



Autónoma
Universidad Autónoma del Perú

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

TESIS

GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
COLABORADORES DE LA EMPRESA LA SEMILLA, VILLA MARÍA
DEL TRIUNFO - 2021

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

AUTORA

SANDRA ROSALINA PAREDES SOTO

ASESOR

DR. LUIS ALBERTO MARCELO QUISPE

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO

LIMA, PERÚ, JUNIO DE 2021

DEDICATORIA

A mi madre y a esas personas importantes en mi vida, ellos fueron el Pilar muy importante para mí superación personal y lograr mi carrera, y que siempre estuvieron para brindarme toda su ayuda, ahora me toca regresarle un poquito de todo lo inmenso que me han otorgado. Con todo mi cariño esta tesis se la dedico a ustedes.

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradecer a todas las personas que con poco o mucho han sido parte de este proceso. A cada uno quien me brindó su apoyo, ánimos y fuerza para seguir.

Agradezco al Dr. Luis Marcelo Quispe, quien ha contribuido con sus conocimientos y sabias orientaciones logre concluir esta investigación.

Finalmente, un agradecimiento especial al gerente de la empresa la semilla el Sr. Gilmar Jorge Pre Yupanqui por permitirme desarrollar la tesis en su empresa.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	x
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	
1.1 Realidad problemática.....	13
1.2 Justificación e importancia de la investigación.....	18
1.3 Objetivos de la investigación: general y específico.....	19
1.4 Limitaciones de la investigación.....	19
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	
2.1 Antecedentes de estudios	21
2.2 Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado	27
2.3 Definición conceptual de la terminología empleada	43
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	
3.1 Tipo y diseño de investigación	46
3.2 Población y muestra	48
3.3 Hipótesis	48
3.4 Variables – Operacionalización	49
3.5 Métodos y técnicas de investigación	52
3.6 Descripción de los instrumentos utilizados	53
3.7 Análisis estadístico e interpretación de los datos	55
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS	
4.1 Validación del instrumento	58
4.1.1 Análisis de fiabilidad	59
4.2 Resultados descriptivos de las variables	60
4.3 Resultados descriptivos de las dimensiones	62
4.4 Resultados descriptivos de las variables relacionadas	68
4.5 Prueba de la normalidad para la variable de estudio	69
4.6 Procedimientos correlacionales	70

CAPÍTULO V. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1	Discusiones	76
5.2	Conclusiones	78
5.3	Recomendaciones	79

REFERENCIAS

ANEXOS

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Operacionalización de la variable gestión por competencias	50
Tabla 2	Operacionalización de la variable desempeño laboral	51
Tabla 3	Resultados de la validación del cuestionario de gestión por competencias	58
Tabla 4	Resultados de la validación del cuestionario de desempeño laboral	58
Tabla 5	Fiabilidad del instrumento de la variable gestión por competencias	59
Tabla 6	Fiabilidad del instrumento de desempeño laboral	59
Tabla 7	Análisis descriptivo de la variable gestión por competencias	60
Tabla 8	Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral	61
Tabla 9	Análisis descriptivo de las competencias personales	62
Tabla 10	Análisis descriptivo de la dimensión competencias interpersonales	63
Tabla 11	Análisis descriptivo de la dimensión competencias técnicas	64
Tabla 12	Análisis descriptivo de la dimensión calidad de trabajo	65
Tabla 13	Análisis descriptivo de la dimensión trabajo en equipo	66
Tabla 14	Análisis descriptivo de la dimensión compromiso en el trabajo	67
Tabla 15	Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la gestión por competencia y el desempeño laboral	68
Tabla 16	Resultado de la prueba de normalidad de la variable desempeño laboral	69
Tabla 17	Resultado de la prueba de correlación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral	70
Tabla 18	Resultado de correlación entre las competencias personales y el desempeño laboral	72
Tabla 19	Resultado de correlación entre las competencias interpersonales y el desempeño laboral	73
Tabla 20	Resultado de correlación entre las competencias técnicas y el desempeño laboral	74

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Análisis descriptivo de la variable gestión por competencias	60
Figura 2	Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral	61
Figura 3	Análisis descriptivo de la dimensión competencias personales	62
Figura 4	Análisis descriptivo de la dimensión competencias interpersonales	63
Figura 5	Análisis descriptivo de la dimensión competencias técnicas	64
Figura 6	Análisis descriptivo de la dimensión calidad de trabajo	65
Figura 7	Análisis descriptivo de la dimensión trabajo en equipo	66
Figura 8	Análisis descriptivo de la dimensión compromiso en el trabajo	67
Figura 9	Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la gestión por competencia y el desempeño laboral	68
Figura 10	Gráfico de dispersión de la variable gestión por competencias y desempeño laboral	71

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS
COLABORADORES DE LA EMPRESA LA SEMILLA, VILLA MARIA DEL
TRIUNFO - 2021**

SANDRA ROSALINA PAREDES SOTO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es determinar la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa La semilla, Villa María del Triunfo. Esta investigación tiene un diseño no experimental de nivel correlacional con un corte transversal y un enfoque cuantitativo. La población de estudio está conformada por 12 colaboradores de la empresa La semilla. Los cuestionarios utilizados están compuestos por 27 ítems para el instrumento de gestión por competencias y 27 ítems para el instrumento de desempeño laboral. Los resultados obtenidos en la investigación muestran correlaciones positivas altas en la gestión por competencias y el desempeño laboral. Por otro lado, se obtiene correlaciones positivas altas entre las competencias personales y el desempeño laboral, las competencias interpersonales y el desempeño laboral y una correlación moderada entre las competencias técnicas y el desempeño laboral. Además, se halló que el 50% de los colaboradores indican que la gestión por competencias se desarrolla en un nivel regular, 25% en un nivel malo y 25% en un nivel bueno. Los resultados permiten concluir que existe una relación positiva alta entre la gestión por competencias y el desempeño laboral, lo que permite recomendar acciones de mejora en la gestión por competencias orientadas a mejorar el desempeño laboral de los colaboradores y el desarrollo de la empresa La semilla.

Palabras clave: gestión, competencias, desempeño laboral.

**MANAGEMENT BY COMPETENCES AND LABOR PERFORMANCE OF THE
EMPLOYEES OF THE COMPANY LA SEMILLA, VILLA MARIA DEL TRIUNFO -
2021**

SANDRA ROSALINA PAREDES SOTO

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL PERÚ

ABSTRACT

The objective of this research is to determine the relationship that exists between management by competencies and the work performance of the employees of the company La Seed, Villa María del Triunfo. This research has a non-experimental design of correlational level with a cross section and a quantitative approach. The study population is made up of 12 employees of the company La Seed. The questionnaires used are made up of 27 items for the competency management instrument and 27 items for the job performance instrument. The results obtained in the research show high positive correlations in competency management and job performance. On the other hand, high positive correlations are obtained between personal skills and job performance, interpersonal skills and job performance, and a moderate correlation between technical skills and job performance. In addition, it was found that 50% of employees indicate that competency management is developed at a regular level, 25% at a bad level and 25% at a good level. The results allow us to conclude that there is a high positive relationship between management by competencies and job performance, which allows recommending improvement actions in management by competencies aimed at improving the work performance of employees and the development of the company La Seed.

Keywords: management, skills, job performance.

INTRODUCCIÓN

La investigación que lleva por título: “Gestión por competencias y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa la semilla, Villa María del Triunfo - 2021” analiza la situación problemática que viene sucediendo en la empresa La Semilla, relacionada a la forma como se gestiona las competencias de sus colaboradores y como está condiciona el desempeño laboral que estos tienen en el desarrollo de sus funciones.

Actualmente las empresas deben generar procesos adecuados para desarrollar todas las potencialidades de sus colaboradores, en este sentido, la gestión por competencias constituye en una herramienta muy eficaz que permita lograr un cambio en la empresa en función de los recursos humanos, así como facilitar una evaluación continua de sus desempeños con una visión 360° que permita la optimización de las funciones que realiza. Es decir, una correcta gestión por competencias permite a las empresas incorporar a la empresa nuevos modelos de liderazgo que facilite la adaptación de las personas a sus puestos y al desarrollo de la cultura organizativa de la empresa.

