo de la variable gestión por competencias y a Alles (2015) para el desarrollo de la variable desempeño laboral.

**Justificación práctica**, desde este punto de vista la investigación busca contribuir con soluciones adecuadas para la problemática que presenta la

empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate, respecto a la gestión por competencias y el desempeño laboral de sus colaboradores. En este sentido la empresa considera pertinente realizar esta investigación en sus instalaciones con la finalidad de mejorar el desempeño de sus colaboradores que permitan el cumplimiento de metas.

**Justificación metodológica**, desde este punto de vista la investigación contribuye con 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. Dichos instrumentos pasaron por pruebas de validez de contenido y consistencia interna que establecieron que son aptas para el recojo de datos.

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

#### **Objetivo general**

Determinar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate – 2020.

#### **Objetivos específicos**

Determinar la relación entre las competencias personales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate – 2020.

Determinar la relación entre las competencias interpersonales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate – 2020.

Determinar la relación entre las competencias técnicas y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate – 2020.

Determinar la relación entre las competencias corporativas y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate – 2020.

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

Las limitaciones que se encontraron en la realización de la siguiente investigación fueron superadas con el compromiso del investigador y las asesorías recibidas y estas son las que se detallan a continuación.

##### **Limitación de fuentes de información**

Hubo ciertas dificultades en la búsqueda de las fuentes primarias y secundarias especialmente en la variable gestión por competencias, en algunos casos son fuentes primarias muy antiguas.

##### **Limitación de antecedentes**

Las investigaciones realizadas sobre las variables de estudio, fueron difíciles de encontrar porque en algunos casos no relacionaban las dos variables juntas y en otros casos las investigaciones eran muy antiguas para una investigación del 2020 como la que se está realizando.

**CAPÍTULO II**  
**MARCO TEÓRICO**

## **2.1. Antecedentes de estudio**

### **Antecedentes internacionales**

Martínez (2016) en su tesis: “Propuesta de un modelo de gestión por competencias, para el mejoramiento del desempeño laboral del personal docente de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), para el año 2017” desarrollado en la Universidad autónoma de Nicaragua, para optar el grado de maestro en gerencia y administración pública, con el objetivo implementar la propuesta de un modelo de gestión por competencias del talento humano para el desempeño laboral del personal docente en la Facultad Regional Multidisciplinaria, desarrollado con un diseño cualitativa – cuantitativa, en una muestra conformada por 59 docentes nombrados. Llegó a las siguientes conclusiones:

Se propuso un modelo de gestión por competencias, para el mejoramiento del desempeño laboral del personal docente, en la Facultad Regional Multidisciplinaria, el cual contiene una política de evaluación de 360 grados, objetivos, un instructivo de evaluación al desempeño, calificación, grados de competencias, matriz de calificación, entrevista con el evaluado y un formato en Excel para ingresar la información de tres evaluadores y ver el resultado promediado del evaluado, a través de una tabla, un gráfico radial y uno de barras.

Se concluye que el modelo de gestión por competencia integra y articula los procesos de selección, evaluación del desempeño y capacitación, lo que le permite a la institución estimular el desempeño eficiente del personal docente, además de gestionar, potenciar y desarrollar el talento humano con que cuenta.

Vera (2016) en su tesis: “Gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral en el talento humano del banco Guayaquil agencia Portoviejo – Ecuador”, realizado en la Universidad Técnica de Manabí, para optar el título de ingeniero comercial, con el objetivo de analizar la gestión por competencias y su efecto en el desempeño laboral del talento humano del Banco Guayaquil Agencia Portoviejo, su tipo de diseño fue aplicada, participativa y descriptiva no

experimental, en una muestra de 27 trabajadores, llegó a las siguientes conclusiones:

Las gestiones por competencias son correctas ya que es basada en una guía conductual donde se define a las competencias a partir de los colaboradores con el óptimo esfuerzo, se identificaron detalles como iniciativa, negativa al liderazgo y cambio.

El proceso de reclutamiento que se aplicó en la identidad para el desarrollo y promoción del talento humano fue realizado de manera directa al seleccionar y evaluar al trabajador competente, y solo si es mandatorio y obligatorio se adaptaron procesos de selección externo con técnicas y normas vigentes.

La empresa tiene un clima laboral favorable, la visión de los empleados sobre la estructura de los procesos no es suficiente, el ambiente es estructurado, se conocen los procedimientos y las normas laborales, los colaboradores tiene un alto concepto de responsabilidad hacia su puesto laboral lo cual influye en los estándares altos de calidad en procesos de producción y administración.

Salazar (2015) en su tesis: “La gestión del recurso humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral para maximizar la productividad en la empresa de calzado Gamos de la ciudad de Ambato”. Realizada en la Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Para optar el grado de licenciado en ingeniería de empresas, tuvo como objetivo investigar la inadecuada gestión del recurso humano por competencias y su incidencia en el bajo desempeño laboral con un diseño no experimental. En esta investigación la muestra es de 170 personas. Llegó a la siguiente conclusión:

Se ha comprobado que no existe una buena planificación y organización, ya que el personal no posee la capacidad suficiente para determinar de forma eficaz, las fases, etapas, metas, y prioridades para la consecución de objetivos, lo cual se determina un mal manejo de la gestión de recursos humanos por competencias, y la inexistencia de las reglas internas que existe en la empresa.



Se ha evidenciado que el personal de la empresa no tiene capacidad para tomar la iniciativa, lo cual es necesario en el desempeño laboral, debido también a que no tienen suficiente información ni conocimiento de la empresa lo que les dificulta para el desarrollo de sus propios intereses hacia las necesidades y objetivos institucionales.

Los resultados negativos detectados, es debido a la mala gestión de su recurso humano, desde el desconocimiento de información fundamental de la misma empresa donde laboran, así también capacitaciones mal empleadas y como respuesta esto generó un bajo desempeño laboral y mínima productividad de su personal.

Ochoa (2015) en su tesis: “Modelo de gestión por competencias para lograr calidad en los servicios de la empresa la esperanza comercializadora Wholesaleinn S.A” desarrollado en la Universidad Regional Autónoma de los Andes, Ecuador, para optar el grado de maestro en gerencia empresarial, cuyo objetivo fue diseñar un modelo de gestión por competencias para lograr calidad en los servicios de la empresa, desarrollado con un diseño cualitativa – cuantitativa, en una muestra conformada por 85 colaboradores, llegó a la siguiente conclusión:

Los perfiles de cargos por competencias permiten definir las competencias necesarias que debe tener un empleado para desempeñar un cargo dentro de la empresa. Además, nos sirve como insumo para una mayor precisión de las técnicas de aplicación para la selección e inducción de personal.

La aplicación de los nuevos conocimientos y modelos de selección va a tener importantes cambios dentro de la organización. Uno de los cambios es cambiar la concepción administrativista del personal a una concepción de gestión del talento humanos.

Gómez y Mendoza (2013) en su tesis: “Modelo de gestión por competencias para la empresa Acmed S.A.S.” desarrollado en la Universidad de Cartagena, Colombia, para optar el título profesional de administrador de

empresas, con el objetivo de diseñar un modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED, por medio de los procesos de administración de personal, con el propósito de lograr su gestión integral. La investigación se desarrolló con un diseño aplicado, en una muestra conformado por 6 empleados. Llegó a las siguientes conclusiones:

El modelo de competencias de talento humano es susceptible de ser aplicado en el área administrativa y a futuro en el área académica de la institución y debido a la interrelación que mantienen entre sí dichas actividades, los beneficios que reporta el modelo al ser aplicado en algunos de los subsistemas de la administración, se agregan a los otros subsistemas y se forma una especie de cadena de beneficios entre ellos.

Al aplicar el modelo de competencias en la capacitación del talento humano de la organización, se hace necesario analizar los requerimientos de los cargos y evaluar la fuerza laboral, con el propósito de saber con qué personal cuenta la organización y estar informado sobre cuáles serán los posibles candidatos para ascensos o transferencias futuras.

Se propuso un plan de capacitación pertinente para potenciar las competencias de los diferentes perfiles del Personal Administrativo de la empresa, el cual contiene temas a tratar responsables, Justificación y objetivos y alcance de las actividades.

El modelo de gestión integra y articula los procesos de selección, evaluación del desempeño y capacitación, lo que le permite a la organización gestionar, potenciar y desarrollar el talento humano con que cuenta.

### **Antecedentes nacionales**

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” desarrollado en la Universidad Tecnológica del Perú, para optar el título de licenciada en

administración, cuyo objetivo fue determinar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa. La investigación fue desarrollada con el diseño cuantitativo, en una muestra conformado por 53 colaboradores de la empresa, llego a las siguientes conclusiones:

Existe relación positiva media entre la gestión por competencias con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa, medido con la prueba R de Pearson cuyo resultado fue 0.609 y un nivel de significancia menor a 0.05. Ante tal resultado, si la empresa aplica gestión por competencias se verá influenciado el desempeño laboral de sus colaboradores, de esta manera se aprovecha todas las competencias que poseen los colaboradores para mejorar constantemente en todos los procesos de la empresa.

Existe relación positiva débil entre las competencias personales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa, medido con la prueba de R de Pearson cuyo resultado fue 0.497 y un nivel de significancia  $< 0.05$ . Ante tal resultado se infiere que la empresa debe mejorar el desarrollo de las competencias personales de cada puesto, ya que solo así desempeñe correctamente sus funciones, evaluar adecuadamente el desempeño laboral de los puestos y podrá asignar adecuadas remuneraciones.

Existe relación positiva débil entre las competencias interpersonales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa, medido con la prueba de R de Pearson cuyo resultado fue 0.301 y un nivel de significancia  $< 0.05$ . Ante tal resultado la empresa debe buscar adecuados canales para desarrollar las competencias interpersonales de acuerdo al descriptivo del puesto, ya que elegir al adecuado candidato permite aprovechar las competencias requeridas y de la misma manera obtener un buen desempeño laboral.

Existe relación positiva débil entre las competencias técnicas y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa, medido con la prueba de R de Pearson cuyo resultado fue 0.416 y un nivel de significancia  $< 0.05$ . Ante el resultado obtenido la empresa debe tener en cuenta que el desarrollo de

las competencias técnicas que permite mejorar el desempeño de sus colaboradores según las funciones de su puesto que realiza, ya que contar con un personal altamente capacitado permite ser una empresa competitiva en el mercado laboral.

Existe relación positiva media entre las competencias corporativas y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa, medido con la prueba de R de Pearson cuyo resultado fue 0.538 y un nivel de significancia  $< 0.05$ . De acuerdo al resultado que se obtuvo, la empresa debe tener presente que las competencias corporativas van a permitir medir las habilidades, comportamientos y metas de los colaboradores, identificar falencias y por ende mejorar el desempeño de sus colaboradores.

Ccoscco (2018) en su tesis: “Gestión por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores del Supermercado Plaza Veja, Ate -2018” desarrollado en la Universidad Cesar Vallejo, para optar el título profesional de licenciado en administración. El objetivo de la investigación fue describir la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores del supermercado Plaza Veja, Ate - 2018, desarrollado en una muestra conformado por 90 colaboradores del supermercado Plaza Veja, llegó a las siguientes conclusiones:

La gestión por competencias y el desempeño Laboral, tienen una correlación positiva alta 0,848, con un valor de Sig. de 0,000 tomando como consideración la importancia desde marco teórico para extender los conocimientos de gestión por competencias y el desempeño laboral.

Las competencias interpersonales y el desempeño laboral de los colaboradores tienen una correlación positiva alta 0,796 con un valor de significancia de 0,000. En relación a los resultados, Supermercado Plaza Veja, debe de tomar en consideración de contratar a las personas aptos para un puesto de trabajo.

Las competencias técnicas y el desempeño laboral de los colaboradores presentan una correlación positiva alta 0,849 con un valor de significancia a 0,000, dado a los resultados los colaboradores realizan a menudo los estándares de atención al público y/o en su puesto de trabajo.

Las competencias corporativas y el desempeño laboral de los colaboradores presentan una correlación positiva alta 0,875 con un valor de significancia de 0,000, el cual señala que siempre los colaboradores tienen una comunicación asertiva y directa con los clientes en la organización.

Linares (2017) en su tesis: “Gestión por competencias y evaluación del desempeño laboral en la empresa maestro Perú Arequipa” realizado en la Universidad San Agustín de Arequipa, para optar el título de ingeniería industrial, cuyo objetivo fue analizar el nivel de gestión por competencias, así como evaluar el desempeño de cada uno de los colaboradores que trabajan en esta organización, la investigación se desarrolló con un diseño no experimental transversal, en una muestra conformado por 260 clientes y 135 colaboradores, llegó a las siguientes conclusiones:

La gestión por competencias no se está realizando de manera adecuada, lo que se ve reflejado en la evaluación de desempeño, que si bien es cierto está por encima de la media, no es suficiente para obtener excelentes resultados como empresa de manera que le permita alcanzar los objetivos planificados en su visión corporativa.

El desempeño demostrado por los colaboradores de maestro en el momento dado del estudio, no es el adecuado; si está ligeramente por encima de la media no es un resultado satisfactorio, el promedio esperado debería acercarse a 4.0 o sobre este.

Sánchez (2017) en su tesis: “Gestión por competencias y desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, 2017”, realizado en la escuela de postgrado de la Universidad Privada de Tacna, para optar por el grado de maestro en gestión y políticas de publicidad, la investigación se

desarrolló con el objetivo de describir la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal, tuvo un diseño no experimental de nivel descriptiva correlacional, en una muestra de 201 colaboradores llegó a las siguientes conclusiones:

Existe una relación directa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal, el índice del Rho Spearman resultó de 41.9% cuyo p valor es  $\leq 0,000$ .

Se evidenció similares resultados estadísticos entre sus dimensiones tales como: selección de personal con un índice de Rho Spearman alcanzado de 30.60%; formación y desarrollo con un índice de Rho Spearman resultó de 30.20%; y los sistemas de compensación que alcanzó un índice de Rho Spearman de 34.60%. Por otro lado, se evidencia que, en la Corte Superior de Justicia de Tacna, existen deficiencias con respecto al reclutamiento del personal, consideraciones de formación y desarrollo, aspectos que inciden como la evaluación de sus competencias y capacidades del personal, pues se ha notado que la institución proporciona escasa capacitación y oportunidades de desarrollo, así como también promueve bajas remuneraciones adicionales, como oportunidades, compensaciones, entre otros.

Rodríguez (2016) en su tesis: "Modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Promas S.R.L. del distrito de Trujillo 2016". Realizada en la Universidad Privada Antenor Orrego, Perú. Para obtener el grado de maestro en administración, tuvo como objetivo diseñar un modelo de gestión por competencias que permita mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de empresa. El diseño es transversal aplicada. En esta investigación la muestra es de 77 colaboradores. Llegó a las siguientes conclusiones:

Mediante el modelo de gestión por competencias se ha logrado determinar las habilidades, conocimientos, técnicas y destrezas de cada puesto de trabajo de la empresa. Asimismo, la evaluación sobre el desempeño laboral que se aplicó después de implementar el modelo de gestión por competencias permitió

obtener óptimos resultados en la empresa. Finalmente se determinó cuáles son las competencias generales y competencias específicas de cada colaborador de la empresa Promas S.R.L. de acuerdo a su puesto de trabajo.

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

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

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

Porret (2013) respecto a la gestión por competencias dice: “Es el acto profesional para realizar correctamente las responsabilidades y tareas, dejando atrás, lo pendiente por ejecutar de manera singular y exactamente con lo que está anticipado en las reglas de trabajo” (p. 426).

Alles (2015) dice:

Es una guía de gestión que hace posible que los colaboradores estén alineados con las metas definidas, comprende la selección, evaluación y crecimiento profesional de los colaboradores en base a las competencias que se requieren para el logro de la estrategia organizacional. (p. 124).

Colardyn (1996) dice que las competencias son: “Un conjunto de atributos presentados en la vida profesional. Estas competencias son exclusivas para cada individuo y están relacionadas e influyen dentro del contexto social donde se pone en práctica en las actividades generales que realizamos a diario”. (p. 53).