El problema se formula en la investigación es: ¿Qué relación existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa la semilla, Villa María del Triunfo - 2021? teniendo como objetivo a lograr es determinar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa la semilla, Villa María del Triunfo – 2021, y la hipótesis general está formulada para afirmar si existe relación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa la semilla, Villa María del Triunfo – 2021.

Los resultados obtenidos permitieron concluir que ambas variables están relacionadas a un alto nivel, lo que permitió concluir que existe relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa la semilla, Villa María del Triunfo – 2021.

La investigación se desarrolla en función de cinco capítulos que permitan una

mejorar comprensión del mismo y que se detalla a continuación:

En el capítulo I, se formuló el planteamiento del problema en la cual se establece la realidad problemática, justificaciones, objetivos y finalmente las limitaciones correspondientes a la investigación realizada.

El capítulo II, se realizó el marco teórico desarrollándose en función de las bases teóricas basadas en las variables selección por competencias y desempeño laboral, asimismo, se explica las definiciones conceptuales de la terminología empleada.

En el capítulo III, se desarrolló el marco metodológico estableciéndose el tipo y diseño de estudio, se identificó la población y la muestra indicando las hipótesis respectivas, del mismo modo, se realizó la operacionalización de variables y se estableció los métodos y las técnicas a utilizar, finalmente se realizó el análisis estadístico y las interpretaciones correspondientes al estudio.

En el capítulo IV, se desarrolló el análisis e interpretación de datos en la cual se realiza la validación de los instrumentos y el análisis de fiabilidad de estos, asimismo, se desarrolló los resultados descriptivos de las variables y dimensiones como la determinación de la prueba de normalidad y la contrastación de hipótesis.

Finalmente, en el capítulo V, se desarrolló las discusiones, conclusiones y recomendaciones, las referencias bibliográficas y anexos.

CAPÍTULO I
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Realidad problemática

La gestión por competencias y el desempeño laboral son dos variables que teóricamente van relacionadas, siendo el primero entendido como un proceso que permite saber o identificar las habilidades y capacidades de las personas requeridas para un puesto de trabajo específico que requiere de un perfil cuantificable y medible objetivamente, en este sentido se asume que este tipo de gestión implica un cambio por un nuevo estilo de dirección que busque gestión los recursos humanos de forma integral y efectiva. La gestión por competencias tiene gran incidencia en el desempeño laboral de los colaboradores que es entendido como la calidad del servicio, el comportamiento que este tiene en su trabajo y el compromiso que demuestra por hacer bien las cosas dentro de las funciones que le compete. Es decir, es la forma como se comporta y como realiza su trabajo el colaborador, es aquí donde resulta importante medir el desempeño laboral, que permite tener indicadores adecuados para hacer una mejor distribución del personal, teniendo en cuenta sus habilidad o capacidades que tienen y que pueden desarrollar.

La globalización, ha exigido a las empresas tener un personal altamente capacitado y competitivos, para poder desarrollarse y posicionarse, la globalización ha permitido que haya una mayor competitividad entre las empresas, en este sentido una empresa usa sus mejores estrategias para ser mejor que la otra, he aquí donde el recurso humano juega un rol muy importante para lograr ser mejor que las empresas de la competencia. Por muchos años, las empresas han considerado que invertir en capacitaciones y actualizaciones del personal de su empresa es una pérdida de tiempo y de dinero, se pensaba que la empresa ya contrata a personal que se encuentre capacitado para el puesto. En cierta medida es verdad, pero actualmente las tendencias es que las empresas busquen el desarrollo de conocimientos, capacidades y habilidades de su personal con las innovaciones que puedan venir producto de la globalización en beneficio del desarrollo de su empresa.

Las empresas tienen la necesidad de entender que cada trabajador, tienen metas, sueños, objetivos que cumplir, y estos deben ser incluidos en las

políticas de la empresa. Aspectos importantes como recibir algún tipo de reconocimiento sea monetario o no monetario realza la autoestima del colaborador, los trabajadores no deben ser vistos como simples personas que están ahí para trabajar y cumplir las metas sino se les debe involucrar como agentes importantes dentro de la estructura de la empresa.

En este sentido, a nivel mundial, las empresas se han visto en la necesidad de realizar una gestión integrada del personal integrando sus capacidades que les permita desarrollarse en un entorno cambiante y competitivo, alinear y capitalizar el talento humano de la organización mediante la identificación de las competencias actuales y de las competencias que puedan desarrollar, es en este sentido donde se hace primordial para el empresas empezar a gestionar a partir de las competencias del recurso humano.

Asimismo, la gestión por competencias ayuda al desarrollo de las empresas, porque es un proceso para organizar, estructurar las tareas y los componentes de una organización, dando atención a las responsabilidades, condiciones de trabajo y recompensa que deben tener los colaboradores, en este sentido, se hace imprescindible la participación y el compromiso de la parte jerárquica de las empresas con cada uno de los colaboradores para implementar un modelo de gestión por competencias que puedan garantizar ser una empresa de éxito. En este sentido, se puede decir que la globalización he exigido a las empresas desarrollar o implementar una gestión basado en competencias.

La competencia global por un puesto de trabajo cada vez es más exigente, debido a las ventajas competitivas que tiene la empresa es también más exigente. Esta es la razón porque las empresas exigen cada vez más personas con mejores capacidades que puedan cumplir con éxito las funciones de su área de trabajo.

En América Latina, la gestión por competencias no es algo nuevo, pero sí aún no muy difundido. En este sentido, una buena gestión por competencia siempre está ligada a un buen desempeño de los colaboradores, debido a que se basa en el rendimiento, habilidades y actitudes que el colaborador demuestra

en sus funciones asignadas, por otro lado, la implementación de una gestión por competencias viene relacionada directamente la satisfacción laboral, dado que es lógico que quien se encuentra contento en su posición de trabajo tienen una buena predisposición por realizar de manera óptima sus funciones.

Por el lado del desempeño laboral, el Organismo de Naciones Unidas destaca las grandes brechas que aún existe entre los hombres y mujeres, en relación a las tasas de participación y ocupación favorece a los hombres y el de las mujeres se da en malas condiciones de trabajo. Por otro lado, según el Banco de desarrollo de América Latina, evalúa el desempeño y rendimiento de los colaboradores de varias empresas, entre los factores que consideran razones principales es la informalidad, las horas de trabajo también detallan que el desempeño laboral no es el adecuado por indicadores de las deficiencias de la gestión.

A nivel nacional, el término gestión por competencias es muy poco empleado, y las tendencias actuales están obligando a que las empresas las implementar para poder tener vigencia en el mercado, para poder garantizar un desempeño competitivo de los colaboradores y mejorar la productividad de la empresa. Las empresas en el Perú, buscan que su productividad crezca para tener una buena rentabilidad y un desarrollo óptimo. Sin embargo, investigaciones demuestran que los colaboradores no trabajan motivados por factores deficientes de la gestión, evidenciando que las empresas en el Perú, en su mayoría no vienen realizando gestión por competencias, porque no explota las cualidades, habilidades y conocimientos de los colaboradores orientándolos a una buena reasignación de puestos de acuerdo a sus perfiles.

En este sentido, las empresas deben considerar que los trabajadores son el bien más importante de las empresas, porque estos son las que realizan la parte operativa en términos de productos y servicios de calidad. Es decir, las empresas deben analizar las competencias que tienen los colaboradores y la predisposición por aprender o desarrollar nuevas competencias. En este contexto, las empresas deben preocuparse en implementar políticas orientadas a la motivación, satisfacciones de los colaboradores.

Es importante mencionar que el presidente de la Asociación de Exportadores, indica que el Perú tendría que ser un país más competitivo porque 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.

En el ámbito local, la investigación se desarrolló en la empresa “La semilla” ubicada en el distrito de Villa María del Triunfo, registrada con RUC 10107079489 dedicada al rubro de producción y comercialización de galletas de vainilla cubierto con chíá, rosquitas de ajonjolí, galletas de vainilla cubierto con maca, palitos cubiertos con ajonjolí, galleta de vainilla cubierto con kiwicha y está operando desde 2016 en el mercado. El análisis observacional de la problemática en la empresa permite mencionar que respecto a las competencias personales, se puede observar la falta de reconocimiento a su personal de producción y venta en la empresa la semilla, también falta capacitación constante en los determinados puestos así mismo los colaboradores no asumen responsabilidades que no son sus funciones propias por falta de conocimiento.

Respecto a las competencias interpersonales, se puede observar en los colaboradores de la empresa la semilla existe poca costumbre de trabajar en equipo por la dificultad de relacionarse entre todo el personal de empresa por la jerarquía, así automáticamente eliminando cualquier iniciativa de soluciones por parte de cualquier colaborador ante situaciones adversas que pueda presentarse.

Respecto a la competencia técnicas, se puede observar que hay pérdida de insumos por falta de mayor experiencia en los colaboradores de producción de la empresa la semilla y solo depende de un personal capacitado para el para la inducción del personal nuevo que ingresa a la empresa que es el gerente.

Respecto a la aplicación de calidad de trabajo, se puede observar en los colaboradores de la empresa la semilla el poco interés para adquirir conocimiento de mejora y en consecuencia produciendo situaciones adversas en la hora producción perjudicando la entrega de los productos a tiempo a los

clientes.

Respecto al trabajo en equipo, se puede observar en los colaboradores de la empresa la semilla no se concreta ya que existe roles determinados o tareas designados con horarios escalonados, también existe falta de técnicas de motivación por parte de la empresa.

Respecto al compromiso en el trabajo, se puede observar en los colaboradores de la empresa la semilla no se siente identificado con el crecimiento de la empresa por lo cual solo cumple con su trabajo y horario establecido no se siente incentivados para dar más de lo solicitado.

El análisis de la problemática en sus niveles, permiten formular los siguientes problemas de investigación:

Problema general

¿Qué relación existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa la semilla, Villa María del Triunfo - 2021?

Problemas específicos

¿Qué relación existe entre las competencias personales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa la semilla, Villa María del Triunfo - 2021?

¿Qué relación existe entre las competencias interpersonales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa la semilla, Villa María del Triunfo - 2021?

¿Qué relación existe entre las competencias técnicas y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa la semilla, Villa María del Triunfo - 2021?

1.2 Justificación e importancia de la investigación

La investigación: “Gestión por competencias y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa La Semilla, Villa María del Triunfo - 2021” es importante porque se observa deficiencias en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa que impide el cumplimiento en la entrega de los productos como en el tiempo de entrega, un profundo análisis llevó a pensar que el problema radicaba en la gestión de las competencias tanto personales, interpersonales y técnicas de los colaboradores.

Por otro lado, la investigación se justifica por las siguientes razones:

Justificación teórica. La investigación realiza una profunda revisión literaria sobre la gestión por competencias y el desempeño laboral, que servirán de base para nuevas investigaciones de tema. Asimismo, el desarrollo teórico de las variables de basan en los aportes teóricos de Porret (2013) para explicar la variable gestión por competencias y Alles (2015) para explicar la variable desempeño laboral.

Justificación práctica. La investigación a partir de conclusiones importantes a las que llega, contribuye con soluciones importantes que traten de mejorar la problemática que tiene la empresa La semilla respecto a las variables que han sido analizadas. Estas recomendaciones están orientadas a las mejoras de la gestión de las competencias personales, interpersonales y técnicas de los colaboradores para mejorar el desempeño de los colaboradores en sus puestos de trabajo.

Justificación metodológica. La investigación aporta a futuras investigaciones con dos instrumentos de recolección de datos, que sirven para medir la gestión por competencias y el desempeño laboral. Dichos instrumentos pasaron por procesos de validez de contenido y sus medidas de estabilidad mediante el análisis de confiabilidad, quedando aptos para la medición de las variables.

1.3. Objetivos de la investigación

Objetivo general

Determinar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa la semilla, Villa María del Triunfo - 2021

Objetivos específicos

Determinar la relación entre las competencias personales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa la semilla, Villa María del Triunfo - 2021

Determinar la relación entre las competencias interpersonales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa la semilla, Villa María del Triunfo - 2021

Determinar la relación entre las competencias técnicas y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa la semilla, Villa María del Triunfo - 2021

1.4. Limitaciones de la investigación

Limitaciones relacionadas a los antecedentes

Las investigaciones que se desarrollen respecto a las variables de estudio son pocas, y las realizadas no se desarrollan en el rubro en el cual se desarrolla la investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de estudios

Antecedentes internacionales

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 obtener el título de ingeniero comercial. El objetivo de la investigación es analizar la gestión por competencias y su efecto en el desempeño laboral del talento humano. La investigación se desarrolló con un diseño no experimental, en una muestra de 27 trabajadores. Llegó a las siguientes conclusiones:

Las gestiones por competencias deben estar basadas en una guía conductual que defina las competencias a partir de los colaboradores dentro de la empresa como las competencias técnicas, personales e interpersonales.

El proceso de reclutamiento se realiza de manera directa al seleccionar y evaluar si el personal postulante es competente. En este sentido, es necesario adaptar procesos de selección externo con técnicas y normas vigentes.

La estructura de los procesos que tiene la empresa no es suficiente, no se conocen los procedimientos ni las normas laborales. Si bien es cierto, los colaboradores tienen un alto concepto de responsabilidad hacia su puesto laboral influyendo en los altos estándares de calidad en procesos de la empresa.

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” desarrollado en la Universidad autónoma de Nicaragua, para optar el grado de maestro en gerencia y administración pública. Tuvo como objetivo implementar la propuesta de un modelo de gestión por competencias del talento humano para el desempeño laboral del personal docente. La investigación se desarrolló con un diseño mixto, en una muestra de 59 docentes nombrados. Llegó a las siguientes conclusiones:

El modelo de gestión por competencias, para el mejoramiento del desempeño laboral del personal docente, contiene una política de evaluación de 360 grados, objetivos, un instructivo de evaluación al desempeño, calificación, grados de competencias, matriz de calificación y entrevista con el evaluado que permita medir de manera óptima las competencias de postulante a la plaza.

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.

Ávila (2016) en su tesis: "Implementación de la gestión por competencias en una entidad financiera" desarrollada en la Universidad Central para obtener el grado de maestro en gestión de las organizaciones. El objetivo de la investigación es implementar la gestión por competencias para la fase I (procesos de auditoría y control, gestión de calidad, gestión de riesgos y trámite de operaciones) en CSC. El diseño de la investigación es causal, desarrollada en una muestra de 18 colaboradores. Llegó a las siguientes conclusiones:

Los instrumentos utilizados para implementar la gestión por competencias establecen parámetros medibles respecto a un estado superior de desarrollo de competencias de los colaboradores.

Para implementar la gestión por competencias, es fundamental que el equipo de trabajo y, en especial, el consultor haga un buen manejo conceptual. El fenómeno de transmisión de conocimientos hace posible llevar los postulados básicos del modelo a los colaboradores implicados.

La motivación de los colaboradores que recibieron algún tipo de gestión de sus competencias. Durante las capacitaciones realizadas, se observa una total atención y adopción de los conceptos, que se demuestra mediante evaluaciones de resultados favorables de la formación

Guambuguete (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, para obtener el grado de maestro en gerencial empresarial. El objetivo de la investigación es diseñar un modelo de gestión por competencias para lograr calidad en los servicios de la empresa. El diseño de la investigación es cualitativa - cuantitativa, desarrollada en una muestra de 85 colaboradores. Llegó a las siguientes conclusiones:

La administración del talento humano se desarrolla de forma empírica, dentro de los procesos de selección de personal, por un personal no capacitado para esta actividad, es decir no se implementaba ningún tipo de mecanismo adecuado de reclutamiento y selección.