En este sentido, la gestión por competencias se entiende como un conjunto de habilidades que una persona adquiere a lo largo de su vida personal y profesional, para el desarrollo de sus actividades, ya que está directamente relacionado con un rendimiento efectivo en su desempeño laboral.

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

Porret (2013) menciona que la gestión por competencias, presenta las siguientes características:

- Es permanente, es decir permanece en la personalidad del colaborador, entendido como el comportamiento de una gran variedad de situaciones en las tareas asignadas al colaborador.
- Es casualmente relacionada, es decir, la competencia es la causa por el cual el individuo debe tener un mejor rendimiento y ser audaz en su desempeño.
- Predice quien hará algo bien o mal, es decir, mide los criterios relacionados, como el volumen de las ventas, o la cantidad de clientes que se desean fidelizar.

Por otro lado, Vela (2004) presenta las siguientes características de la gestión por competencias:

- Es multidimensional, es un comportamiento observable de una determinada competencia es el resultado de la integración de los conocimientos, habilidades y actitudes asociados a la misma.
- Reflejan el aporte más que la actividad, las competencias demuestran el aporte que el trabajador genera a la empresa, se considera lo que trae como resultado la participación de sus competencias.
- Es permanente, las competencias llevan consigo un carácter de permanencia en el tiempo, ya que pueden cambiar los canales aplicados, pero difícilmente cambian las competencias que trae el colaborador.
- Es aplicada, considera la aplicación de habilidades, actitudes y conocimientos, generan que las competencias tengan validez.



- Su aplicación es la consecución del logro, la aplicación de las competencias se caracteriza por lograr un resultado óptimo en relación a su desarrollo.
- La competencia es medible, los colaboradores son evaluados de acuerdo a sus comportamientos y como aplican las competencias en su desempeño.

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

Romero (2019) respecto a la importancia de la gestión por competencias, dice:

- Busca incrementar la contribución de los colaboradores a la generación de valor de la empresa.
- Es un proceso estratégico en la cual los colaboradores demuestran su eficacia en el desarrollo de sus funciones.
- Generan posibilidades de mejora en la empresa, logrando que estos se distingan de otras empresas en el mercado.
- Generan puntos de diferencias con otras empresas.
- Da a conocer las acciones profesionales y las oportunidades de los colaboradores en las empresas.

Por otro lado, Alles (2005) considera que la gestión por competencias es importante porque:

- General el reconocimiento de las diferentes competencias.
- Implementa los procesos de recursos humanos.
- Permite capacitar o evaluar al personal de la empresa permitiendo identificar las diferencias de unos con otros.
- Brinda diferentes caminos o soluciones a los problemas que se generan en la empresa.

En este sentido, la importancia de la gestión por competencias se trata de una herramienta valiosa para la administración del talento humano porque

es el soporte para lograr los objetivos y también mejorar los procesos de reclutamiento y selección, desarrollo, evaluaciones y desempeño.

#### **2.2.1.4. Tipos de competencias**

Alles (2015) respecto a los tipos de competencias dice lo siguiente:

**Competencias cardinales**, son las competencias más importantes dentro de la empresa; son las características que los diferencian del resto de la organización, esto quiere decir que el colaborador tiene que ser muy inteligente al ver los tipos de competencias que tienen los colaboradores de la empresa.

**Competencias específicas gerenciales**, estas son las competencias específicas gerenciales, se refieren a las competencias que son necesarias en las personas que tienen a su cargo a otras personas; entendiéndose como los jefes o los directivos.

**Competencias específicas por área**, son aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en distintas áreas, es decir, en los jefes de otros.

#### **2.2.1.5. Teorías relacionadas a la gestión por competencias**

##### **Teoría de la gestión por competencias de Porret (2013)**

Según, Porret (2013) las competencias son aspectos esenciales que debe manejar una persona, es decir, son los rasgos de conducta, conocimientos, habilidades, destrezas requeridas y comprobadas que debe tener un colaborador para ser contratado o ser parte de una organización.

El autor en mención, considera que las competencias que debe tener un colaborador para desempeñarse correctamente en una organización son las siguientes:

## Competencias sociales

Porret (2013) dice que son aquellas que permiten llevar de una forma más manejable las relaciones personales como interpersonales, sea con el equipo de trabajo y/o público, lo cual evidencia cierta ventaja para ponerlo en práctica dentro de diversas situaciones que se presentan en las organizaciones o quizás en su vida personal.

Estas competencias que se presentan en las organizaciones, tanto para las personas que tienen altos cargos y otra para las personas de niveles menores de la estructura organizacional, son las que se detallan a continuación:

- **Iniciativa.** Son aquellas que permiten inclinarse a la acción, es decir nos permite actuar quizás por delante de otros colaboradores.
- **Responsabilidad.** Esta competencia permite resolver las incidencias que se pueden presentar.
- **Aprendizaje.** Esta competencia permite tener la actitud de aprender de forma permanente.
- **Flexibilidad.** Esta competencia permite adaptarnos con facilidad a los cambios que se presentan en la organización.
- **Dinamismo.** Esta competencia permite tener la energía suficiente, para actuar rápidamente en la organización.
- **Trabajo en equipo.** Esta competencia permite acoplarse más al equipo y sentirse comprometido con ellos.
- **Liderazgo.** Esta competencia permite dirigir, motivar y persuadir a los demás, para el logro del bien común.
- **Autocontrol.** Esta competencia permite tener tolerancia a las críticas, además nos permite realizar trabajos bajo presión.
- **Comunicación.** Esta competencia permite entender y consigue respuestas adecuadas y claras.
- **Razonamiento analítico.** Esta competencia permite hacer deducciones y llegar a conclusiones de manera práctica.

- Deseo de logro. Esta competencia permite alcanzar nuevos logros, y estimularse ante las dificultades que se pueden presentar.

### **Competencias técnicas**

Porret (2013) dice que son aquellos conocimientos, capacidades y habilidades que son adquiridos a lo largo del tiempo por los colaboradores en la organización o en sus centros formativos, en base a la experiencia laboral o práctica.

Estas competencias están directamente relacionadas con la producción, el rendimiento o el servicio del colaborador, como en la habilidad para desempeñarse en la ocupación que desarrolla.

Estas competencias no son genéricas, es decir no deben tener todos los colaboradores, sino son más específicas en función a las labores que desarrollan cada uno de ellos en su puesto de trabajos o las funciones que realiza.

### **Competencias corporativas**

Porret (2013) dice que son aquellas competencias que surgen de la combinación de las actividades tecnológicas, procesos de producción y las competencias sociales y técnicas.

Son entendidas como aquellas características que todos los colaboradores deben desarrollar, de acuerdo a la gestión que se desarrolla en la organización.

La finalidad de estas competencias es desarrollar capacidades y habilidades que puedan generar ventajas competitivas a la empresa, para mejorar su posicionamiento dentro del mercado.

### 2.2.1.6. La utilidad de las competencias

Pereda y Berrocal (2004) mencionan que se ha comprobado que una correcta aplicación de un sistema de gestión por competencias proporciona a la organización resultados satisfactorios a corto, medio y largo plazo.

Estos autores manifiestan, que al implementar un nuevo sistema de gestión de competencias donde haya un buen gerente que oriente y mejore los procesos de la organización obtendrá resultados como convertir a la empresa en líder en su rubro, pueda tomar las expectativas. Las principales áreas de la aplicación de la gestión por competencias son:

- **Descripción de puestos**, se busca lograr un enfoque completo de las necesidades de cada puesto de trabajo y de la persona ideal para ocuparla, mediante la consideración de aspectos objetivos tanto de uno como de otra.
- **Logros a corto plazo**, se considera las características de las personas para tomar decisiones organizativas; quiere decir que necesidades se tienen y con qué personal se cuenta en el equipo.
- **Logros a mediano plazo**, analiza el grado de adecuación de las personas a los requerimientos de los puestos y plantea un sistema de reasignación de personal. Asimismo, permite identificar candidatos a cada puesto, detectando necesidades de formación y desarrollo.
- **Logros a largo plazo**, Identifica el proceso de evolución de la organización planteando un plan para adecuar el personal actual a las características y necesidades futuras de cada puesto de trabajo y, por tanto, de la organización.

Bajo este criterio, se puede mencionar que una correcta implementación del sistema de gestión, permite que la organización se incentive, verifique y analice lo que esta encaminándose mal en la empresa, y de acuerdo a ellos pongan en funcionamiento una gestión basado en competencias.

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

### **2.2.2.1 Definiciones del desempeño laboral**

Alles (2015) dice que:

El desempeño laboral es un concepto integrado de un conjunto de conocimientos, y resultados de un colaborador en un determinado periodo el resultado de un conjunto de factores los cuales son el conocimiento que son aprendidos a través de estudios formales como informales, la experiencia práctica y las competencias. (p. 28).

Chiavenato (2017) dice:

El desempeño es el conjunto de características o capacidades de comportamiento o rendimiento de una persona, equipo u organización. O de seres vivos, maquinas, equipos, productos o sistemas, en comparación, normas o expectativas previamente definidos. Es el acto de ejecutar, ejercitar, llevar a cabo una actividad en particular. (p. 206).

Rodríguez (2009) menciona que el desempeño laboral es importante para la organización, porque mide el desempeño de los trabajadores y su influencia de estos en el logro de los objetivos de la empresa. Asimismo, comprende la competencia de los trabajadores, lo cual permite saber el eficiente desempeño de las funciones que realizan.

En este sentido, se puede decir que el desempeño laboral es la evaluación de la eficacia de la labor que realiza un trabajador. Es la calidad del trabajo que realiza el trabajador en la empresa al cual fue encomendada. Son acciones, los cuales son fundamentales para el logro de las metas u objetivos establecidos por la empresa, ya que los trabajadores son una pieza importante para la organización.

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

Chiavenato (2017) respecto a las características del desempeño laboral dice:

- Busca el cambio que toda organización necesita, para adecuarse a las nuevas tendencias empresariales.
- Busca corregir y mejorar acciones relacionadas con las funciones que realiza cada colaborador.
- Busca el trabajo en equipo orientados a la solución de los problemas.
- Busca aprovechar mejor las oportunidades que se le presenten tanto al colaborador como a la organización.
- Busca mejorar el compromiso del personal con la organización.
- Busca orientar mejor el desempeño de los colaboradores con la consecución de los objetivos fijados con la empresa.
- Buscar optimizar el rendimiento de las áreas de trabajo.

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

El desempeño laboral, es un factor muy importante, en el desarrollo de las empresas, al respecto:

Alles (2015) dice: “La evaluación del desempeño es una herramienta que permite alcanzar los objetivos organizacionales. Sin embargo, si su diseño responde a las buenas prácticas podrá ser, al mismo tiempo, un valioso instrumento para jefes y colaboradores de desempeño cotidiano” (p. 48)

Robbins y Judge (2009) mencionan que: “La evaluación del desempeño es importante porque ayuda a la toma de decisiones importantes de recursos humanos, también identifican si existe la necesidad de capacitar a un colaborador e identifican las competencias de los colaboradores” (p. 128).

Werther, Davis y Guzmán (2014) definen:

El capital humano se ha convertido en un factor relevante en las organizaciones, ya que uno de los principales retos de los directivos es el valor agregado que cada trabajador aporta a la empresa. En este sentido, es necesario que cada organización cuente con un sistema de evaluación del desempeño, donde cada supervisor revise el avance, logros y dificultades de cada empleado. (p. 218).

#### **2.2.2.4 Objetivo del desempeño laboral**

Chiavenato (2017) indica que los objetivos del desempeño laboral están destinados a mejorar los siguientes aspectos:

Respecto a la planeación, se define entre el directivo y el gestor las metas y objetivos a alcanzar en el periodo que se considera en el plan.

Gestión del desempeño, permite mejorar la ejecución de las tareas que realizan los colaboradores.

Monitoreo y seguimientos, permite realizar el seguimiento del cumplimiento de los colaboradores a cargo del directivo.

Evaluación del desempeño, permanente realizar una retroalimentación eficaz al desempeño evaluador del colaborador.

#### **2.2.2.5 Teorías relacionadas al desempeño laboral**

##### **Teoría del desempeño laboral de Alles (2008)**

Alles (2015) menciona que medir el desempeño de las personas, es un instrumento de gran importancia en las organizaciones que permite dirigir, gerenciar y supervisar a su capital humano.



En este sentido, el objetivo de la evaluación del desempeño tiene como objetivo principal capacitar y mejorar el desarrollo personal y profesionalmente de los colaboradores, mejorar permanentemente los resultados de la empresa y aprovechar adecuadamente el capital humano.

Por otro lado, busca una comunicación efectiva, entre el jefe o encargado de cierto grupo de colaboradores, para así de esta forma contribuir a las expectativas y mejoras de los resultados relacionados a su desempeño.

El desempeño es evaluado con la finalidad de poder decidir en el tema de remuneraciones, promociones, ascensos o para poder comunicar la manera como están realizando sus funciones. En este sentido, los jefes y encargados pueden llegar a tomar decisiones y ver el comportamiento que tienen los empleados en el desarrollo de sus funciones, sabiendo que el mayor número de personas necesitan de una retroalimentación.

### **Tipos de evaluación del desempeño laboral**

Alles (2005) menciona diferentes formas de realizar la evaluación de desempeño, sin embargo, las más utilizadas y aplicadas en las empresas actualmente son las que se explican a continuación:

#### **Evaluación de 180°**

Alles (2008) nos refiere:

En el desarrollo de esta evaluación, interviene la evaluación del jefe o directivo y una autoevaluación del colaborador con el objetivo de lograr sus propios objetivos y metas en el puesto asignado en la organización.

Este tipo de evaluación del desempeño laboral de trabajadores se realiza mediante un proceso de evaluación técnica, integral, sistematizada y continúa, realizada por los jefes inmediatos a sus colaboradores o supervisores; en este proceso se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del

colaborador en el desempeño del cargo que ejecuta y en cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos. La evaluación de desempeño, es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores de manera sincera como están llevando a sus funciones. (p. 125).

### **Evaluación de 360°**

La evaluación 360° es la evaluación más aplicada en las organizaciones en los últimos tiempos. Esta evaluación es considerada una evaluación circular donde todos intervienen empezando por el jefe, pares y subordinados y clientes, ya sean clientes internos y externos.

La evaluación 360° también llamada por algunos autores como evaluación feedback, es aquella que permite a los colaboradores, sean evaluados por todo el entorno que los rodea, ya sea por sus jefes, pares o subordinados. También incluye otro tipo de personas como los clientes y proveedores, a más personas intervengan a la evaluación, mayor será el nivel de objetividad de la evaluación.

La evaluación 360° es el tipo de evaluación más novedosa en los últimos tiempos, por lo que lleva a las personas a la satisfacción de necesidades y expectativas, no solo de los jefes sino también de todos aquellos que reciben sus servicios internos y externos. La aplicación de esta evaluación, tienen por finalidad:

- Facilitar la comunicación entre los niveles jerárquicos.
- Agiliza el flujo de mensajes que se dan entre los miembros y la organización.
- Influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización.
- Permite cumplir los objetivos de la organización de manera rápida y efectiva.

Entonces, se puede mencionar que la evaluación de 360 grados del desempeño laboral, es una evaluación integral, porque considera la realidad problemática y lo aplica con el fin de obtener una gestión eficiente y productiva en la organización económica.

La evaluación de 360° es una metodología innovadora de desarrollo y valoración del desempeño laboral, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no solo de su jefe sino de todos aquellos que reciben sus servicios internos y externos.

#### **2.2.2.6 Dimensiones relacionadas al desempeño laboral**

##### **Aplicación de conocimientos**

Los conocimientos adquiridos por la persona solo se pueden poner en marcha mediante procesos de transferencia, esta transferencia de los conocimientos que posee una persona, son habilidades adquiridas a lo largo de su vida personal o profesional.

La aplicación de conocimientos se define como la utilización del conocimiento adquirido en su vida mediante preparación o experiencias vividas, para realizar una tarea propia de cada individuo. En este sentido se define como la aplicación de conocimientos y habilidades adquiridos a los problemas y situaciones que se enfrenta a su vida cotidiana.

Según, Alles (2005) la realización de las transferencias se realiza mediante las siguientes capacidades:

- Identificar situaciones aprendidas vividas entre las situaciones aprendidas.
- Recuperar el conocimiento apropiado de forma deliberada y espontánea.