Los perfiles de cargos por competencias no permiten definir las competencias necesarias que debe tener un empleado para desempeñar un cargo dentro de la empresa.

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 y la identificación de las competencias, capacidades, conocimientos, características personales que se demandan para una realización efectiva del trabajo.

Antecedentes nacionales

Lozano y Mendoza (2019) en su tesis: “Relación de la gestión por competencias con el desempeño laboral de los colaboradores en una municipalidad de la región San Martín – Perú” desarrollada en la Universidad Peruana Unión, para obtener el título de licenciado en administración de empresas. La investigación tuvo por objetivo determinar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los colaboradores de la municipalidad distrital de Zapatero. El diseño de la investigación es no

experimental transversal, desarrollada en una muestra de 50 colaboradores. Llegó a las siguientes conclusiones:

Existe relación significativa ($Rho=0,796^{**}$; $p=0,000$) entre gestión por competencias y desempeño laboral en los colaboradores. Es decir, a mejor desarrollo de gestión por competencias, mejor será el nivel de desempeño laboral en los colaboradores de la institución.

Existe relación significativa con un ($Rho=0,633^{**}$; $p=0,000$) entre gestión por competencias y las relaciones interpersonales en los colaboradores de la municipalidad distrital de Zapatero.

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 obtener el título de administración, El objetivo de la investigación 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. Llegó a las siguientes conclusiones:

Existe relación positiva media entre la gestión por competencias con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa, mediante un R de Pearson de 0.609 y un nivel de significancia menor a 0.05. Es decir, se aprovecha todas las competencias que poseen los colaboradores para mejorar los procesos de la empresa.

Existe relación positiva débil entre las competencias personales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa, mediante la prueba de R de Pearson de 0.497 y un nivel de significancia de 0.000. Es decir, las competencias personales de cada puesto, permite un desempeño correcto de sus funciones.

Existe relación positiva débil entre las competencias interpersonales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa, mediante un R de Pearson cuyo resultado fue 0.301 y un nivel de significancia de 0.000. Es decir, desarrollar las competencias interpersonales de acuerdo al perfil del puesto, permite aprovechar las competencias requeridas y de la misma manera obtener un óptimo desempeño laboral.

Existe relación positiva débil entre las competencias técnicas y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa, mediante un R de Pearson cuyo resultado fue 0.416 y un nivel de significancia de 0.000. Es decir, el desarrollo de las competencias técnicas permite mejorar el desempeño de sus colaboradores teniendo un personal altamente capacitado.

Hanco (2018) en su tesis: “Gestión por competencias y desempeño laboral del personal de Enfermería de los establecimientos del primer nivel de atención de EsSalud Cusco”, realizada en la Universidad Cesar Vallejo para obtener el grado de maestra en gestión de los servicios de salud. Tuvo con objetivo determinar la relación que existe entre gestión por competencias y desempeño laboral del personal de enfermería del primer nivel de atención de EsSalud. La investigación se desarrolló con un diseño no experimental en una muestra conformada por 23 licenciadas. Llegó a las siguientes conclusiones:

Existe una relación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de enfermería de los establecimientos del primer nivel de atención de Essalud - Cusco, con un Rho Spearman (0,702) a un nivel de significancia de ($p = 0,001$).

Dentro de los perfiles estudiados en la gestión por competencias del personal de enfermería de los establecimientos del primer nivel de atención presentan un nivel deficiente en la orientación al paciente familia con (73,9%), orientación al logro del personal (56,5%), trabajo en equipo y cooperación (47,8%), flexibilidad del personal (52,2%), pensamiento analítico (73,9%), conocimiento técnico (82,6%) y comprensión interpersonal (52,2%) siendo estos

aspectos que afectan al desempeño del personal como se muestra con un nivel deficiente de 47,8%.

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

Existe una correlación positiva alta entre la gestión por competencias y el desempeño laboral, mediante un Rho de Spearman de 0,848, y un Sig. de 0,000. He aquí la importancia de los conocimientos de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral.

Existe una correlación positiva alta entre las competencias interpersonales y el desempeño laboral, mediante un Rho de Spearman de 0,796 y un Sig. de 0,000. Es decir, se debe de tomar en consideración el perfil de puestos para contratar a las personas adecuadas para la empresa.

Existe una correlación positiva alta entre las competencias técnicas y el desempeño laboral, mediante un Rho de Spearman de 0,849 y un Sig. de 0,000, Es decir, la empresa debe preocuparse por capacitar al personal en aspectos relacionados a sus labores cotidiana dentro de la empresa.

Linares (2017) en su tesis: “Gestión por competencias y evaluación del desempeño laboral en la empresa maestro Perú Arequipa - Lambramani” realizada en la Universidad San Agustín de Arequipa, para obtener el título de ingeniero industrial. La investigación tuvo por objetivo analizar el nivel de gestión por competencias, así como evaluar el desempeño de cada uno de los colaboradores que trabajan en esta organización. El desarrollo de la investigación es de diseño no experimental en una muestra conformada por 135 trabajadores. Llegó a las siguientes conclusiones:

La gestión por competencias y evaluación de desempeño son dos variables complementarias, de esta manera se tendría que la evaluación del desempeño es dependiente de la gestión por competencias.

El correcto puesto que la gestión por competencias no se realiza 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.

Las capacitaciones están bien programadas, pero no influyen demasiado en el desarrollo de sus funciones, basándose más en temas técnicos propios del puesto en el que cada trabajador se desempeña.

2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado.

2.2.1. Bases teóricas de la gestión por competencias

Alles (2005) respecto a la gestión por competencia dice: “Es un proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente” (p. 138).

Porret (2013) define a la gestión por competencias como: “El acto profesional competente 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).

Dirube (2000) dice: “La gestión por competencias es un conjunto de atributos presentados en la vida profesional como cotidiana, siendo estas competencias exclusivas para cada individuo y están relacionadas e influyen dentro del contexto profesional en el desarrollo de las actividades diarias” (p. 53).

En ese sentido, se puede decir que la gestión por competencias es un

modelo de gestión que permite evaluar las competencias específicas que se requiere para un puesto, es decir, este tipo de gestión permite una correcta distribución del personal de acuerdo a sus competencias y al perfil que el puesto requiere.

2.2.1.2. Importancia de la variable gestión por competencias

Alles (2015) considera que el conocimiento de las diversas competencias que tiene una persona es importante para los procesos de gestión de recursos humanos, que permita evaluar al personal o ser de gran ayuda para comprender las diferencias entre una y otras de acuerdo a los perfiles de puestos.

Por otro lado, Romero (2019) dice que la gestión por competencias busca incrementar la contribución de los colaboradores a la generación de valor en la empresa.

En este sentido, la gestión por competencias es importante por las siguientes razones:

- Es una herramienta importante para realizar una gestión del cambio y la mejora de la gestión existente.
- Promueve la evaluación continua del desempeño de los colaboradores para implementar acciones correctivas en caso sea necesario.
- Mejora el rendimiento individual y organizacional, porque busca alinear las competencias específicas y genéricas demandadas por la empresa con las del trabajador.
- Implemente un liderazgo facilitador y capacitador que busca promover un buen clima laboral.
- Busca la satisfacción y motivación del personal.
- Proporciona la base para establecer un sistema de remuneración más justo, equitativo y eficiente de acuerdo a las evaluaciones.
- Orienta el desempeño de los colaboradores hacia los clientes, buscando ser una empresa es percibida como sólida y confiable.

- Busca generar ventajas competitivas, teniendo un mejor control de sus procesos.
- Promueve la búsqueda y retención de talento, buscando su capacitaciones y remuneración justa.
- Disminuye los costos, al tener un personal motivado, productivo y con mejor rendimiento.

2.2.1.3. Características de la variable de gestión por competencias

Según Sagi (2004) las características de la gestión por competencias son:

- Es multidimensional. Debido a que observa el comportamiento de los colaboradores en relación a su desempeño de una determinada competencia.
- Reflejan el aporte. Se demuestra las competencias que genera o aplica el trabajador en la empresa para una mejora continua.
- Permanente en el tiempo. Debido a que las competencias que desarrolla el colaborador son difíciles de cambiar en el tiempo.
- La competencia es aplicada. Debido a que las competencias se generan productos de las habilidades, actividades y conocimientos.
- Permite obtener logros. La aplicación de las competencias se caracteriza por lograr un resultado óptimo.
- La competencia es medible. Se mide mediante la supervisión y control por parte de las áreas de más jerarquía.

Porret (2013) dice que la gestión por competencias tiene las siguientes características:

- La gestión por competencias genera transparencia. Es considerado el

modelo más transparente, porque cada colaborador es consciente de las habilidades y capacidades que la empresa espera de él, en este sentido, puede entrar ya a la empresa con esas capacidades o las puede desarrollar producto de las capacitaciones.

- La gestión por competencias genera justicia. Este tipo de gestión, se relaciona a la evaluación justa de las competencias de cada colaborador. En este sentido, todas las capacidades, habilidades y conocimientos deben ser analizados correctamente.
- La gestión por competencias genera reconocimiento al mérito. Cada vez más importante que se valore el mérito de cada trabajador, en función de los resultados que tiene en el desempeño de sus funciones. En este sentido, la empresa buscar generar bonos, reconocimientos o cualquier otro tipo de incentivos pueden ser ofrecidos a los colaboradores.

2.2.1.4. Teorías relacionadas a la variable gestión por competencias

El desarrollo de la gestión por competencias se basa en el análisis netamente de las competencias de la persona o del colaborador. En este sentido, las competencias son las capacidades que desarrolla una persona en forma gradual y a lo largo de toda su vida o de su experiencia.

Teoría de las competencias de Porret (2013)

Porret (2013) dice que las competencias son aspectos esenciales de las tipologías básicas que maneja la persona, sobre aquellos rasgos de conducta, conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para que se responda a los perfiles que se necesita para poder desempeñarse en algún puesto de trabajo.

Conforme a su teoría, las competencias se dividen por los siguientes tipos:

A. Competencias personales

Las competencias personales, o también llamados competencias profesionales son los conocimientos, actitudes, valores y habilidades que ayuden a tener mejores resultados en el desarrollo de sus funciones. Son las herramientas que le permitirán alcanzar sus metas y sueños. Algunas de las más importantes competencias interpersonales son las que se detallan a continuación:

- Capacidad de integración al equipo. Es la capacidad de llevarse bien con sus compañeros y colaboradores para realizar un trabajo eficiente.
- Capacidad de resolver conflictos. Es la capacidad de encontrar soluciones rápidas, efectivas y creativas ante las dificultades que se presentan en la empresa.
- Capacidad de tomar decisiones oportunas. Es la capacidad de tomar decisiones basadas en el razonamiento y la experiencia del colaborador.
- Adaptación al cambio. Es la capacidad de salir de la zona de confort, adaptándose a los cambios y a los nuevos entornos.
- Proactividad. Es entendida como tomar la iniciativa o anticipándose a los hechos y tomando las responsabilidades de lo que la decisión pueda afectar.
- Empatía. Es la capacidad de poner en el lugar de los demás, para tomar las mejores decisiones.
- Creatividad. Es la capacidad de ser innovador, ingenioso para encontrar soluciones a los diferentes problemas.
- Tolerancia a la presión. Es la capacidad de responder a trabajar en situaciones con presión de tiempo o exigencia.
- Orientación a los resultados. Es la capacidad de tener los objetivos suficientemente claros para tener respuestas eficaces.

B. Competencias interpersonales

Las competencias interpersonales, son atributos que permiten llevar de

una forma más manejable las relaciones interpersonales, como el equipo de trabajo. Estas son competencias cuasi universales que aparecen en la mayoría de organizaciones, unas apropiadas para las personas que asumen altas responsabilidades de la empresa. Algunas de las más importantes competencias interpersonales son las que se detallan a continuación:

- Iniciativa. Es la predisposición que tienen los colaboradores para plantear alternativas de solución ante situaciones difíciles de la empresa o de algún área específica.
- Capacidad de aprendizaje. Los colaboradores aprenden fácilmente, y presentan interés por adquirir nuevos conocimientos.
- Rendimiento. Se mejora los rendimientos en base a un trabajo eficaz.
- Flexibilidad. Permite adaptarse con facilidad a los cambios o a las innovaciones en la empresa.
- Liderazgo. Permite dirigir, motivar y persuadir a los demás, organizando, planificando y controlando la actividad.
- Trabajo en equipo. El colaborador motivado y comprometido con el trabajo.
- Facilidad de comunicación. Facilita la transmisión de los informes, con un adecuado lenguaje y por el medio adecuado.
- Habilidad de trato. Mantiene buenas relaciones y evita discusiones innecesarias.
- Razonamiento analítico. Realiza deducciones, llegando a conclusiones de manera práctica.
- Deseo de logro. Le gusta alcanzar nuevas metas, se siente motivado para el logro de los objetivos.

C. Competencias técnicas

Las competencias técnicas, son aquellos conocimientos y capacidades adquiridos con el tiempo por las personas o colaboradores en centros de capacitación, obtenidos por experiencia laboral o por la práctica continua relacionados directamente con el aspecto de desarrollo de su labores profesionales, en este sentido, se tiene el dominio de un oficio, profesión o de

alguna fase de un proceso productivo, aun así se considera que no tendría sentido por su gran extensión intentar efectuar genéricamente lista alguna, aunque pueden describirse en cada organización estas competencias para los respectivos puestos de trabajo o funciones. Generalmente estas competencias son las que debe tener el colaborador y que deben estar directamente relacionadas con las exigencias del perfil de puesto.

2.2.1.5. Pasos para implantar un sistema de gestión por competencias

Huerta y Rodríguez (2014) respecto a la implementación de un sistema de gestión por competencias va depender mucho del tipo de empresa, entre los procesos más generales se tiene las que se explican a continuación:

- **Definir las competencias esenciales**

El primer análisis que se tiene que realizar son las competencias mínimas que se requieren en cada puesto de trabajo para su correcto desempeño, en base a las tareas y actividades que se debe desempeñar en ese puesto, con la finalidad de seleccionar al mejor candidato.

- **Conocer las competencias diferenciadoras que cada trabajador ofrece**

Es importante conocer las competencias de los trabajadores internos, pero eso no quita la posibilidad de tener colaboradores externos que puedan ingresar a la empresa, debido a que las características de cada uno de ellos serán distintos, razón por la cual se debe evaluar las competencias más apropiadas para el puesto.

- **Asignar a cada trabajador al puesto en el que mejor se ajuste.**

Este proceso consiste en considerar las competencias claves o decisivas para el desarrollo de ese puesto y de la empresa en su conjunto, en este sentido, es importante determinar las competencias primordiales y evidenciarlas en el perfil de puestos de la empresa.

- **Establecer indicadores que permitan realizar mediciones.**

Este es uno de los aspectos más relevantes en la implementación de un proceso de gestión por competencias, por ello, resultará importante definir una serie de indicadores que permitan evaluar en todo momento el sistema implementado, que permita controlar las variaciones que se produzcan y emprender las acciones correctivas necesarias para mejorar su funcionamiento. Los indicadores han de ser fiables, objetivos y medibles.

- **Evaluar el grado de adecuación del trabajador al puesto mediante los indicadores antes descritos**

Una vez que hemos determinado los indicadores de evaluación, será necesario saber en qué grado el trabajador es adecuado para el puesto de trabajo. Esto permitirá detectar los posibles errores o aspectos a mejorar del sistema.