- Relacionar entre el problema evidencias con el problema resuelto en situaciones anteriores o aprendidas.
- Generalizar la forma de solución del nuevo problema y que sirve de ejemplo a las soluciones futuras.

## **Habilidades y capacidades**

Las capacidades son entendidas como el conjunto de condiciones, cualidades o aptitudes, generalmente intelectuales, que permiten el desarrollo de aptitudes para el cumplimiento de las funciones en el cargo que desempeña una persona.

Por otro lado, la capacidad son las cualidades que tiene una persona para hacer una cosa correctamente y con cierta facilidad.

Sin embargo, no basta definir las habilidades y capacidades, sino también establecer las diferencias entre ellas, respecto a este punto se puede mencionar que:

La diferencia entre las capacidades y las habilidades, radica en que si alguien tiene la capacidad o no de realizar una tarea al que ha sido encomendado. Es decir, si una persona tiene la capacidad de realizar una actividad entonces tiene la competencia o habilidad. En caso contrario si no es capaz de realizar esa labor, se le considera que tiene el potencial para aprenderla o realizarla.

Otra diferencia es que una habilidad es cuando una persona es capaz de realizar una tarea, mientras que capacidad es cuando esa tarea se realiza con holgura, experiencia y conocimiento.

## **Trabajo en equipo**

El trabajo en equipo también es llamado trabajo cooperativo, que incluye las labores que se realizan de manera conjunta, compartida y organizada,

dentro del cual cada integrante asume sus partes en el logro de un mismo objetivo común. Es decir, se trata de una forma de organización que se basa en la cooperación y el compañerismo.

Un aspecto muy importante dentro del trabajo en equipo, es que las actividades se deben desarrollar de manera conjunta, integrada y sistematizada y no solamente repartirlas para luego juntarlas, en ese caso se corre el riesgo de que el trabajo final no sea el correcto ni sea eficaz para la organización.

Por otro lado, el trabajo en equipo, en las organizaciones requiere de la implantación de un conjunto de reglas o condiciones en las que las personas involucradas estén de acuerdo, con la finalidad de evitar situaciones tensas en la convivencia laboral.

Las ventajas del trabajo en equipo, son las que se detallan a continuación:

- Permite desarrollar una mayor capacidad de trabajo.
- Permite desarrollar un trabajo a mayor velocidad.
- Permite el intercambio más fluido de información y de experiencias compartidas.
- Permite un mejor abordaje y análisis de las situaciones problemáticas que aquejen a las empresas.
- Permite lograr mejores resultados y de mejor calidad.
- Permite desarrollar actitudes de cooperación y de espíritu colectivo.

Las desventajas del trabajo en equipo, son las que se detallan a continuación:

- Desarrolla posibles tensiones en el equipo.
- En algunos casos demora los procesos por falta de una buena integración.
- Permite la dilución de las responsabilidades.
- A veces se presencia deserciones o trabajos mal realizados por tensión irresueltas en el equipo.

El trabajo en equipo es fundamental en las organizaciones porque permite tener un mayor número de experiencias para abordar un problema, muchas veces el trabajo en equipo es considerado en las empresas como una herramienta muy versátil y de alto impacto en la solución de problemas.

Trabajar en equipo no es una tarea sencilla, para tener éxito en esta forma de trabajo, es necesario:

- Tener un liderazgo, si bien es cierto las reglas y comportamiento son compartidos, es necesario tener un guía con experiencias y personalidad para establecer ciertos criterios de convivencia en la empresa.
- Tener reglas claras y formales, porque todo grupo necesita tener acuerdos que deben cumplirse y asumir responsabilidades para el éxito del trabajo que se realizará en equipo.
- Tener una buena comunicación, que garantice buenas relaciones sociales que permiten evaluar diversas posibilidades en el abordaje de los problemas de la empresa.
- Celebración del éxito en equipo, que permita desarrollar un espíritu grupal que comparta el logro de cada integrante, sin codicias y envidias, por el contrario, el éxito de uno de los integrantes, debe ser considerado el éxito de todo el equipo.

### **Compromiso con el trabajo**

El compromiso en el trabajo, es entendido como el compromiso laboral que hace que los colaboradores se involucren con su trabajo, con los objetivos y con los valores de la empresa. Los directivos deben preocuparse por lograr el compromiso de sus colaboradores, porque un colaborador comprometido con su trabajo, es alguien apasionado que demostrará una mayor labor y mejor resultado en el desarrollo de sus funciones.

El compromiso laboral, es entendido entonces, como el vínculo laboral a nivel racional, emocional y trascendente, orientada al beneficio mutuo entre

el empleado y la organización, mediante el desarrollo de actitudes proactivas que permitan la interacción de ambas partes y garanticen un vínculo duradero entre colaborador y organización. Esto da lugar a tres conductas beneficiosas para el éxito de la organización y la felicidad del colaborador:

- Racional, es decir, vincula al colaborador con las oportunidades de desarrollo, compensación, empleabilidad que ofrece la compañía.
- Emocional, es decir, es la conexión de los colaboradores con los valores corporativos, la dirección, el jefe directo y sus pares en el trabajo.
- Trascendente, es decir, relaciona la realización de un trabajo con sentido de auto realización de valores personales y sensación de utilidad personal y social con la organización.

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

#### **Capacitación**

La capacitación es la actividad planeada, continua y permanente que tiene el objetivo de proporcionar conocimientos y desarrollar habilidades necesarias para las personas que pertenecen a la organización.

#### **Conocimiento**

El conocimiento, es la acción de todo ser humano para almacenar información o hechos adquiridos a través de experiencias en el tiempo para poder aplicarlo ante cualquier eventualidad o problema que se le presente en su vida cotidiana o laboral.

#### **Desempeño laboral**

El desempeño laboral es el rendimiento que tiene el colaborador dentro de la organización, esta puede ser de manera idónea o inapropiada, su evaluación permite el desarrollo de la organización.

## **Gestión por competencias**

La gestión por competencias es un modelo de gestión basada en identificar las diversas competencias que desarrollan los colaboradores dentro de la empresa y de esta manera realizar una distribución de puestos de acuerdo al perfil de trabajador.

## **Habilidades**

Son un conjunto de cualidades y aptitudes naturales que posee una persona que le permiten desempeñar una actividad en base a su talento, destreza o facultad orientada a logro de los objetivos de la empresa.

## **Jerarquía**

La jerarquía implica el grado en que la empresa estructura desde el cargo más alto hasta la parte operativa, siendo el de mayor rango el que posee la autoridad en la institución y le permite delegar funciones para desarrollar empoderamientos.

## **Metas y resultados**

Son la terminación de una serie de objetivos planteados que se obtuvieron mediante acciones planeadas con el fin de obtener un fruto que cumple con lo pensado.

## **Retención**

Impedir que uno se vaya, viene de la acción y efecto de retener, parte o totalidad retenida de un haber, sueldo o salario.



## **Relaciones interpersonales**

Las relaciones interpersonales, es entendido como la interacción entre las personas, con la finalidad de comunicar y desarrollar las habilidades sociales, basándose en desarrollo de las emociones, actividades e intereses de las personas que busca desarrollar relaciones más estrechas.

## **Retroalimentación**

La retroalimentación es entendida como la información de retorno, en el que se intercambia información e ideas de manera que se pueda comprender mejor lo que se transmite para la realización de mejores trabajos.

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

### 3.1. Tipo y diseño de investigación

#### Tipo de investigación

El tipo de investigación es aplicada, porque depende de los conocimientos obtenidos de la investigación básica, para propósitos prácticos inmediatos, es decir sirve para transformar o solucionar problemas prácticos que ocurren en la vida laboral o empresarial.

Al respecto, Carrasco (2019) dice: “Esta investigación se distingue por tener propósitos prácticos inmediatos bien definidos, es decir, se investiga para actuar, transformar, modificar o producir cambios en un determinado sector o realidad” (p. 43).

Por otro lado, el nivel de la investigación es correlacional, porque se buscó establecer el nivel de relación entre las variables gestión por competencias y el desempeño laboral, para proponer acciones que ayuden a mejorar las deficiencias que pueda presentar una de ellas.

Al respecto, Hernández y Mendoza (2018) mencionan: “Esta investigación tiene como finalidad conocer el grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables en un contexto en particular” (p. 109).

Asimismo, la investigación es de enfoque cuantitativo, en sus procesos se analizan datos numéricos, basados en la estadística tanto básica como inferencial.

Al respecto, Hernández y Mendoza (2018) definen:

Representa un conjunto de procesos organizado de manera secuencial para comprobar ciertas suposiciones. Cada fase precede a la siguiente y no podemos eludir pasos, el orden es riguroso, aunque desde luego, podemos redefinir alguna etapa. Parte de una idea que se delimita y una

vez acotada, se generan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o perspectiva teórica. (p. 7)

### **Diseño de investigación.**

La investigación presenta un diseño no experimental, porque no se manipuló deliberadamente ninguna de las dos variables, ya que se analizaron los hechos de la realidad tal como se encontraban desarrollándose.

Al respecto, Hernández y Mendoza (2018) mencionan: “Un estudio no experimental no se genera ninguna situación, sino se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente en la investigación por quien la realiza. En la investigación no experimental las variables independientes ocurren y no es posible manipularlas” (p. 152).

Finalmente, considerando el momento de recolección de datos, la investigación es de corte transversal o transeccional, porque se recolectaron datos en un momento único.

Al respecto, Carrasco (2019) dice que: “Este diseño se utiliza para realizar estudios de investigación de hechos y fenómenos de la realidad, en un momento determinado del tiempo” (p. 72).

## **3.2. Población y muestra**

### **Población**

La población está conformada por 15 colaboradores del área operativa de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate – 2020.

Respecto a la población, Carrasco (2019) dice: “Es el conjunto de todos los elementos que forman parte del espacio territorial al que pertenece el problema de investigación y poseen características mucho más concretas que el universo” (p. 238).

## **Muestra**

La investigación no considera una muestra porque está considerando en el estudio a los 15 colaboradores del área operativa de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate – 2020.

### **3.3. Hipótesis**

#### **Hipótesis general**

Existe relación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate – 2020.

#### **Hipótesis específicas**

Existe relación significativa entre las competencias personales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate – 2020.

Existe relación significativa entre las competencias interpersonales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate – 2020.

Existe relación significativa entre las competencias técnicas y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate – 2020.

Existe relación significativa entre las competencias corporativas y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate – 2020.

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

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

Ramos (2012) señala que la gestión por competencias:

Consiste en ejecutar correctamente los recursos humanos, ya que se trata de una ventaja competitiva entre las organizaciones, pues cuanto más integrado este el equipo y se aprovechen las cualidades de sus integrantes, habrá más calidad y disposición para obtener resultados positivos. (p. 6).

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

La gestión por competencias, es una variable que se midió en función de cuatro dimensiones que son: competencias personales, competencias interpersonales, competencias técnicas y competencias corporativas; con un total de 12 indicadores, considerando 3 indicadores para cada dimensión y que fueron expresados en 36 ítems que constituyeron el instrumento de recolección de datos, que permitió medir la percepción de los colaboradores respecto a la gestión por competencias que se realiza en la empresa.

Tabla 1

*Operacionalización de la variable gestión por competencias*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Competencias personales	- Motivación	1 al 9		Bueno: [33; 37]
	- Adaptabilidad			Regular: [26; 33)
	- Proactividad			Malo: [21; 26)
Competencias interpersonales	- Empatía	10 al 18	1= Totalmente en desacuerdo 2= En desacuerdo 3= Parcialmente de acuerdo 4= De acuerdo 5= Totalmente de acuerdo	Bueno: [37; 40]
	- Liderazgo			Regular: [31; 37)
	- Trabajo en equipo			Malo: [27; 31)
Competencias técnicas	- Perfil profesional	19 al 27		Bueno: [38; 41]
	- Aptitudes y habilidades			Regular: [32; 38)
	- Resolución de conflictos			Malo: [26; 32)
Competencias corporativas	- Toma de decisiones	28 al 36		Bueno: [40; 44]
	- Línea de carrera			Regular: [34; 40)
	- Creatividad e innovación			Malo: [30; 34)

**Definición conceptual del desempeño laboral.**

Werther, Davis y Guzmán (2014) afirman que: “Es un proceso por el cual se mide el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, se mide su contribución total a la organización, factor que determina su permanencia en la empresa” (p. 216).

**Definición operacional del desempeño laboral.**

El desempeño laboral, es una variable que se midió en función de cuatro dimensiones que son: aplicación de conocimientos, habilidad y capacidades,

trabajo en equipo y compromiso con el trabajo; con un total de 12 indicadores, considerando 3 indicadores para cada dimensión y que fueron expresados en 36 ítems que constituyeron el instrumento de recolección de datos, que permitió medir el desempeño que tienen los colaboradores en la empresa.

Tabla 2

*Operacionalización de la variable desempeño laboral*

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>	<b>Escala de medición y valores</b>	<b>Niveles y rangos</b>
Aplicación de conocimientos	- Aprendizaje constante	1 al 9		Bueno: [40; 45]
	- Pensamiento divergente			Regular: [31; 40)
	- Dominio técnico.			Malo: [23; 31)
	- Muestra iniciativa			
Habilidades y capacidades	- Resolución de problemas	10 al 18	1= Totalmente en desacuerdo 2= En desacuerdo 3= Parcialmente de acuerdo 4= De acuerdo 5= Totalmente de acuerdo	Bueno: [41; 44]
	- Toma de decisiones			Regular: [35; 41)
	- Organización eficaz			Malo: [32; 35)
Trabajo en equipo	- Eficiencia en el trabajo	19 al 27		Bueno: [40; 45]
	- Cumplimiento de metas			Regular: [33; 40)
	- Involucramiento con la empresa.			Malo: [30; 33)
Compromiso en el trabajo	- Identificación laboral	28 al 36		Bueno: [41; 45]
	- Involucra metas organizacionales y personales			Regular: [33; 41)
				Malo: [27; 33)



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

#### **Métodos de investigación**

El desarrollo de la investigación se basó en el método hipotético deductivo porque se observó el fenómeno a estudiar, se revisó exhaustivamente la teoría, se formularon las hipótesis, se observa la relación entre las variables y se comprobó los enunciados deducidos propuestos.

Bernal (2010) sostiene: “Es el conjunto de teorías y conceptos básicos, elaborando en forma deductiva las consecuencias de la hipótesis. Por lo tanto, busca la solución a los problemas planteados” (p. 60).

#### **Técnica**

En esta investigación se aplicó con técnica principal las encuestas para poder recoger la información de los sujetos que conforman la muestra, dicha información permitió establecer la relación entre las variables y su nivel de relación entre ellas.

Al respecto, Ñaupas, Valdivia, Palacios y Romero (2018) señala: “Las técnicas son un conjunto de normas y procedimientos para regular un determinado proceso y alcanzar un determinado objetivo” (p. 273).

Asimismo, se usó la técnica de la observación, para obtener información de la problemática de la empresa, para poder conocer el comportamiento de las variables en la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate – 2020.

Al respecto, Carrasco (2019) dice: “La observación se define como el proceso sistemático de obtención, recopilación y registro de datos empíricos de un objeto, un suceso, un acontecimiento o conducta humana con el propósito de procesarlo y convertirlo en información” (p. 282).

### 3.6. Descripción de instrumentos utilizados

Los instrumentos utilizados para la recolección de datos fue el cuestionario, que consiste en una serie de proposiciones generalmente afirmativas, que pasaron por criterios de validez y confiabilidad antes de su aplicación en el recojo de información. Asimismo, es importante mencionar que fueron dos los cuestionarios, uno para medir la variable gestión por competencias y otro para medir el desempeño laboral.

Respecto a la confiabilidad, Bernal (2010) refiere: “Es la consistencia de las puntuaciones obtenidas por las mismas personas, cuando se las examina en distintas ocasiones con los mismos cuestionarios” (p. 247).

Respecto a la validez, Bernal (2010) dice: “indica el grado con que pueden inferirse conclusiones a partir de los resultados obtenidos” (p. 248).