En resumen, implementar una gestión por competencias es designar a cada puesto de trabajo a los colaboradores que reúna todas las competencias mínimas para que se desempeñe con idoneidad, en beneficio personal y de la empresa.

2.2.2 Bases teóricas de la variable desempeño laboral

2.2.2.1 Definiciones del desempeño laboral

El desempeño laboral se define como un proceso para determinar qué tan exitosa ha sido una organización en el logro de sus actividades y objetivos laborales. Por ello, se infiere que en general a nivel organizacional la medición del desempeño laboral brinda una evaluación acerca del cumplimiento de las metas estratégicas a nivel individual.

El desempeño laboral es imprescindible dentro de una organización ya que mediante este factor se puede medir la eficacia de las tareas que realizan

los colaboradores, también es importante para el logro de las metas u objetivos, donde se considera a los colaboradores como una pieza fundamental para el desarrollo de la organización.

Al respecto, Chiavenato (2017) afirma que:

El desempeño o performance es el conjunto de características o capacidades de comportamiento o rendimiento de una persona, equipo u organización. Es la forma en que las personas, equipos u organizaciones realizan sus tareas y actividades y con ello alcanzan los objetivos organizacionales y promueven excelentes resultados. (p. 206).

En este sentido, el desempeño laboral ayuda en el logro de los objetivos de las organizaciones que dependen de un conjunto de componentes que nos permiten interactuar para obtener un mejor resultado. Nos orienta a conseguir resultados según el desenvolvimiento de cada colaborador, mediante una serie de características para determinar el óptimo rendimiento de sus capacidades, habilidades y actitudes ya que estas inciden directamente en el desempeño laboral.

Por otro lado, Uzcategui (2011) menciona que el desempeño laboral es el conglomerado de capacidades y habilidades presentes en el colaborador las cuales aportaran al cumplimiento de manera eficiente de las actividades consignadas a cargo en su labor.

Mino (2014) hace referencia al concepto de desempeño laboral como la calificación positiva o negativa que se hace del colaborador respecto a su actuación, actual o pasada, tomando en cuenta los lineamientos establecidos para su desempeño en la organización.

Asimismo, Alles (2015) dice que el desempeño laboral es un concepto integrado que abarca los conocimientos y los resultados de los mismos que el colaborador aporta durante un tiempo determinado, estos conocimientos

pueden ser adquiridos mediante estudios formales o informales, la experiencia empírica y las competencias.

2.2.2.2 Características del desempeño laboral

Dessler y Valera (2017) dicen que la importancia del desempeño laboral es la búsqueda de las organizaciones para que sus colaboradores se enfoquen en las metas empresariales. Por lo tanto, las actividades laborales individuales deben ser resueltas óptimamente y para ello hay que estimular las habilidades y capacidades laborales sin olvidar las motivaciones individuales como la aspiración de crecimiento personal y profesional; ya que el autor considera que la superación individual conllevara al alcance de la superación organizacional.

Gutiérrez (2017) explica las siguientes características:

- Mejora el nivel de desempeño por capacitaciones de sí mismo, todos los miembros de la organización o empresa actúan para incrementar el índice de desempeño.
- Genera consideración por el desempeño alcanzado como promociones y reconocimientos en un periodo establecido.
- Da a conocer en que factor se está fallando para demostrar que se necesita capacitar, por lo cual un buen desempeño es un indicio de que existe un desarrollo potencial que no se aprovecha.
- Identifica los errores en el diseño de puesto, el bajo nivel de desempeño en un puesto es la clara revelación errónea de un mal puesto de trabajo, con la evaluación se mide eso.
- Genera la capacidad de difundir sus propias ideas de manera efectiva ya sea grupal o individual, asimismo el buen desempeño se da en una buena comunicación.

Por otro lado, Varela (2010) menciona las siguientes características del desempeño laboral:

- El desempeño laboral alude a las acciones que ejecuta el empleado independientemente del resultado que pueda lograr.
- El desempeño laboral a través de las conductas debe ser ejecutado de forma voluntaria.
- El desempeño laboral está orientado a las metas propuestas por la organización.
- El desempeño laboral, permite desarrollar habilidades y conocimientos para su aplicación en el desarrollo de sus funciones u objetivos.

Asimismo, Chiavenato (2017) respecto a las características del desempeño laboral dice que son las siguientes:

- El nivel de desempeño mejora cuando se genera consideración como reconocimientos por objetivos alcanzados.
- Desarrolla niveles altos de habilidades y conocimientos técnicos y profesionales.
- Permite identificar en qué factor se está fallando para demostrar que se requiere reforzar a través de una capacitación.
- Permite difundir ideas de manera efectiva ya sea grupal o individual, incentivando una buena comunicación.

Desarrollar el desempeño eficientemente alcanzando niveles que permitan el compromiso y el aporte voluntario del individuo para la ejecución de las funciones y metas de la organización. Además, se identifica el rendimiento del colaborador y el desenvolvimiento que alcanza de manera individual y grupal y fomentar un buen clima laboral.

2.2.2.3 Importancia del desempeño laboral

Chiavenato (2017) dice que el desempeño laboral es importante para las organizaciones por las siguientes razones:

- Permite conocer el desempeño de los colaboradores, en este sentido, ayuda a implementar estrategias para afinar la eficacia de los procesos que incluirá el desarrollo del colaborador
- Permite conocer los procesos de la empresa, que abarca desde la misión, visión, clima organizacional, hasta las competencias laborales de los cargos jerárquicos como operativos.
- También permite conocer el desarrollo de las habilidades de cada colaborador, como la conducta, el poder enfrentar algún conflicto y la capacidad de brindar solución.
- Permite evaluar los resultados en función de los objetivos trazados en todo puesto se plantea un objetivo, por lo que antes de tener una idea meta, es considerable analizar en qué objetivos se basara o que estrategias serán tomadas para poder lograr la función.
- Permite ofrecer al colaborador un crecimiento personal como profesional; cumpliendo las expectativas de los mismos, volviéndose pieza clave ya que son precisamente ellos quienes llevan a cabo las actividades.

2.2.2.5 Teorías relacionadas al desempeño laboral

Teoría del desempeño laboral de Alles (2015)

El desempeño laboral es entendido como el conjunto de aptitudes laborales, que son adquiridos y engloban los conocimientos, habilidades experiencias y valores dirigidos a poder conseguir los objetivos teniendo en cuenta la implementación de estrategias, en manual de evaluación, que pueda medir el desempeño laboral, dado por la gestión de recursos humanos.

El desempeño laboral, es sumamente importante en las organizaciones porque permite perfeccionar el funcionamiento de las empresas, en todas sus áreas, en este sentido, el desempeño laboral tiene que ser medido, para tomar las decisiones correctivas que mejoren u optimicen su funcionamiento.

Al respecto, Varela (2010) indica que: “La evaluación del desempeño es un mecanismo valioso para la organización porque es la comprobación de los resultados obtenidos por el trabajador en el cargo asignado con respecto a las expectativas” (p. 180).

Chiavenato (2017) señala que:

La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de un individuo al desempeñar en su puesto de trabajo. Permite a las organizaciones detectar el origen del problema o causa, teniendo como consecuencia el desaprovechamiento de los conocimientos, desenvolvimiento, habilidades y potencial de desarrollo a futuro de los trabajadores exigido por el puesto. (p. 156).

Alles (2015) dice que: “La evaluación del desempeño se debe realizar en relación con lo requerido por el puesto, se puede decir que una persona se desempeña bien en relación con algo, en este caso ese algo es el puesto que ocupa” (p. 31).

Esta autora, menciona diferentes formas de realizar la evaluación de desempeño, siendo las más utilizadas en las empresas actualmente son las que se explican a continuación:

Evaluación de 180°

Alles (2015) dice que esta evaluación, está orientada a 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. En 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.