#### **Instrumento I: Cuestionario de gestión por competencias**

##### **Ficha técnica**

Nombre	: Gestión por competencias
Autor	: Ronald Juvenal Condori Valdivia
Procedencia	: Perú
Administración	: Individual
Duración	: 30 minutos
Aplicación	: Colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate
Materiales	: Lápiz y lapicero

#### **Descripción:**

El presente cuestionario sirve para medir las cuatro dimensiones de la gestión por competencias de una organización como son: competencias personales, competencias interpersonales, competencias técnicas y

competencias corporativas El instrumento contiene 36 ítems, considerando 9 ítems para cada dimensión. Para la escala de valoración se utilizó la escala de Likert con 5 alternativas, siendo el puntaje máximo 180.

### **Normas de aplicación**

La aplicación puede darse de forma individual, las personas encuestadas tienen cinco posibles alternativas de respuesta, indicando a los colaboradores que dicha información tiene carácter confidencial y teniendo en cuenta los siguientes criterios:

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

### **Normas de calificación**

Para obtener los resultados, se suma los puntajes totales por dimensión y el total del instrumento, luego los resultados se ubican en una tabla de puntos de corte considerando el 75% de la desviación estándar para definir la representación sobre gestión por competencias y sus dimensiones.

## **Instrumento II: Cuestionario del desempeño laboral**

### **Ficha técnica**

Nombre	: Cuestionario de desempeño laboral
Autor	: Ronald Juvenal Condori Valdivia
Procedencia	: Perú
Administración	: Individual
Duración	: 30 minutos
Aplicación	: Colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas

Materiales : Lápiz y lapicero

### **Descripción:**

El presente cuestionario sirve para medir las cuatro dimensiones del desempeño laboral en los colaboradores de una organización como son: aplicación de conocimientos, habilidades y capacidades, trabajo en equipo y compromiso en el trabajo. El instrumento contiene 36 ítems, considerando 9 ítems para cada dimensión. Para la escala de valoración se utilizó la escala de Likert con 5 alternativas, siendo el puntaje máximo 180.

### **Normas de aplicación**

La aplicación puede darse de forma individual, las personas encuestadas tienen cinco posibles alternativas de respuesta, indicando a los colaboradores que dicha información tiene carácter confidencial y teniendo en cuenta los siguientes criterios:

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

### **Normas de calificación**

Para obtener los resultados, se suma los puntajes totales por dimensión y el total del instrumento, luego los resultados se ubican en una tabla de puntos de corte considerando el 75% de la desviación estándar para definir la representación sobre gestión por competencias y sus dimensiones.

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

En análisis estadístico, que siguió la investigación, es la que se detalla a continuación.

Primer paso, se elaboró la base de datos en el Microsoft Excel, para luego pasarlo al paquete estadístico SPSS versión 25, luego se verifico que la base de datos no tenga ningún dato perdido ni atípico que garantice un correcto desarrollo del análisis.

Segundo paso, se realizó el análisis estadístico alfa de Cronbach, con el total de los puntajes de los instrumentos, dicho análisis se realizó de manera individual porque los instrumentos evalúan las variables de forma independiente.

Tercer paso, se realizó los análisis descriptivos de los resultados expresados en tablas y gráficos estadísticos, dicho análisis se realizó por variable y dimensión, que evidencia el comportamiento descriptivo de las variables.

Cuarto paso, se realizó la prueba de normalidad, al tener una muestra menor a 50, se utilizó Shapiro - Wilk para determinar que estadístico de correlación se debe usar concluyéndose que debe usarse el estadístico paramétrico  $r$  de Pearson.

Quinto paso, se realizó la prueba de hipótesis y la contrastación de hipótesis general y específicas que permitió aceptar o rechazar la hipótesis de trabajo.

Finalmente se realizaron las discusiones, conclusiones y recomendaciones de los resultados obtenidos.

**CAPÍTULO IV**  
**ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS**  
**RESULTADOS**

## 4.1 Validación del instrumento.

### Validez del instrumento de gestión por competencias

La validez del instrumento se determinó a través del criterio de jueces, expertos en el tema, los cuales determinaron la validez de contenido, es decir consideraron que los ítems de la prueba realmente son adecuados para medir la gestión por competencias. A continuación, se presenta los resultados de validez por criterio de jueces.

Tabla 3

*Resultados de la validación del cuestionario de gestión por competencias*

<b>Validador</b>	<b>Resultado de aplicabilidad</b>
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable
Mg. Jorge Ramos Chang	Aplicable
Ing. Segundo Zoilo Vásquez Ruiz	Aplicable

*Nota:* Se obtuvo de los certificados de validez de los instrumentos.

### Validez del instrumento desempeño laboral

La validez del instrumento se determinó a través del criterio de jueces, expertos en el tema, los cuales determinaron la validez de contenido, es decir consideraron que los ítems de la prueba realmente son adecuados para medir el desempeño laboral. A continuación, se presenta los resultados de validez por criterio de jueces.

Tabla 4

*Resultados de la validación del cuestionario desempeño laboral*

<b>Validador</b>	<b>Resultado de aplicabilidad</b>
Dr. Luis Alberto Marcelo Quispe	Aplicable
Mg. Jorge Ramos Chang	Aplicable
Ing. Segundo Zoilo Vásquez Ruiz	Aplicable

*Nota:* Se obtuvo de los certificados de validez de los instrumentos.

#### 4.1.1 Análisis de fiabilidad

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

La consistencia interna del instrumento de gestión por competencias se realizó mediante la prueba estadística de alfa de Cronbach con los datos obtenidos de la peguera piloto. Este análisis se realiza porque se considera un cuestionario de escala politómica.

Tabla 5

*Fiabilidad del instrumento de gestión por competencias*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,880	36

En la tabla 5, se evidencia el resultado de la prueba de confiabilidad de alfa de Cronbach cuyo resultado fue 0.880, el cual es mayor a 0.80, de modo que indica que el instrumento presenta una confiabilidad muy alta, lo que indica que el instrumento es aplicable en la investigación.

##### Fiabilidad del instrumento de desempeño laboral

La consistencia interna del instrumento de desempeño laboral se realizó mediante la prueba estadística de alfa de Cronbach con los datos obtenidos de la peguera piloto. Este análisis se realiza porque se considera un cuestionario de escala politómica.

Tabla 6

*Fiabilidad del instrumento de desempeño laboral*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,958	36

En la tabla 6, se evidencia el resultado de la prueba de confiabilidad de alfa de Cronbach cuyo resultado fue 0.958, el cual es mayor a 0.80, de modo que indica que el instrumento presenta una confiabilidad muy alta, lo que indica que el instrumento es aplicable en la investigación.



## 4.2 Resultados descriptivos de las variables

### Resultados descriptivos de la variable gestión por competencias

Tabla 7

*Análisis descriptivo de la variable gestión por competencias*

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	6	40,0
Regular	4	26,7
Bueno	5	33,3
Total	15	100,0

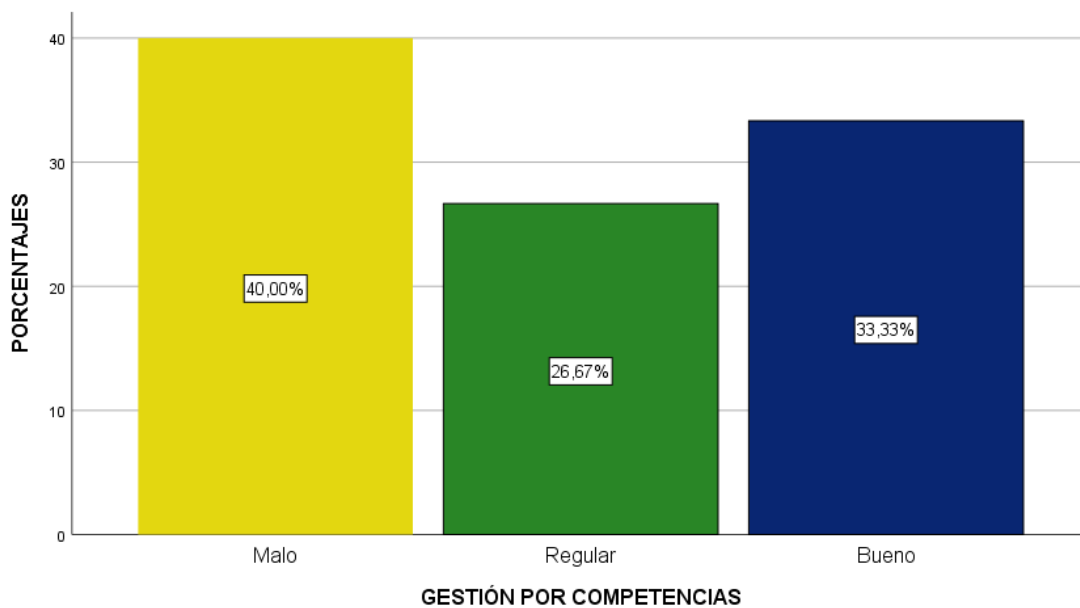


Figura 1. Análisis descriptivo de la variable gestión por competencias

### Interpretación

Se percibe en la figura 1 que 6 colaboradores encuestados que representan el 40% perciben a la gestión por competencias en un nivel malo, 5 colaboradores encuestados que representan el 33.33% lo estiman en un nivel bueno y 4 colaboradores encuestados que representan al 26.67% lo perciben en un nivel regular. Esto evidencia que los colaboradores perciben que los procesos de la gestión por competencias no es la adecuada en la empresa.

## Resultados descriptivos de la variable desempeño laboral

Tabla 8

*Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral*

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	3	20,0
Regular	9	60,0
Bueno	3	20,0
Total	15	100,0

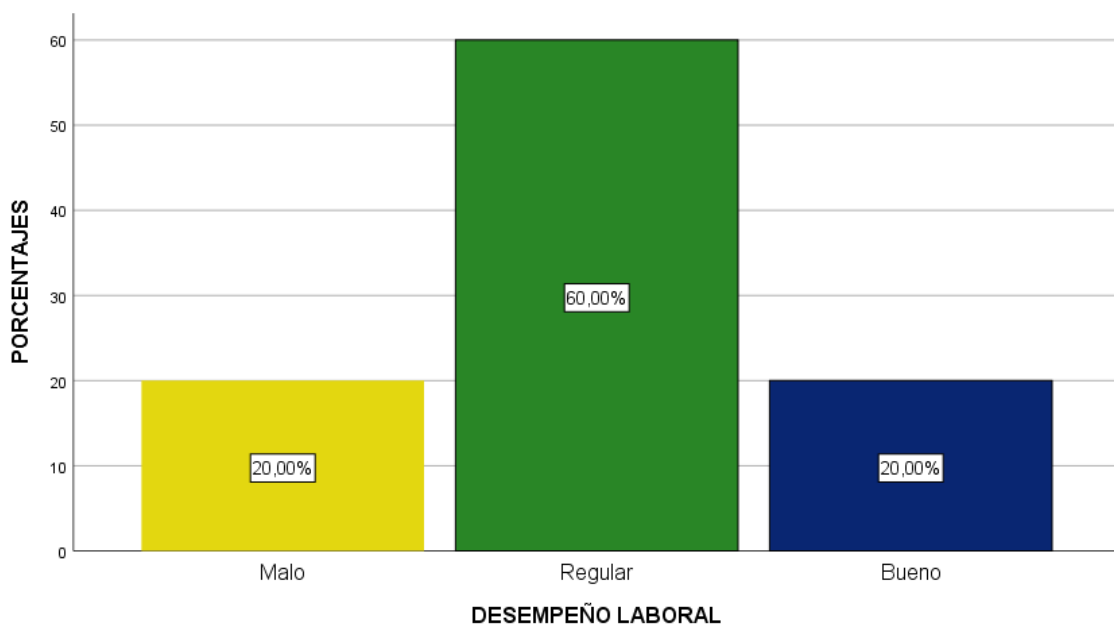


Figura 2. Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral

### Interpretación

Se percibe en la figura 2 que 9 colaboradores encuestados que representan el 60% perciben al desempeño laboral en un nivel regular, 3 colaboradores encuestados que representan el 20% lo estiman en un nivel bueno y 3 colaboradores encuestados que representan al 20% lo perciben en un nivel malo. Esto evidencia que la mayoría de los colaboradores se están desempeñando deficiente quizás por la falta de capacitaciones, organización y herramientas de trabajo los cuales afectan el normal desarrollo de sus funciones.

### 4.3. Resultados descriptivos de las dimensiones.

#### Descriptivos de las dimensiones de la gestión por competencias

Tabla 9

*Análisis descriptivo de la dimensión competencias personales*

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	5	33,3
Regular	6	40,0
Bueno	4	26,7
Total	15	100,0

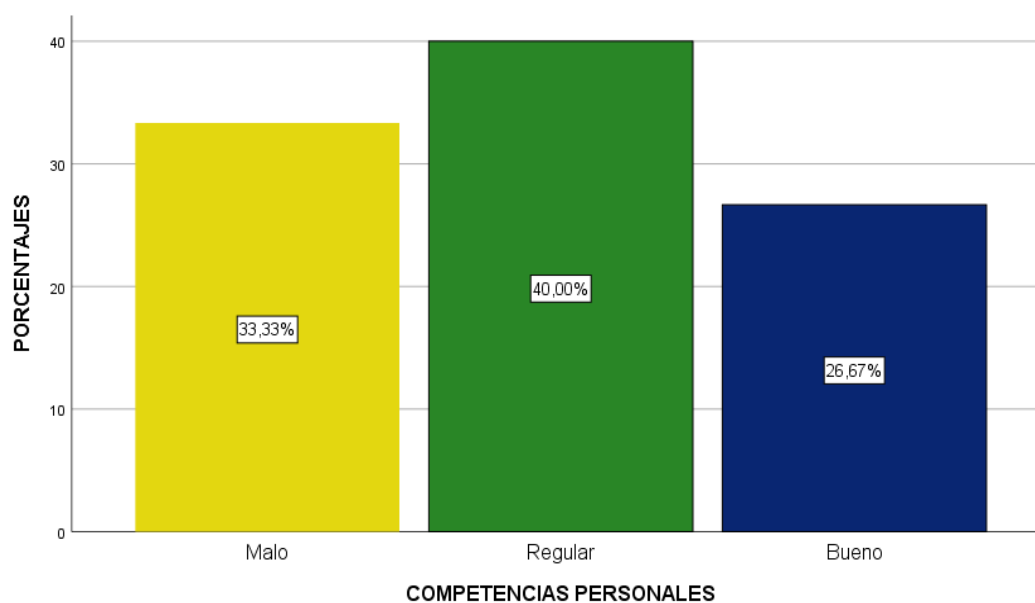


Figura 3. Análisis descriptivo de la dimensión competencias personales.

#### Interpretación

Se percibe en la figura 3 que 6 colaboradores encuestados que representan el 40% perciben a la dimensión competencias personales en un nivel regular, 5 colaboradores encuestados que representan el 33.33% lo estiman en un nivel malo y 4 colaboradores encuestados que representan al 26.67% lo perciben en un nivel bueno. Esto evidencia que los colaboradores señalan que presentan dificultades de comunicación, creatividad, inteligencia social y aprendizaje en la empresa.

Tabla 10

*Análisis descriptivo de la dimensión competencias interpersonales*

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	4	26,7
Regular	10	66,7
Bueno	1	6,7
Total	15	100,0

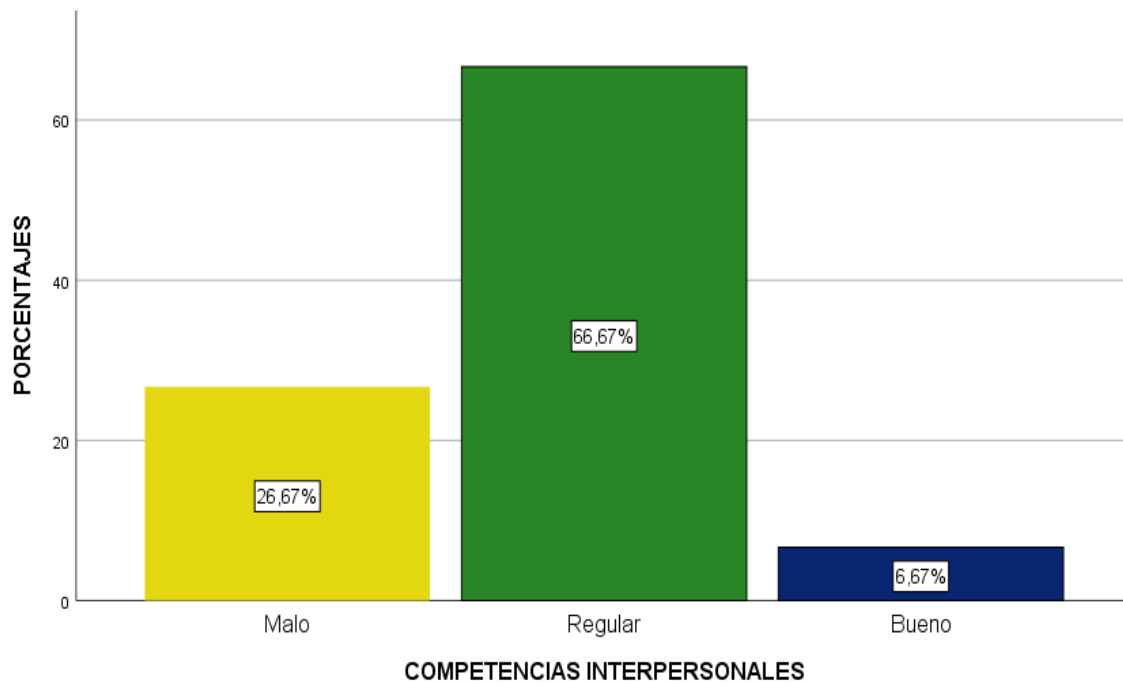


Figura 4. Análisis descriptivo de la dimensión competencias interpersonales.

**Interpretación**

Se percibe en la figura 4 que 10 colaboradores encuestados que representan el 66.67% perciben a la dimensión competencias interpersonales en un nivel regular, 4 colaboradores encuestados que representan el 26.67% lo estiman en un nivel malo y 1 colaboradores encuestados que representan al 6.67% lo perciben en un nivel bueno. Esto evidencia que los colaboradores señalan que presentan dificultades de empatía, manejo de conflictos, liderazgo, actitudes positivas y en algunos casos en el trabajo en equipo.

Tabla 11

*Análisis descriptivo de la dimensión competencias técnicas*

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	4	26,7
Regular	7	46,7
Bueno	4	26,7
Total	15	100,0

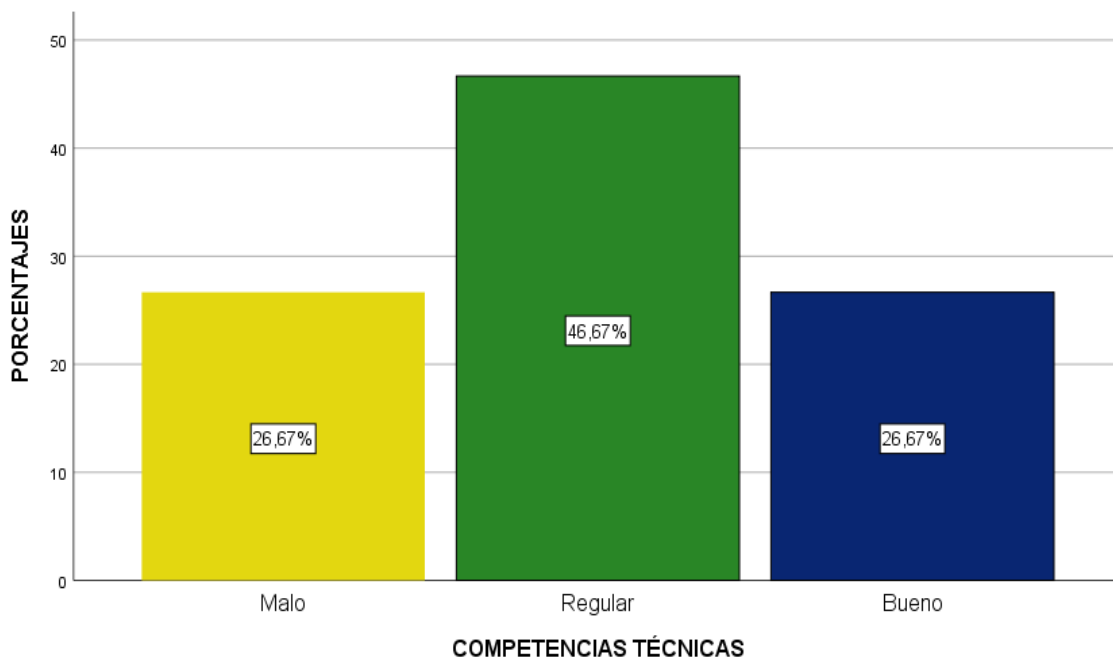


Figura 5. Análisis descriptivo de la dimensión competencias técnicas.

**Interpretación**

Se percibe en la figura 5 que 7 colaboradores encuestados que representan el 46.67% perciben a la dimensión competencias técnicas en un nivel regular, 4 colaboradores encuestados que representan el 26.67% lo estiman en un nivel malo y 4 colaboradores encuestados que representan al 26.67% lo perciben en un nivel bueno. Esto evidencia que los colaboradores señalan que presentan dificultades de sostenibilidad, compromiso laboral, uso solvente de la tecnología de información, actitudes positivas frente al trabajo, aprendizaje autónomo y en algunos casos sienten que no existe una comunicación fluida tanto vertical, horizontal y diagonal.

Tabla 12

*Análisis descriptivo de la dimensión competencias corporativas*

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	4	26,7
Regular	9	60,0
Bueno	2	13,3
Total	15	100,0

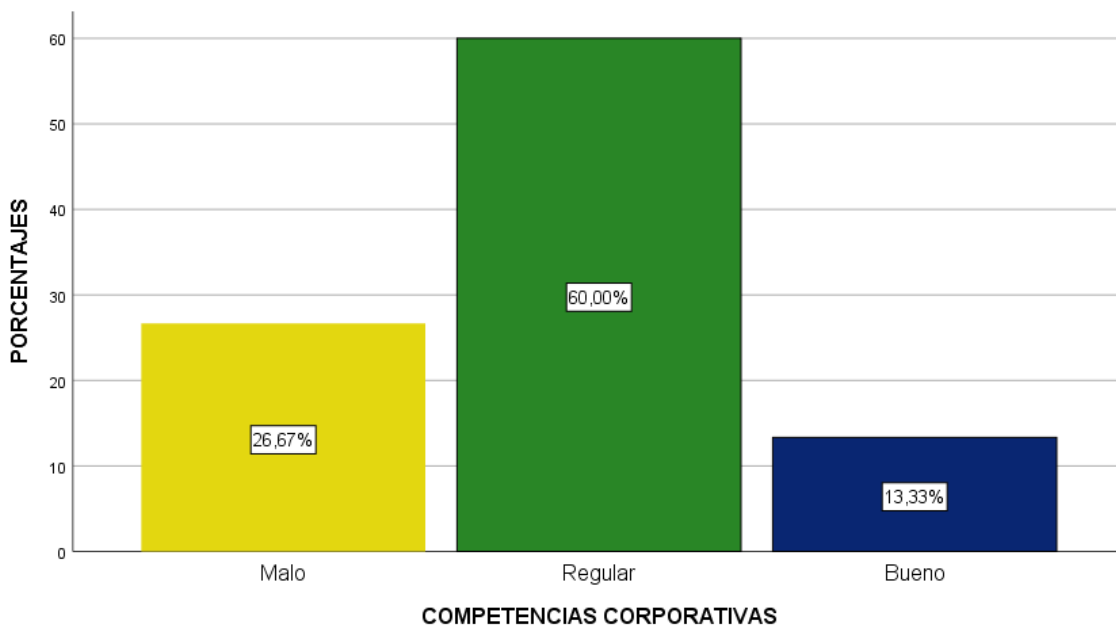


Figura 6. Análisis descriptivo de la dimensión competencias corporativas.

**Interpretación**

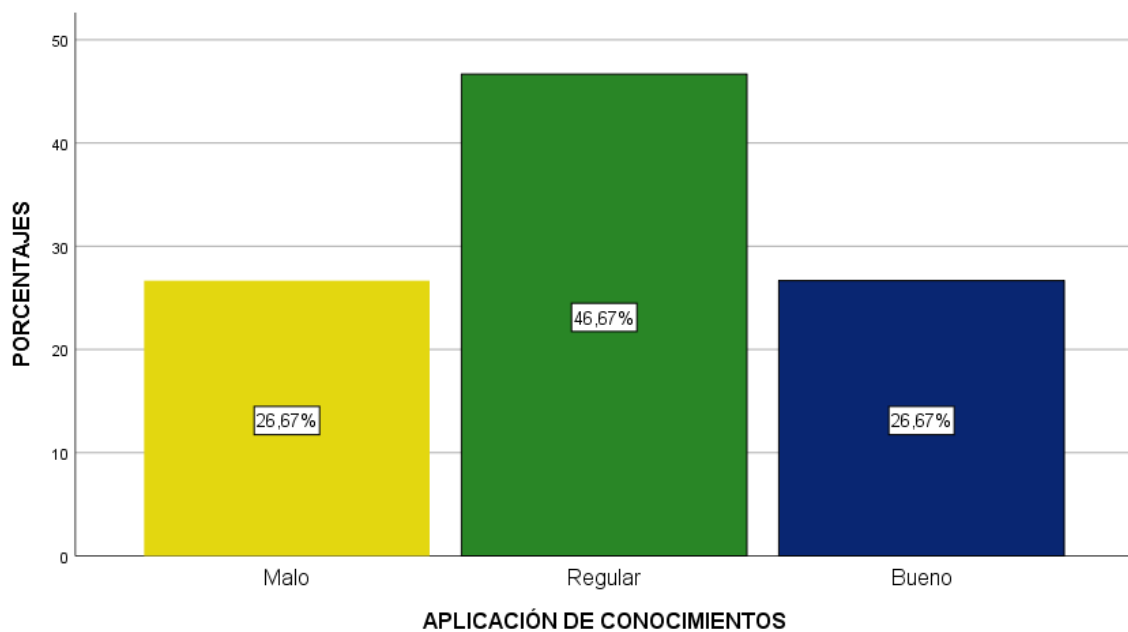
Se percibe en la figura 6 que 9 colaboradores encuestados que representan el 60% perciben a la dimensión competencias corporativas en un nivel regular, 4 colaboradores encuestados que representan el 26.67% lo estiman en un nivel malo y 2 colaboradores encuestados que representan al 13.33% lo perciben en un nivel bueno. Esto evidencia que los colaboradores señalan que presentan dificultades de aceptación de la visión, misión y valores de la empresa, identificación de las competencias interpersonales, liderazgo transformacional que involucre tanto las necesidades personales como profesionales y en algunos casos no acatan completamente las acciones correctivas que se proponen en la empresa.

## Descriptivos de las dimensiones del desempeño laboral

Tabla 13

*Análisis descriptivo de la dimensión aplicación de conocimientos*

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	4	26,7
Regular	7	46,7
Bueno	4	26,7
Total	15	100,0



*Figura 7. Análisis descriptivo de la dimensión aplicación de conocimientos*

### Interpretación

Se percibe en la figura 7 que 7 colaboradores encuestados que representan el 46.67% perciben que su aplicación de conocimientos en un nivel regular, 4 colaboradores encuestados que representan el 26.67% lo estiman en un nivel malo y 4 colaboradores encuestados que representan al 26.67% lo perciben en un nivel bueno. Esto evidencia que el desempeño de los colaboradores en la empresa se viene desarrollando de manera deficiente, porque no encuentran las condiciones necesarias para la aplicación de los conocimientos obtenidos en su formación profesional o técnica.

Tabla 14

*Análisis descriptivo de la dimensión habilidades y capacidades*

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	6	40,0
Regular	5	33,3
Bueno	4	26,7
Total	15	100,0

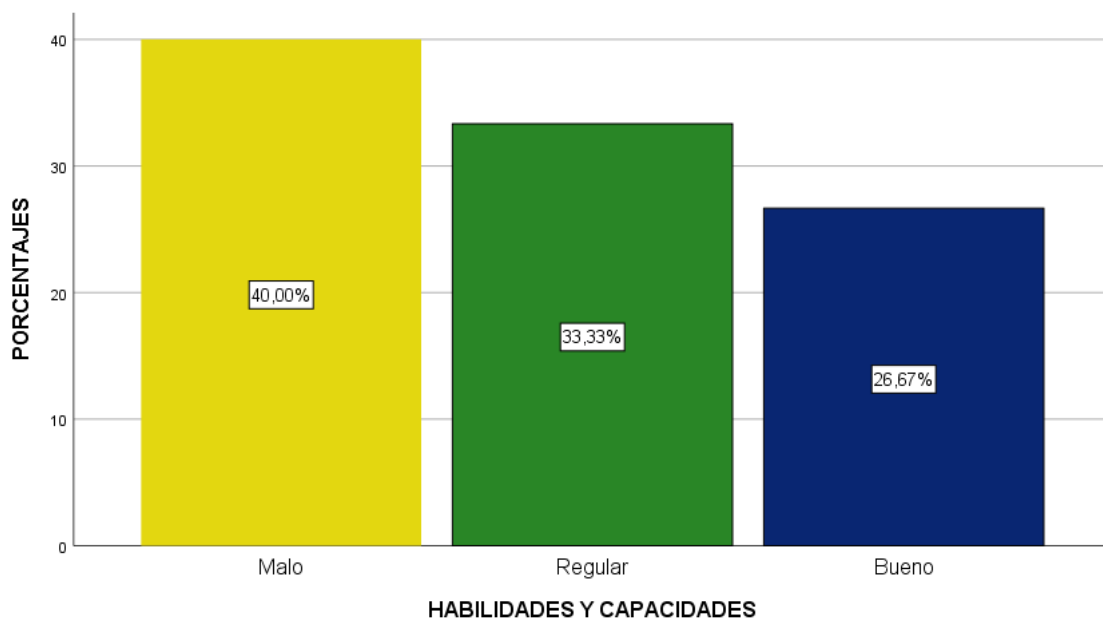


Figura 8. Análisis descriptivo de la dimensión habilidades y capacidades.

### Interpretación

Se percibe en la figura 8 que 6 colaboradores encuestados que representan el 33.33% perciben que la aplicación de sus habilidades y capacidades en un nivel regular, 5 colaboradores encuestados que representan el 40% lo estiman en un nivel malo y 4 colaboradores encuestados que representan al 26.67% lo perciben en un nivel bueno. Esto evidencia que el desempeño de los colaboradores presenta deficiencias en la aplicación de sus habilidades y capacidades en el desarrollo de sus funciones porque las capacitaciones no se desarrollan consideran en algunos casos las necesidades de los colaboradores para su desenvolvimiento de su área.



Tabla 15

*Análisis descriptivo de la dimensión trabajo en equipo*

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	5	33,3
Regular	7	46,7
Bueno	3	20,0
Total	15	100,0

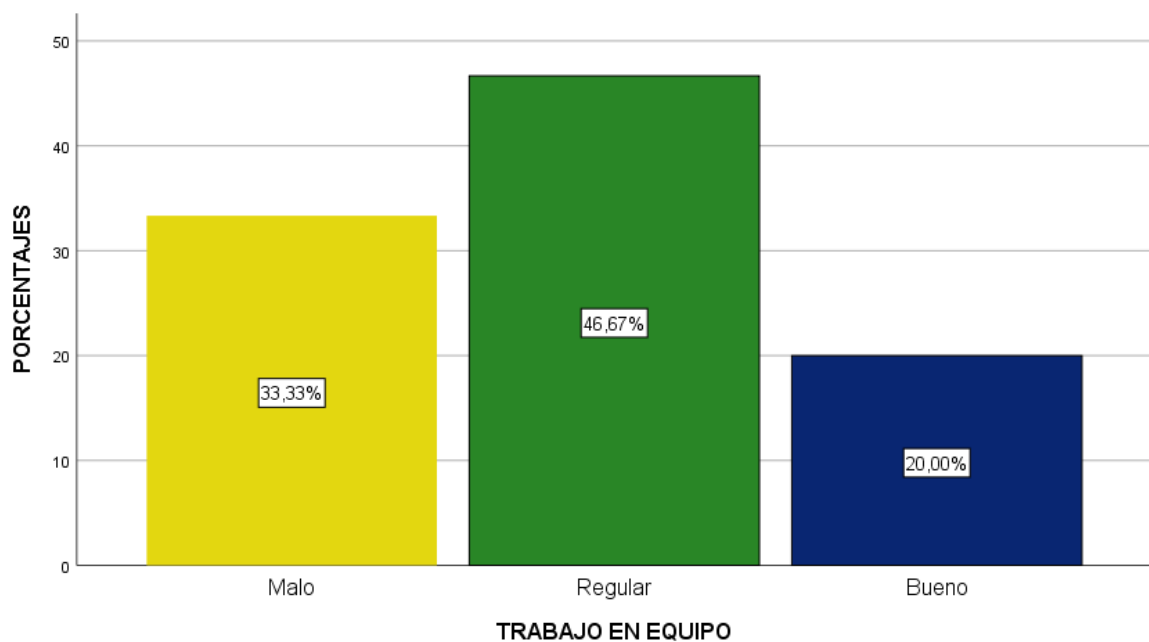


Figura 9. Análisis descriptivo de la dimensión trabajo en equipo.