Evaluación de 360°

Alles (2015) dice que esta evaluación 360° es la evaluación más aplicada en las organizaciones. Esta evaluación es considerada una evaluación circular donde todos intervienen desde 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, ser evaluados por todo el entorno que los rodea. 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 aplicación de la evaluación 360°, tiene las siguientes finalidades, dentro de la organización:

- Facilita la comunicación entre los niveles jerárquicos.
- Agiliza el flujo de mensajes que se dan entre los miembros y la organización.
- Influye 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. Esta evaluación 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 sean internos y externos.

2.2.2.6 Dimensiones relacionadas al desempeño laboral.

Calidad en el trabajo

La calidad en el trabajo también llamada calidad en la vida laboral, se refiere a los recursos, actividades y resultados producto de la participación de las personas en el desarrollo de sus funciones en su área de trabajo.

La calidad de trabajo, va depende de algunos factores como: El ambiente de trabajo, el clima laboral, las relaciones interpersonales, las recompensas de los trabajadores, la seguridad en el trabajo, la autonomía para la toma de decisiones, la adecuación de los recursos y lo mas importantes, la motivación hacia la ejecución de sus actividades. En ese sentido, la calidad en el trabajo en un concepto subjetivo. Aun así, su medición es importante porque afecta a la productividad y, por lo tanto, a la rentabilidad de una organización.

Tener las herramientas para medir la calidad en el trabajo, es clave para medir el desempeño laboral de una persona o colaborador, en este sentido, un trabajo de calidad es aquel que se realiza correctamente para conseguir los objetivos que se trazó la empresa. El concepto de calidad en el trabajo está relacionada con el uso correcto de los recursos, la inversión del tiempo que repercute en el funcionamiento de la empresa.

En este sentido, la calidad del trabajo está íntimamente relacionada con la eficiencia, es decir, hacer un buen trabajo con la mínima inversión de recursos y de tiempo lleva al éxito de la organización.

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es una definición que se entiende por cohesión, unión y transformación de una organización para el logro de la productividad, competitividad y el logro de los objetivos, basándose en la visión de la mejora continua.

Durán (2018) menciona que el trabajo de equipo: “Es aquel colectivo de personas capaces de interactuar unas con otras, de ser conscientes de la personalidad de las otras, con sus aspectos positivos y negativos, y de percibirse de una unidad” (p. 7).

Egg y Aguilar (2001) mencionan que el trabajo en equipo: “Es un pequeño número de personas que, con conocimiento y habilidades complementarias, unen sus capacidades para lograr determinados objetivos y realizar actividades orientadas hacia la consecución de estos” (p. 13).

Un trabajo de equipo es aquel conjunto de individuos que son considerados imprescindibles para generar ideas y mejoras de solución. También ayudan a desarrollar mejor las relaciones interpersonales, los logros personales y organizacionales.

Compromiso en el trabajo

El compromiso laboral es un factor importante orientados a que los empleados se involucren tanto con su trabajo y los objetivos de la empresa. Un colaborador cuando se compromete es alguien apasionado con su trabajo, y esto lo demostrará realizando un esfuerzo mayor a la hora de realizar sus tareas.

Kruse (2013) dice que el compromiso laboral se relaciona con un sentimiento que hace que un empleado orgulloso de su empresa piense menos en buscar otras oportunidades laborales.

Arias (2001) definen al compromiso: “como la fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con su organización” (p. 8).

Saracho (2005) quien muestra cómo el compromiso depende de la identificación y participación que tiene el empleado con la organización, y este es el caso del profesional en la entidad privada, quien muestra afectividad al identificarse con el componente social que maneja la entidad. A su vez el

profesional de la salud percibe los lineamientos de calidad como un componente normativo que beneficia unilateralmente a la empresa, afectando el vínculo afectivo de este con la misma.

2.3. Definición conceptual de la terminología empleada.

Competencia

Las competencias, son un conjunto de habilidades, atributos o destrezas con que dispone y posee un individuo para que tenga la capacidad de efectuar una función de la mejor manera posible dentro de un puesto de trabajo, con el propósito de demostrar los niveles de desempeño.

Desempeño laboral

Es la actuación que manifiesta el colaborador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en la empresa, lo cual permite demostrar su idoneidad para el puesto relacionado con el perfil de puesto.

Evaluación de desempeño

Es un modelo para medir el grado de cumplimiento de los objetivos. La evaluación se define como el proceso mediante el cual se intenta determinar el valor de una cosa o persona o el grado de cumplimiento de determinados objetivos.

Gestión por competencias

La gestión por competencias es un enfoque organizacional que solicita identificar habilidades y capacidades de los individuos, para evaluar los perfiles de acuerdo a lo que se requiera, con el fin de cumplir con el objetivo principal de la organización.

Habilidades

Son las capacidades inherentes que posee una persona para desempeñarse de manera correcta y con facilidad en una actividad específica, en referencia a las actividades que realiza como colaborador, estas habilidades marcan la diferencia de un colaborador a otro, aun así, considerando que están preparados técnicamente en el puesto.

Liderazgo

El liderazgo es entendido como la capacidad que pueden tener una o más personas dentro de una organización de los cuales tienen facilidad de motivar, influenciar y organizar acciones para lograr objetivos en común.

Seguimiento y evaluación

Es el proceso continuo que se da para ver los resultados de la evaluación, donde se mide el desarrollo de la persona, con la finalidad de motivar, dar cambios de comportamientos, reducir los conflictos y adaptación al cambio.

Trabajo en equipo

El trabajo en equipo es el cumplimiento de las labores mediante la unión de los colaboradores para el logro de las metas u objetivos que tiene el área o la empresa, por lo cual generan una sinergia positiva con el esfuerzo conjunto del equipo.

CAPÍTULO III
MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo y diseño de investigación

Tipo de investigación

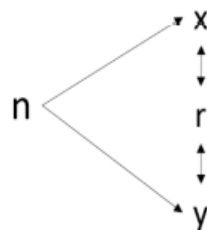
Esta investigación es de tipo aplicada ya que se basa en conocimientos teóricos para resolver problemas y dar soluciones que ayuden e impacten a la sociedad o en una institución.

Vargas (2009) menciona que la investigación aplicada: “Permite resolver problemas cotidianos y poder controlar situaciones prácticas” (p.159).

El nivel de la investigación es el nivel correlacional que tiene la finalidad de poder describir las características de un fenómeno para poder encontrar la relación que existe entre las variables que se están estudiando.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) al respecto dice: “Las investigaciones correlacionales tienen la finalidad de conocer el dialogo o grado de asociación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables de una muestra o contexto particular” (p. 93).

Las investigaciones correlacionales se representan a través del modelo mostrado a continuación:



Donde:

n: Colaboradores de la empresa “La semilla”, Villa María del Triunfo

x: Gestión por competencias

y: Desempeño laboral

r: Relación entre variables

El enfoque en que se desarrolla la investigación es el enfoque cuantitativo, se utiliza este enfoque porque se recolecta y analiza datos para responder las preguntas de investigación mediante la prueba de hipótesis, utilizando los procesos estadísticos y cálculos matemáticos que permitan determinar el nivel de significancia en la relación entre variables.

Al respecto, Hernández et al. (2014) dice que el enfoque cuantitativo tiene un proceso secuencial en el cual es probatorio e intenta generalizar los hechos desde lo general a lo particular.

Diseño de investigación

La investigación se desarrolla bajo los criterios de un diseño no experimental, porque se realiza la observación de situaciones que ya existen en la naturaleza, en otras palabras, no existe una manipulación deliberada de las variables.

En este sentido, Hernández et al. (2014) menciona que las investigaciones con diseño no experimentales se dan cuando no se manipulan voluntariamente las variables. Es decir, cuando no se tiene la intención de variar el efecto de las variables en otras, lo que se hace básicamente es observar para luego analizar los resultados obtenidos.