**Interpretación**

Se percibe en la figura 9 que 7 colaboradores encuestados que representan el 46.67% perciben que el trabajo en equipo de desarrolla en un nivel regular, 5 colaboradores encuestados que representan el 33.33% lo estiman en un nivel malo y 3 colaboradores encuestados que representan al 20% lo perciben en un nivel bueno. Esto evidencia que el desempeño de los colaboradores presenta deficiencias en el trabajo en equipo porque no existe en algunos casos la predisposición para realizar trabajos en conjunto, en algunos casos se observa que prefieren hacer trabajos de manera personales, lo que no permite una buena integración de las áreas.

Tabla 16

*Análisis descriptivo de la dimensión compromiso en el trabajo*

	Colaboradores	Porcentaje
Malo	2	13,3
Regular	10	66,7
Bueno	3	20,0
Total	15	100,0

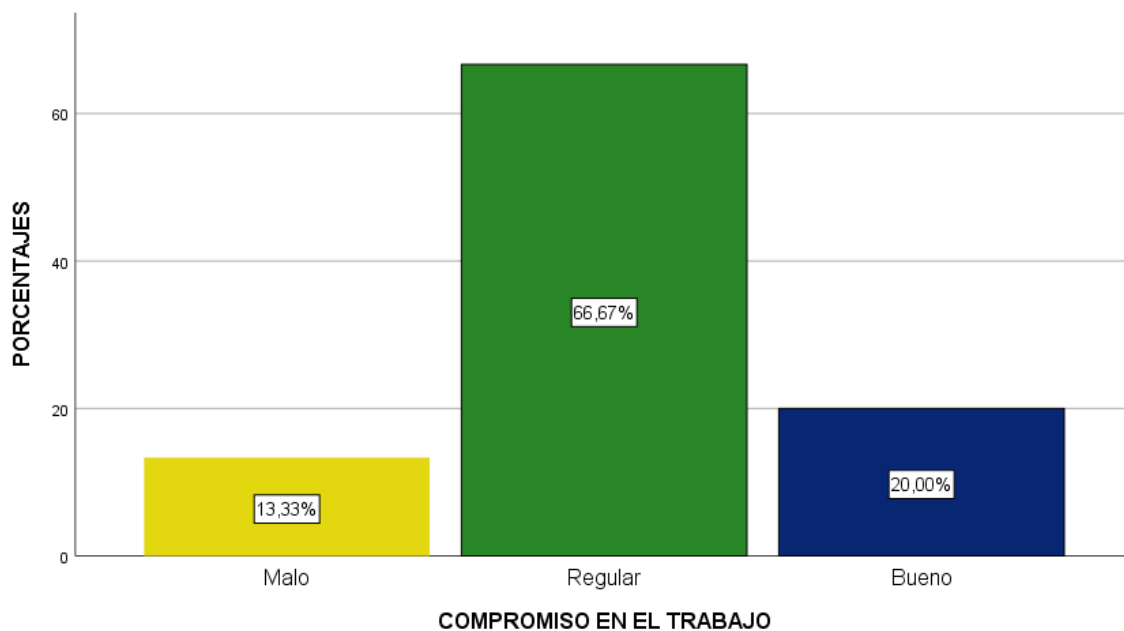


Figura 10. Análisis descriptivo de la dimensión compromiso en el trabajo.

### Interpretación

Se percibe en la figura 10 que 10 colaboradores encuestados que representan el 66.67% perciben que el compromiso en el trabajo de desarrolla en un nivel regular, 3 colaboradores encuestados que representan el 13.33% lo estiman en un nivel malo y 2 colaboradores encuestados que representan al 20% lo perciben en un nivel bueno. Esto evidencia que lo colaboradores no se comprometen con el trabajo que desempeñan porque no se sienten motivados, en términos de remuneración y reconocimiento por parte de los directivos en el logro de las metas de la empresa.

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

Tabla 17

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

Gestión por competencias	Desempeño laboral						Total	
	Malo		Regular		Bueno		fi	%
	fi	%	fi	%	fi	%		
Malo	3	20.0%	3	20.0%	0	0.0%	6	40.0%
Regular	0	0.0%	4	26.7%	0	0.0%	4	26.7%
Bueno	0	0.0%	2	13.3%	3	20.0%	5	33.3%
Total	3	20.0%	9	60.0%	3	20.0%	15	100.0%

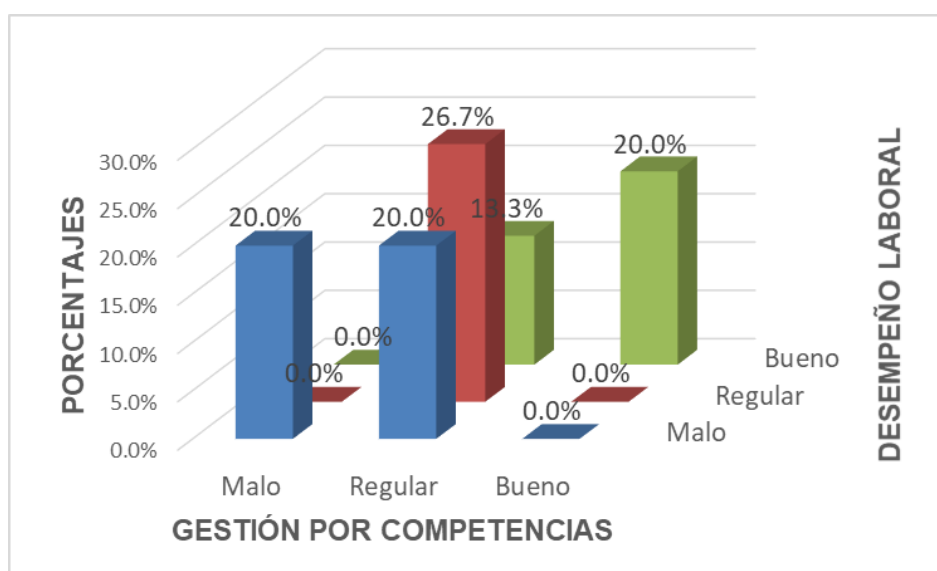


Figura 11. Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral

#### Interpretación

La tabla 17 y figura 11 presentan la descripción de las variables de estudio, donde se puede apreciar que el 20% de los colaboradores encuestados consideran la relación entre dichas variables es malo, el 26.7% de los encuestados consideran que esta relación es regular y el 20% de los colaboradores encuestados aseguran que esta relación es buena; esto prueba que existe relación positiva y directa entre la gestión por competencias y desempeño laboral, lo que se verifica con la correspondiente prueba de hipótesis.

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

H<sub>0</sub>: La variable desempeño laboral presenta una distribución normal.

H<sub>1</sub>: La variable desempeño laboral difiere una distribución normal.

Tabla 18

*Resultado de la prueba de distribución normal de la variable desempeño laboral*

	Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.
Desempeño laboral	,980	15	,967

*Nota:* <sup>a</sup> Corrección de significación de Lilliefors

#### **Interpretación:**

La tabla 18 muestra los resultados de la prueba de normalidad de Shapiro Wilk donde se observa que la mayoría de los puntajes se aproximan a una distribución normal en la variable desempeño laboral, puesto que el coeficiente de significancia es de 0.967; por consiguiente el resultado consigue aceptar la hipótesis nula y rechazar la hipótesis alterna, de modo que la prueba de estadística a emplear debe ser paramétrica, en el caso de la investigación para los estadísticos inferenciales se empleó la prueba de R de Pearson.

## 4.6 Procedimientos correlacionales

### Contraste de la hipótesis general

Ho. No existe relación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate - 2020

Hi. Existe relación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate - 2020

Nivel de confianza: 95% ( $\alpha=0,05$ )

Regla de decisión: Sig.  $\geq 0.05$  → se acepta la hipótesis nula (Ho)

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

Tabla 19

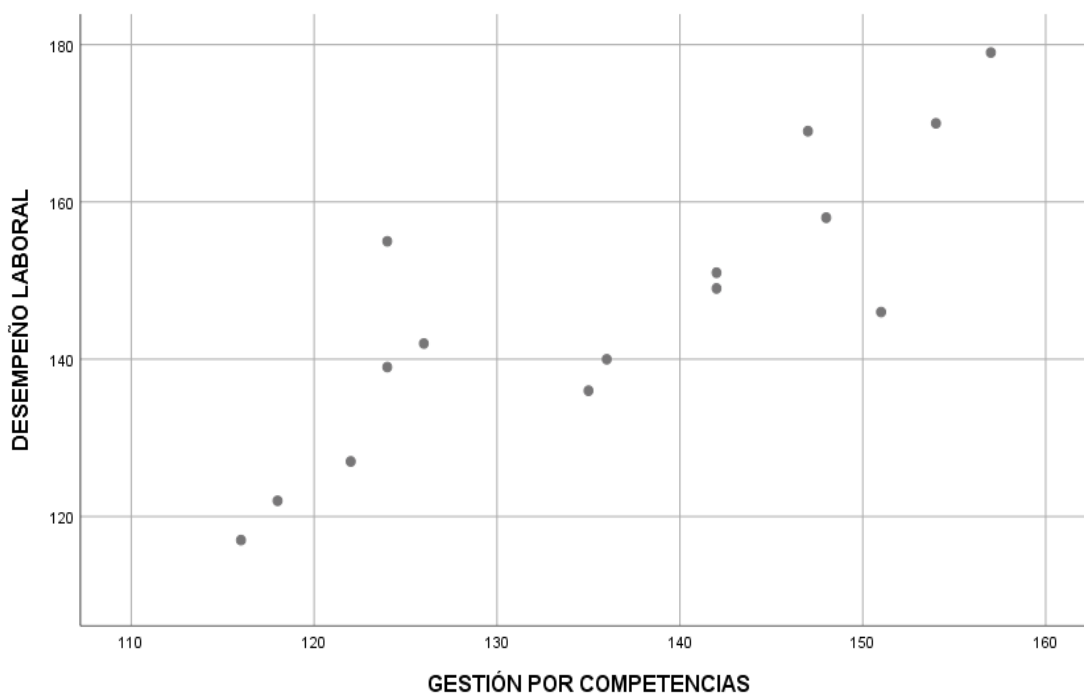
*Resultado de correlación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral*

		Desempeño laboral
Gestión por competencias	Correlación de Pearson	,841**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	15

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

### Interpretación

La tabla 19 muestra los resultados de la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral, a un nivel de significancia de 0.000 menor al 0.05 lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptarla hipótesis alterna. Es decir, existe una correlación alta ( $r = 0.841$ ) entre las variables, es decir en la medida que se aplique una buena gestión por competencias mejor será el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate – 2020.



*Figura 12.* Gráfico de dispersión entre la gestión por competencias y el desempeño laboral

### Interpretación

En la figura 12, se puede observar los resultados del gráfico de dispersión entre las variables gestión por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate – 2020. Este resultado indica que existe una relación positiva directa entre dichas variables, en otras palabras, se puede decir que a mayores puntajes de la variable gestión por competencias, mayores serán los puntajes del desempeño laboral.

## Contrastación de hipótesis específicas

### Contrastación de hipótesis específica 1

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre las competencias personales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate - 2020

H<sub>1</sub>: Existe relación significativa entre las competencias personales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate - 2020

Nivel de confianza: 95% ( $\alpha=0,05$ )

Regla de decisión: Sig.  $\geq 0.05$  → se acepta la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)

Sig.  $< 0.05$  → se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)

Tabla 20

*Resultado de correlación entre las competencias personales y el desempeño laboral.*

		Desempeño laboral
Competencias personales	Correlación de Pearson	,654**
	Sig. (bilateral)	,008
	N	15

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

### Interpretación

La tabla 20 muestra los resultados de la relación entre las competencias personales y el desempeño laboral, a un nivel de significancia de 0.008 menor al 0.05 lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptarla hipótesis alterna. Es decir, existe una correlación moderada ( $r = 0.654$ ) entre las variables, es decir en la medida que se aplique mejor las competencias personales mejor será el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate – 2020.

## Contrastación de hipótesis específica 2

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre las competencias interpersonales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate - 2020

H<sub>2</sub>: Existe relación significativa entre las competencias interpersonales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate - 2020

Nivel de confianza: 95% ( $\alpha=0,05$ )

Regla de decisión: Sig.  $\geq 0.05$  → se acepta la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)

Sig.  $< 0.05$  → se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)

Tabla 21

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

		Desempeño laboral
Competencias interpersonales	Correlación de Pearson	,564*
	Sig. (bilateral)	,029
	N	15

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

## Interpretación

La tabla 21 muestra los resultados de la relación entre las competencias interpersonales y el desempeño laboral, a un nivel de significancia de 0.029 menor al 0.05 lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptarla hipótesis alterna. Es decir, existe una correlación moderada ( $r = 0.564$ ) entre las variables, es decir en la medida que se aplique mejor las competencias interpersonales mejor será el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate – 2020.



### Contrastación de hipótesis específica 3

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre las competencias técnicas y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate – 2020

H<sub>3</sub>: Existe relación significativa entre las competencias técnicas y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate - 2020

Nivel de confianza: 95% ( $\alpha=0,05$ )

Regla de decisión: Sig.  $\geq 0.05$  → se acepta la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)

Sig.  $< 0.05$  → se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)

Tabla 22

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

		Desempeño laboral
Competencias técnicas	Correlación de Pearson	,749**
	Sig. (bilateral)	,001
	N	15

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

### Interpretación

La tabla 22 muestra los resultados de la relación entre las competencias técnicas y el desempeño laboral, a un nivel de significancia de 0.001 menor al 0.05 lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptarla hipótesis alterna. Es decir, existe una correlación alta ( $r = 0.749$ ) entre las variables, es decir en la medida que se aplique mejor las competencias técnicas mejor será el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate – 2020.

#### Contrastación de hipótesis específica 4

H<sub>0</sub>: No existe relación significativa entre las competencias corporativas y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate - 2020

H<sub>4</sub>: Existe relación significativa entre las competencias corporativas y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate - 2020

Nivel de confianza: 95% ( $\alpha=0,05$ )

Regla de decisión: Sig.  $\geq 0.05$  → se acepta la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)

Sig.  $< 0.05$  → se rechaza la hipótesis nula (H<sub>0</sub>)

Tabla 23

*Resultado de correlación las competencias corporativas y el desempeño laboral*

		Desempeño laboral
Competencias corporativas	Correlación de Pearson	,802**
	Sig. (bilateral)	,000
	N	15

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

#### Interpretación

La tabla 23 muestra los resultados de la relación entre las competencias corporativas y el desempeño laboral, a un nivel de significancia de 0.000 menor al 0.05 lo que permite rechazar la hipótesis nula y aceptarla hipótesis alterna. Es decir, existe una correlación alta ( $r = 0.802$ ) entre las variables, es decir en la medida que se aplique mejor las competencias corporativas mejor será el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate – 2020.

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

## 5.1. Discusiones

En la investigación, se buscó establecer la relación entre la gestión por competencias que se desarrolla en la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate – 2020 y el desempeño laboral que presentan sus colaboradores, se trata de identificar como los factores asociados a la gestión por competencias orientan a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores que se identificó como problemas dentro de la organización.

Los instrumentos de la investigación pasaron por procesos de validez por criterio de jueces y confiabilidad, mediante los resultados obtenidos en la prueba de consistencia interna. En relación a lo mencionado, al instrumento de gestión por competencias alcanzo un valor de alfa de Cronbach de 0,880, mientras que para el instrumento de desempeño laboral alcanzó un valor de alfa de Cronbach que asciende a en 0,958. Ambos instrumentos al tener valores superiores a 0,80 ser altamente confiables para la recolección de los datos de la muestra.

En relación con el resultado de la contrastación de la hipótesis general, en base al estadístico de  $r$  de Pearson se manifiesta que existe una correlación positiva alta (0.841) entre la gestión por competencias y el desempeño laboral. Dichos resultados se contrastan con los resultados obtenidos por 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” que concluye que existe relación positiva media entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa, medido con la prueba  $r$  de Pearson cuyo resultado fue 0.609 y un nivel de significancia  $< a$  0.05. Es decir, en la medida que se aplique una buena gestión por competencias el desempeño laboral de los colaboradores; por otro lado, estos valoran mucho el apoyo en la formación personal y profesional que le brindan en la empresa para su desarrollo.

En relación con el resultado de la contrastación de la hipótesis específica 1, en base al estadístico de  $r$  de Pearson se manifiesta que existe una correlación positiva moderada (0.654) entre la gestión por competencias

personales y el desempeño laboral. Dichos resultados se contrastan con los resultados obtenidos por 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" que concluye que existe relación positiva débil entre las competencias personales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa, medido con la prueba de r de Pearson cuyo resultado fue 0.497 y un nivel de significancia  $< 0.05$ . Este resultado implica que la empresa debe preocuparse por mejorar el desarrollo de las competencias personales de cada puesto de trabajo, orientados a la mejora en el desarrollo de sus funciones.

En relación con el resultado de la contrastación de la hipótesis específica 2, en base al estadístico de r de Pearson se manifiesta que existe una correlación positiva moderada (0.564) entre la gestión por competencias interpersonales y el desempeño laboral. Dichos resultados se contrastan con los resultados obtenidos por Ccoscco (2018) en su tesis: "Gestión por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores del Supermercado Plaza Veá, Ate -2018" que concluye que las competencias interpersonales y el desempeño laboral de los colaboradores tienen una correlación positiva alta 0,796 con un valor de significancia de 0,000. Es decir, el desarrollo de las competencias interpersonales como el liderazgo, comunicación, empatía entre otros están directamente ligadas con el desempeño laboral de los colaboradores, porque estos favorecen el desarrollo de un ambiente de trabajo favorable que busca orientar y mejorar su desempeño laboral.

En relación con el resultado de la contrastación de la hipótesis específica 3, en base al estadístico de r de Pearson se manifiesta que existe una correlación positiva alta (0.749) entre la gestión por competencias técnicas y el desempeño laboral. Dichos resultados se contrastan con los resultados obtenidos por Ccoscco (2018) en su tesis: "Gestión por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores del Supermercado Plaza Veá, Ate -2018" que concluye que las competencias técnicas y el desempeño laboral de los colaboradores presentan una correlación positiva alta 0,849 con un valor de significancia a 0,000. Estos resultados indican que la empresa debe

preocuparse por el desarrollo profesional de los colaboradores, tanto en el manejo de operaciones como en las funciones administrativas que deba realizar en la empresa. En este sentido, estas competencias son sumamente importantes para el desempeño laboral y desarrollo de la empresa.

En relación con el resultado de la contrastación de la hipótesis específica 4, en base al estadístico de  $r$  de Pearson se manifiesta que existe una correlación positiva alta (0.802) entre la gestión por competencias corporativas y el desempeño laboral. Dichos resultados se contrastan con los resultados obtenidos por Ccoscco (2018) en su tesis: “Gestión por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores del Supermercado Plaza Veja, Ate - 2018” que concluye que las competencias corporativas y el desempeño laboral de los colaboradores presentan una correlación positiva alta 0,875 con un valor de significancia de 0,000. Es decir, la empresa debe buscar desarrollar competencias de comunicación asertiva y directa que permita una mejor interacción de los colaboradores con los clientes externos de la empresa.

La presente investigación se puede continuar si existe interés por parte de otros investigadores en el tema, en la cual se toma como referencia la presente investigación para realizar un estudio de diseño pre o cuasi experimental en la cual se manipule las variables de estudio para que se puedan realizar un estudio post y comparar ambos resultados que permita mejorar el desempeño de los colaboradores de la empresa.

## **5.2. Conclusiones**

Primero. Existe correlación positiva y alta ( $r = 0.841$ ) entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate - 2020, a un nivel de significancia de 0,000. Se concluye que los colaboradores de dicha área deben ser más competentes en aspectos personales, interpersonales, técnicas y corporativas que impulsen un mejor y eficaz actuar profesional en el desempeño de sus funciones.

Segundo. Existe correlación positiva y moderada ( $r = 0.654$ ) entre las competencias personales y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate - 2020, a un nivel de significancia de 0,000. Se concluye que la mayoría de los colaboradores del área si controlan las competencias personales ante compañeros de trabajo y clientes los clientes externos, entonces, deben seguir cumpliendo con ello y en el caso que haya algo por mejorar, debe ser informado inmediatamente con sus jefes directos.

Tercero. Existe correlación positiva y moderada ( $r = 0.564$ ) entre las competencias interpersonales y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate - 2020, a un nivel de significancia de 0,000. Se concluye que la mayoría de los colaboradores del área si controlan las competencias interpersonales que le permiten tener un mejor desempeño porque favorece el trabajo en equipo y una mejor interacción con sus pares internos o externos de la empresa.

Cuarto. Existe correlación positiva y alta ( $r = 0.749$ ) entre las competencias técnicas y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate - 2020, a un nivel de significancia de 0,000. Se concluye que los colaboradores manejan sus conocimientos teóricos y técnicos necesarios para emplearlos en las actividades que se les asigna en la empresa. Sin embargo, cabe resaltar que los conocimientos suelen estar en permanente actualización, lo que implica que tanto los colaboradores y directivos deben preocuparse por están pendiente del desarrollo de estas competencias.

Quinto. Existe correlación positiva y alta ( $r = 0.802$ ) entre las competencias corporativas y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate - 2020, a un nivel de significancia de 0,000. Se concluye que los colaboradores consideran que la empresa forma parte de su vida ya que es el centro donde laboran, lo que viene ser relevante para la empresa considerando que sus colaboradores son fuente importante para su funcionamiento operativo.

### **5.3. Recomendaciones**

En relación al objetivo general, se recomienda a los jefes ejercer la mejora continua en relación a la gestión por competencias de sus colaboradores mediante el plan de acción para lograr alcanzar mejores resultados en el desempeño de sus colaboradores, los cuales van a aportar para establecer soluciones a las problemáticas que se presenten dentro del área, con la finalidad de lograr los objetivos planteados en el área.

#### **Actividades**

- Buscar un canal de comunicación horizontal, de tal manera que el colaborador sienta que sus puntos de vistas, opiniones, necesidades son consideradas por la parte directiva.
- Implementar programas de capacitación que pueda actualizar los conocimientos del personal operativo de esta área de la empresa.
- Buscar mecanismos de motivación eficaz en sus puestos de trabajo, para reforzar su desempeño de sus funciones.

En relación al primer objetivo específico, se recomienda aplicar las competencias personales en los colaboradores del área, orientando a su desarrollo y realización como persona con aspiraciones y perfeccionamiento, que busque ser mejores personas para el desarrollo de sus funciones.

#### **Actividades**

- Buscar espacios de integración de las personas nuevas con los que ya tienen tiempo en la empresa.
- Motivar al personal para desarrollar iniciativa, la buena toma de decisiones en cuanto a la solución de problemas que se presenten en el área.



- Brindar oportunidades de ascenso y perfeccionamiento que busque la realización de la persona en la organización.

En relación al segundo objetivo específico, se recomienda aplicar las competencias interpersonales en los colaboradores del área, que busquen desarrollar mejorar el proceso de comunicación interna en el área, buscar el desarrollo de habilidades como saber escuchar, fomentar el respeto y la tolerancia hacia las ideas diferentes de los demás.

### **Actividades**

- Desarrollar actividades que desarrollen habilidades de liderazgo en los colaboradores.
- Desarrollar actividades de control de emociones que le permitan solucionar de manera efectiva los problemas del área de la empresa.
- Buscar el reforzamiento de motivación extrínseca de los colaboradores, como reconocer su esfuerzo, valoración de su trabajo, indicando la importancia que tiene estos para los objetivos de la empresa.

En relación al tercer objetivo específico, se recomienda aplicar las competencias técnicas en los colaboradores, para lograr mejores resultados en sus técnicas empleadas en el cumplimiento eficaz de sus funciones, esto va a generar que en primer lugar el colaborador logre llegar a cumplir con su meta proyectada y pueda ser reconocido como un integrante importante en el área.

### **Actividades**

- Fortalecer la línea de carrera en la empresa, de esta manera el colaborador siempre estará motivado para poner en práctica y perfeccionar sus técnicas y habilidades para el desarrollo de las funciones.

- Implementar planes de capacitación de acuerdo a las necesidades de los colaboradores, en aspectos técnicos y tecnológicos, entre otros.

En relación al cuarto objetivo específico, se recomienda poner en práctica las competencias corporativas en los colaboradores, con la finalidad de hacer diferenciador a la empresa ante su competencia y ser reconocido en el mercado, no solo por los productos que ofrecen, sino también buscando tener un servicio de calidad.

### **Actividades**

- Diseñar e implementar un sistema de gestión por competencias que permita un manejo adecuado y actualizado de los puestos de trabajo, con mecanismos de supervisión y gestión sistemática de selección, capacitación y evaluación de los colaboradores.
- Implementar un programa de incentivos de acuerdo al objetivo de la empresa, de esta forma buscar que los colaboradores lo verán como un beneficio económico lo que hará motivarlos para trabajar con el propósito de llegar al objetivo final.

## **REFERENCIAS**

- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2008). *Rol de jefe: como ser un buen jefe*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2015). *La marca recursos humanos: Cómo lograr prestigio dentro de la organización*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación* (3ª ed.). Bogotá, Colombia: Pearson
- 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). Recuperado de <http://repositorio.utp.edu.pe/handle/UTP/2117>
- Carrasco, S. (2019). *Metodología de la investigación científica: pautas metodológicas para diseñar y elaborar el proyecto de investigación*. Lima, Perú: San Marcos.
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos* (10ª ed.). Barcelona, España: Mc Graw-Hill.
- Colardyn, D. (1996). *La gestión des compétences*. París, Francia: Presses Universitaires de France.
- Ccoscco, Y. (2018). *Gestión por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores del Supermercado Plaza Vea, Ate -2018* (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/37007>
- Drucker. P. (1997). *Innovador maestro de la administración de empresas*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634344005.pdf>
- Gómez, C. y Mendoza, L. (2013). *Modelo de gestión por competencias para la empresa Acmed S.A.S.* (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://repositorio.unicartagena.edu.co/handle/11227/445>

Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México D. F., México: Mc Graw-Hill.

Linares, J. (2017). *Gestión por competencias y evaluación del desempeño laboral en la empresa maestro Perú Arequipa* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/3379>

Martínez, R. (2016). *Propuesta de un modelo de gestión por competencias, para el mejoramiento del desempeño laboral del personal docente de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), para el año 2017* (Tesis de maestría). Recuperado de <https://repositorio.unan.edu.ni/7534/>

Ñaupas, H. Valdivia, M., Palacios, J. y Romero, H. (2018). *Metodología de la investigación: cualitativa, cuantitativa y redacción de la tesis* (5ª ed.). Bogotá, Colombia: Ediciones U.

Ochoa, G. (2015). *Modelo de gestión por competencias para lograr calidad en los servicios de la empresa la esperanza comercializadora Wholesaleinn S.A.* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://dspace.uniandes.edu.ec/handle/123456789/1820>

Pereda, O. y Berrocal, B. (2004). *Gestión por competencias: En la administración de la comunidad autónoma de Aragón*. Aragón, España: Gobierno de Aragón.

Porret, M. (2013). *Gestión de personas* (5ª ed.). Madrid, España: ESIC.

Ramos, L. (2012). *Gestión por competencias* (2ª ed.). Málaga, España: Interconsulting Bureau.

Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional* (15ª ed.). México D. F., México: Pearson.

Rodríguez, J. (2009). *Gestión por competencias*. Lima, Perú: PUCP.

Rodríguez, D. (2016). *Modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Promas S.R.L. del distrito de Trujillo 2016* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/2369>

Romero, J. (2019). *La aplicabilidad de las herramientas de medición laboral*. Madrid, España: Grao.

Salazar, M. (2015). *La gestión del recurso humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral para maximizar la productividad en la empresa de calzado Gamos de la ciudad de Ambato* (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/8948/1/213%20o.e..pdf>

Sánchez, M. (2017). *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, 2017* (Tesis de maestría). Recuperado de <http://repositorio.upt.edu.pe/handle/UPT/639>

Vela, L. (2004). *Gestión por competencias: EL reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. Madrid, España: ESIC.

Vera, E. (2016). *Gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral en el talento humano del banco Guayaquil agencia Portoviejo - Ecuador* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.utm.edu.ec/handle/123456789/503>

Werther, W., Davis, K. y Guzmán, M. (2014). *Administración de recursos humano* (7ª ed.). México D. F., México: Mc Graw-Hill.

## **ANEXOS**

## Anexo 1: Matriz de consistencia

Gestión por competencias y desempeño laboral en los colaboradores de la empresa fabricaciones mecánicas S.A. Ate - 2020

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores			
<p><b>Problema general.</b> ¿Qué relación existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate – 2020?</p> <p><b>Problemas específicos.</b> ¿Qué relación existe entre las competencias personales y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate – 2020?</p> <p>¿Qué relación existe entre las competencias interpersonales y el desempeño laboral en los colaboradores de la</p>	<p><b>Objetivo general.</b> Determinar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate - 2020</p> <p><b>Objetivos específicos.</b> Determinar la relación entre las competencias personales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate - 2020</p> <p>Determinar la relación entre las competencias interpersonales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Fabricaciones</p>	<p><b>Hipótesis general.</b> Existe relación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate - 2020</p> <p><b>Hipótesis específicas.</b> Existe relación significativa entre las competencias personales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate - 2020</p> <p>Existe relación significativa entre las competencias interpersonales y el</p>	<b>Variable 1: Gestión por competencias.</b>			
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Niveles y rangos</b>
			Competencias personales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivación</li> <li>- Adaptabilidad</li> <li>- Proactividad</li> </ul>	1 = Totalmente en desacuerdo 2= En desacuerdo 3= Parcialmente de acuerdo 4= De acuerdo 5= Totalmente de acuerdo	Bueno: [33; 37] Regular: [26; 33) Malo: [21; 26)
			Competencias interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empatía</li> <li>- Liderazgo</li> <li>- Trabajo en equipo</li> </ul>		Bueno: [37; 40] Regular: [31; 37) Malo: [27; 31)
			Competencias técnicas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Perfil profesional</li> <li>- Aptitudes y habilidades</li> <li>- Resolución de conflictos</li> </ul>		Bueno: [38; 41] Regular: [32; 38) Malo: [26; 32)
			Competencias corporativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Toma de decisiones</li> <li>- Línea de carrera</li> <li>- Creatividad e innovación</li> </ul>		Bueno: [40; 44] Regular: [34; 40) Malo: [30; 34)
			<b>Variable 2: Desempeño laboral.</b>			
			<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Escala de medición</b>	<b>Niveles y rangos</b>



<p>empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate - 2020?</p> <p>¿Qué relación existe entre las competencias técnicas y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate - 2020?</p> <p>¿Qué relación existe entre las competencias corporativas y el desempeño laboral en los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate - 2020?</p>	<p>Mecánicas S.A. Ate - 2020</p> <p>Determinar la relación entre las competencias técnicas y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate - 2020</p> <p>Determinar la relación entre las competencias corporativas y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate - 2020</p>	<p>desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate - 2020</p> <p>Existe relación significativa entre las competencias técnicas y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate - 2020</p> <p>Existe relación significativa entre las competencias corporativas y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate - 2020</p>	<p>Aplicación de conocimientos</p> <p>Habilidades y capacidades</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Compromiso en el trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprendizaje constante</li> <li>- Pensamiento divergente</li> <li>- Dominio técnico.</li> <li>- Muestra iniciativa</li> <li>- Resolución de problemas</li> <li>- Toma de decisiones</li> <li>- Organización eficaz</li> <li>- Eficiencia en el trabajo</li> <li>- Cumplimiento de metas</li> <li>- Involucramiento con la empresa.</li> <li>- Identificación laboral</li> <li>- Involucra metas organizacionales y personales</li> </ul>	<p>1 = Totalmente en desacuerdo</p> <p>2= En desacuerdo</p> <p>3= Parcialmente de acuerdo</p> <p>4= De acuerdo</p> <p>5= Totalmente de acuerdo</p>	<p>Bueno: [40; 45] Regular: [31; 40] Malo: [23; 31)</p> <p>Bueno: [41; 44] Regular: [35; 41] Malo: [32; 35)</p> <p>Bueno: [40; 45] Regular: [33; 40] Malo: [30; 33)</p> <p>Bueno: [41; 45] Regular: [33; 41] Malo: [27; 33)</p>
<p><b>Nivel - diseño de investigación</b></p>	<p><b>Población y muestra</b></p>	<p><b>Técnicas e instrumentos</b></p>	<p><b>Estadística por utilizar</b></p>			
<p><b>Tipo:</b> Aplicada, nivel correlacional, enfoque cuantitativo.</p>	<p><b>Población:</b> 15 colaboradores de la empresa Fabricaciones Mecánicas S.A. Ate - 2020</p>	<p><b>Variable 1:</b> Gestión por competencias. <b>Técnicas:</b> Encuesta. <b>Instrumentos:</b> Cuestionario de gestión por competencias</p>	<p><b>Descriptiva:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Tabla de frecuencia.</li> <li>- Tabla cruzada.</li> <li>- Gráfico de barras.</li> </ul>			

<p><b>Diseño:</b> No experimental de corte transversal.</p> <p><b>Método:</b> Hipotético - deductivo</p>	<p><b>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> Encuesta.</p> <p><b>Instrumentos:</b> Cuestionario de desempeño laboral</p>	<p><b>Inferencial:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alfa de Cronbach.</li> <li>- Prueba de normalidad.</li> <li>- Correlación de R de Pearson.</li> </ul>
--	--	---	---

## Anexo 2: Instrumentos de recolección de datos

### CUESTIONARIO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Este cuestionario contiene una serie de frases relativamente cortas que permite hacer una descripción de cómo percibes la gestión por competencias en la empresa donde laboras. Para ello debes responder con la mayor sinceridad posible a cada una de las proposiciones que aparecen a continuación, de acuerdo a como pienses o actúes.

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

		Puntajes				
		1	2	3	4	5
<b>COMPETENCIAS PERSONALES</b>						
1	La empresa se preocupa por tener reconocimiento del trabajo realizado.	1	2	3	4	5
2	El horario de trabajo en la empresa es flexible	1	2	3	4	5
3	Te encuentras motivado para desempeñar las funciones de tu área.	1	2	3	4	5
4	Consideras que te encuentras motivado para tener desafíos en tu área.	1	2	3	4	5
5	Los cambios en la empresa requieren generan disconformidades en los colaboradores	1	2	3	4	5
6	Consideras que están trabajando en el área en que has sido formado	1	2	3	4	5
7	Te preocupas por asumir responsabilidades fuera de las funciones propias de tus áreas.	1	2	3	4	5
8	Te consideras una persona que tiene una actitud positiva.					
9	La empresa siempre brinda retos para el desarrollo de sus colaboradores.	1	2	3	4	5
<b>COMPETENCIAS INTERPERSONALES</b>						
10	Te consideras una persona que se preocupa por el bienestar de sus compañeros.					
11	Te consideras una persona que demuestra empatía con sus compañeros.					
12	Tengo facilidad para aceptar las diferencias de los demás.					
13	Me considero una persona práctica que disfruta crear soluciones a los problemas que enfrenta.					
14	Tengo facilidad para convertir mis problemas en oportunidades					
15	Me considero tener la capacidad de proponer ideas innovadoras.					
16	Normalmente asumo horas extras para solucionar los imprevistos en el área.					
17	Tienes la costumbre de realizar actividades programadas y planificadas, en sus funciones de tu puesto de trabajo.					

18	Valores mucho los objetivos que tiene la empresa y las asumes como propias para su cumplimiento.					
<b>COMPETENCIAS TÉCNICAS</b>						
19	Mi jefe inmediato, me proporciona toda la información que necesito.	1	2	3	4	5
20	Intercambio información con mis compañeros de diferentes áreas	1	2	3	4	5
21	Existe libertad y confianza para aclarar diferencias con mis compañeros.	1	2	3	4	5
22	Tienes buena actitud para desempeñarte correctamente e interrelacionarte con tus compañeros	1	2	3	4	5
23	Tienes la capacidad de realizar correcciones, respetando las ideas de tus compañeros.	1	2	3	4	5
24	Demuestras empatía con los colaboradores, cuando se lo ameritan.	1	2	3	4	5
25	Propones soluciones frente a los problemas o imprevistos.	1	2	3	4	5
26	Tienes iniciativa para resolver los conflictos presentados dentro de tu área de trabajo.	1	2	3	4	5
27	Tienes iniciativa para proponer actividades que busquen la efectividad de la organización.	1	2	3	4	5
<b>COMPETENCIAS CORPORATIVAS</b>						
28	En la empresa se brinda oportunidades de desarrollo profesional.	1	2	3	4	5
29	Considero que mi trabajo es valorado por la organización.	1	2	3	4	5
30	La empresa se preocupa por mi desarrollo profesional para realizar correctamente mis tareas.	1	2	3	4	5
31	En el área existe un liderazgo importante que orienta el trabajo.	1	2	3	4	5
32	La empresa delega de forma asertiva las tareas y obligaciones a cumplir.	1	2	3	4	5
33	La empresa fomenta el liderazgo dentro de su área de trabajo.	1	2	3	4	5
34	Estableces una buena relación de forma rápida con tus compañeros.	1	2	3	4	5
35	Mis compañeros/as de trabajo y yo hablamos con confianza y fluidez	1	2	3	4	5
36	En mi trabajo considero que me tiene respeto por mis capacidades y cumplimiento de los objetivos.					

## CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL

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 una de los ítems que aparecen a continuación, de acuerdo a como pienses o actúes.

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

		Puntajes				
		1	2	3	4	5
<b>Aplicación de conocimiento</b>						
1	Generalmente tiene la predisposición de aprender cosas nuevas.	1	2	3	4	5
2	La empresa se preocupa porque sus colaboradores sigan aprendiendo.	1	2	3	4	5
3	Normalmente comprendo las cosas que me orientan con facilidad	1	2	3	4	5
4	Me gusta aportar con ideas innovadores en las reuniones de trabajo.	1	2	3	4	5
5	Me gusta cooperar en todo lo que la empresa me solicite.	1	2	3	4	5
6	Me interesa en dar mi punto de vista en las decisiones que se toman en el área.	1	2	3	4	5
7	Siento que la empresa reconoce mi esfuerzo en el cumplimiento de mis funciones.	1	2	3	4	5
8	Considero que el trabajo realizado es bien valorado por los directivos.	1	2	3	4	5
9	Realizo mi trabajo sin esperar una recompensa a cambio.	1	2	3	4	5
<b>Habilidades y capacidades</b>						
10	Me ofrezco como voluntario para alguna actividad propia del área.	1	2	3	4	5
11	Normalmente estoy pendiente si hay algunas actividades que falta completarse.	1	2	3	4	5
12	Siempre muestro predisposición en apoyar en lo que requiera la empresa.	1	2	3	4	5
13	Planifico mis actividades para cumplir las actividades encargadas en el tiempo establecido.	1	2	3	4	5
14	Siempre tengo presente por alcanzar las metas asignadas en el área.	1	2	3	4	5
15	Normalmente acepto mis errores cuando siento que me he equivocado.	1	2	3	4	5
16	Busco soluciones innovadoras en temas relacionados con mis tareas diarias.	1	2	3	4	5
17	Incentivo a mi compañero para encontrar soluciones innovadoras.	1	2	3	4	5
18	Resuelvo los problemas con tranquilidad porque ya he planificado.	1	2	3	4	5
<b>Trabajo en equipo</b>						
19	Me preocupo por el cumplimiento de las metas de todo el equipo	1	2	3	4	5
20	Te consideras un líder dentro del equipo	1	2	3	4	5
21	Organizo eficazmente el tiempo en el trabajo.	1	2	3	4	5

22	El trabajo en equipo me permite cumplir con las metas asignadas.	1	2	3	4	5
23	Oriento a mi compañero para que siga con sus actividades.	1	2	3	4	5
24	Tengo facilidad para integrarse rápidamente con su equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
25	Realizo adecuadamente mi trabajo.	1	2	3	4	5
26	Me enfoco en cumplir con las metas considerando el cumplimiento de los demás.	1	2	3	4	5
27	Los resultados del trabajo del equipo son siempre favorables.	1	2	3	4	5
<b>Compromiso en el trabajo</b>						
28	Me siento entusiasmado en el cumplimiento de mis funciones.	1	2	3	4	5
29	Las responsabilidades y funciones que realizo son realmente apasionantes.	1	2	3	4	5
30	Me adapto rápido a los cambios hechos por la empresa, porque considero que son para mejorar los procesos.	1	2	3	4	5
31	La empresa hace que me sienta importante dentro de la empresa.	1	2	3	4	5
32	La interacción con los superiores y colegas es gratificante.	1	2	3	4	5
33	Me siento identificado(a) con la empresa.	1	2	3	4	5
34	Tengo disposición para apoyar a la empresa.	1	2	3	4	5
35	Deseo permanecer en la empresa por un tiempo prologando	1	2	3	4	5
36	Estoy dispuesto a asumir nuevos desafíos en favor mío y de la empresa	1	2	3	4	5

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

#### 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



\_\_\_\_\_  
Firma del Experto Informante.

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

#### 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



\_\_\_\_\_  
Firma del Experto Informante.

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

**Validación del instrumento: GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

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

Opinión de aplicabilidad:

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: \_\_\_\_\_ Ing. Segundo Zoilo Vásquez Ruiz

DNI: 17858481

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

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

Apellidos y nombres del juez validador. Mg/Lic./Ing.: \_\_\_\_\_ Ing. Segundo Zoilo Vásquez Ruiz

DNI: 17858481

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

<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: 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.: \_\_\_\_\_ Mg. Jorge Alonso Ramos Chang

DNI: 40968849

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.: \_\_\_\_\_ Mg. Jorge Alonso Ramos Chang

DNI: 40968849

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.

## Anexo 4: Informe de índice de coincidencias

Feedback Studio - Google Chrome  
ev.turnitin.com/app/carta/es/?u=1087194888&o=1457060242&ts=1&lang=es&BDS=1

feedback studio | GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA FABRICACIONES ... /0 < 5 de 6 > ?

**Universidad Autónoma del Perú**

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

**TESIS**  
GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA FABRICACIONES MECÁNICAS S.A. ATE - 2020

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

**AUTOR**  
RONALD JUVENAL CONDORI VALDIVIA

**Resumen de coincidencias**

**19 %**

1	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	4 %
2	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	4 %
3	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	3 %
4	Entregado a Universida... Trabajo del estudiante	2 %
5	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	1 %
6	repositorio.usanpedro... Fuente de Internet	1 %
7	ri.biblioteca.udo.edu.ve Fuente de Internet	1 %

Página: 1 de 110    Número de palabras: 20956    Text-only Report | High Resolution    Activado

Escribe aquí para buscar

11:14 25/11/2020

## Anexo 5: Constancia emitida por la institución que acredite la realización del estudio



Sres. Universidad Autónoma del Perú

Lima, 27 de noviembre 2020

Facultad de Ciencias de Gestión

Presente. -

Ref. Proyecto final de tesis Gestión por competencias y desempeño laboral en la empresa Fabricaciones Mecánicas SA ATE – 2020

De nuestra consideración:

Por medio del presente hago constar que se ha otorgado el permiso al estudiante Ronald Juvenal Condori Valdivia identificado con DNI N° 45577556, de realizar el desarrollo de su tesis "GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA FABRICACIONES MECÁNICAS S.A. ATE – 2020".

Por tal motivo, también se autorizó realizar sus encuestas virtuales, aplicando a los colaboradores que pertenecen al área operativa mecánica, siendo FAVORABLE la colaboración de todos.

El estudiante ha contado con todos los elementos necesarios para el análisis identificando los problemas y circunstancias que tiene el área, identificación de factores y aplicaciones necesarias para el desarrollo de su investigación.

Sin otro particular me despido, no sin antes expresarle mi más alta consideración y estima personal.

Atentamente

  
Fabricaciones Mecánicas S.A.  
"FAMESA"  
ANDRES FERNANDEZ S.  
S. REPRESENTANTE DE PRODUCCION

---

Av. Santa María Nro. 183, Ate, Lima

## Anexo 6: Base de datos

### Variable 1: Gestión por competencias

VAR0001	VAR0002	VAR0003	VAR0004	VAR0005	VAR0006	VAR0007	VAR0008	VAR0009	VAR0010	VAR0011	VAR0012	VAR0013	VAR0014	VAR0015	VAR0016	VAR0017	VAR0018	VAR0019	VAR0020	VAR0021	VAR0022	VAR0023	VAR0024	VAR0025	VAR0026	VAR0027	VAR0028	VAR0029	VAR0030	VAR0031	VAR0032	VAR0033	VAR0034	VAR0035	VAR0036	
4	3	3	2	2	3	3	3	3	4	3	3	3	4	2	4	4	3	1	5	4	4	4	5	2	5	4	5	4	3	3	4	4	4	4	5	
3	3	3	2	1	1	4	3	3	4	5	4	4	3	2	4	4	5	4	3	4	4	4	4	4	3	2	4	3	4	4	4	4	4	4	3	4
3	1	5	3	2	3	5	2	2	5	5	4	5	4	3	4	3	4	2	5	4	4	4	5	4	4	5	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5
5	5	5	1	5	3	3	5	5	5	5	5	5	4	1	4	3	4	1	5	5	5	5	5	4	2	5	5	4	2	4	4	4	4	5	4	5
3	2	3	4	2	4	3	2	2	4	5	5	4	5	2	5	5	2	4	2	4	4	2	3	2	2	3	5	3	4	4	4	4	4	4	3	3
5	5	5	2	2	1	5	5	2	4	4	3	4	4	4	5	3	2	2	4	5	4	4	5	5	3	5	5	4	2	5	5	5	5	5	4	5
5	4	4	2	1	5	5	5	4	4	5	4	4	5	3	5	3	4	3	4	5	5	5	5	5	3	4	5	5	3	5	5	5	5	5	5	5
4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	4	3	5	2	3	3	3	4	3	4	4	5	4	4	3	3	5	3	4	4	5	5	5	5	3	4
5	5	5	1	1	2	4	5	4	5	5	5	5	5	2	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
3	3	4	2	2	4	4	3	3	4	4	4	3	4	1	3	2	3	4	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4	4	3	4
3	3	3	4	2	3	5	3	3	3	3	4	3	5	2	3	1	3	3	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
5	5	4	3	2	3	4	3	5	5	4	5	5	5	2	5	2	4	4	5	5	5	3	4	4	5	4	5	4	4	4	5	3	5	4	4	4
3	2	2	2	2	3	3	2	2	5	5	5	3	4	2	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	4	3	3	4
5	5	5	2	2	2	5	5	4	3	4	5	4	4	4	4	3	4	2	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	4	5
5	5	5	2	2	2	5	4	2	4	4	4	4	4	2	5	2	4	2	5	5	4	4	4	4	4	5	5	5	2	5	5	5	4	5	4	4