Finalmente, la investigación tiene un corte transversal, puesto que se recopila datos en un único momento. Al respecto, Hernández y Mendoza (2018) dice que las investigaciones de tipo transversal o transeccionales, son aquellas que permiten la recolección de datos en un tiempo único, no entendiéndose como la aplicación en un solo día, sino, que se aplica el instrumento a las unidades de análisis una sola vez, se aplica, de este modo para tener la descripción y análisis las incidencias en un momento específico. Por otro lado, las investigaciones longitudinales tienen más de una medición, generalmente usadas en un antes y un después de la aplicación de una variable.

3.2 Población y muestra

Población

Arias (2012) respecto a la población dice: “Es un conjunto finito o infinito de elemento con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación” (p. 81)

Se puede decir que la población es el conjunto total de objetos e individuos que concuerdan con características comunes y se pueden observar en un momento y lugar determinado. Por ello, para esta investigación de estudio la población estará conformada por 12 colaboradores de la empresa “La semilla” ubicado en Villa María del Triunfo.

Muestra

Tamayo (2012) respecto a la muestra dice: “Es el conjunto de operaciones que se realizan para estudiar la distribución de determinados caracteres en totalidad de una población universo, o colectivo partiendo de la observación de una fracción de la población considerada” (p.176).

En el caso de la investigación, no se considera una muestra porque la población es una cantidad de personas que es accesible manejar; por otro lado, según la teoría los datos más exactos a la población otorgan mejores resultados.

3.3 Hipótesis

Hipótesis general

H_a. Existe relación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa la semilla, Villa María del Triunfo - 2021

Hipótesis específicas

- H₁. Existe relación significativa entre las competencias personales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa la semilla, Villa María del Triunfo - 2021
- H₂. Existe relación significativa entre las competencias interpersonales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa la semilla, Villa María del Triunfo – 2021
- H₃. Existe relación significativa entre las competencias técnicas y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa la semilla, Villa María del Triunfo - 2021

3.4 Variables – Operacionalización

Definición conceptual de la gestión por competencias

Spencer (1993) define a la gestión por competencias como: “La gestión por competencias es un proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente” (p. 127).

Definición operacional de la gestión por competencias.

La gestión por competencias, es una variable que se midió en función de tres dimensiones que son: competencias personales, competencias interpersonales y competencias técnicas; con un total de 9 indicadores, considerando 3 indicadores para cada dimensión y que fueron expresados en 27 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	- Reconocimiento y motivación	1 al 9		Bueno: [40 - 41]	
	- Adaptación al cambio			Regular: [36 - 40)	
	- Pensamiento proactividad			Malo: [33 - 36)	
Competencias interpersonales	- Formación empática	10 al 18	1. Nunca	Bueno: [39 - 40]	
	- Actitudes de liderazgo		2. Casi nunca		Regular: [34 - 39)
	- Trabajo en equipo		3. A veces		Malo: [31 - 34)
Competencias técnicas	- Perfil de puesto	19 al 27	4. Siempre	Bueno: [39 - 42]	
	- Habilidades profesionales		5. Casi siempre		Regular: [34 - 39)
	- Resolución de problemas				Malo: [32 - 34)

Definición conceptual del desempeño laboral.

Chiavenato (2000) define al desempeño laboral como:

El comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos de la empresa, consideran las características individuales, capacidades, necesidades y cualidades que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir el comportamiento que puedan afectar sus resultados. (p. 359).

Definición operacional del desempeño laboral

El desempeño laboral, es una variable que se midió en función de tres dimensiones que son: calidad en el trabajo, trabajo en equipo y compromiso con el trabajo; con un total de 9 indicadores, considerando 3 indicadores para cada dimensión y que fueron expresados en 27 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

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Calidad en el trabajo	- Limpieza y pulcritud.	1 al 9		Bueno: [40 - 41] Regular: [38 - 40) Malo: [36 - 38)
	- Predisposición al aprendizaje			
	- Uso racional de los recursos			
Trabajo en equipo	- Capacidad de organización	10 al 18	1. Totalmente en desacuerdo 2. En desacuerdo 3. Parcialmente de acuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de acuerdo	Bueno: [41 - 42] Regular: [36 - 41) Malo: [34 - 36)
	- Trabajo eficiente			
	- Cumplimiento de objetivos			
	- Conocimiento de la misión y visión.			
Compromiso en el trabajo	- Capacidad de innovación.	19 al 27		Bueno: [41 - 43] Regular: [35 - 41) Malo: [32 - 35)
	- Predisposición para la realización de tareas.			

3.5 Métodos y técnicas de investigación

Métodos de investigación

El método que siguió el proceso de la investigación es mediante los criterios del método hipotético deductivo, que consiste en obtener un conocimiento particular a partir de un general. Este método consiste en inferir características o conclusiones a partir de las generalizaciones, mediante la comprobación de las hipótesis de investigación.

Arias (2012) respecto a este método dice:

Es la generación de hipótesis a partir de dos premisas, una universal (leyes y teorías científicas, denominada: enunciado nomológico) y otra empírica (denominada enunciado entimemático, que sería el hecho observable que genera el problema y motiva la indagación), para llevarla a la contrastación empírica. (p. 138).

Técnica

Las técnicas son aquellos procesos que permiten recolectar una cantidad de datos y que posteriormente son analizadas por el investigador. En este sentido, en esta investigación se aplicó como principal técnica la encuesta que sirvió para recoger información de las unidades de análisis. De aquí se realizan las preguntas dirigidas a la muestra correspondiente. Se recomienda que para la aplicación de este instrumento se utilicen preguntas cerradas ya que es más fácil de poder codificar y tener un mejor análisis. Además, es de mayor entendimiento para los encuestados ya que no necesitan una interpretación adicional.

Hernández y Mendoza (2018) dice: “Una encuesta es un conjunto de técnicas destinadas a recoger, procesar y analizar información que se da en unidades o en personas de un colectivo determinado” (p. 142).

3.6 Descripción de instrumentos utilizados

El proceso de recolección de datos, consistió en la aplicación de dos instrumentos que permitieron medir de forma independiente las variables para luego así poder correlacionarlas. El primer instrumento que permite recoger información es el cuestionario de gestión por competencias y el segundo instrumento denominado cuestionario de desempeño laboral de los colaboradores de la empresa la semilla, Villa María del Triunfo - 2021

En términos de investigación, todo instrumento debe tener dos requisitos importantes antes de su aplicación que son la validez y la confiabilidad. Entendido dichos procedimientos, los instrumentos aplicados son válidos y confiables.

Instrumento I: Cuestionario de gestión por competencias

Ficha técnica

Nombre	: Cuestionario de gestión de competencias
Autor	: Sandra Rosalina Paredes Soto
Procedencia	: Perú
Administración	: Individual y colectiva
Duración	: Sin límite de tiempo
Aplicación	: Colaboradores de la empresa “La semilla”
Materiales	: Computadora, formulario de Google

Descripción

El cuestionario es un instrumento que sirve para medir las dimensiones de la variable gestión por competencias dentro de una organización que son las competencias personales, competencias interpersonales y competencias técnicas. Dicho instrumento consta de 27 ítems, a una escala de valoración de Likert con cinco alternativas. La puntuación máxima del instrumento es de 135.

Normas de aplicación

La aplicación se realiza de forma individual o colectiva, donde la persona evaluada debe marcar con 5 posibles respuestas a cada oración, recalcando la confidencialidad de los resultados teniendo en cuenta los siguientes criterios:

Nunca:	1
Casi nunca:	2
A veces:	3
Casi siempre :	4
Siempre:	5

Normas de calificación

Para validar los resultados, se suma los puntajes totales por factor o dimensión y una suma total general del instrumento, que sirve para determinar la percepción de la gestión por competencias y sus dimensiones.

Instrumento II: Cuestionario la variable desempeño laboral

Ficha técnica

Nombre	: Cuestionario de desempeño laboral
Autor	: Sandra Rosalina Paredes Soto
Procedencia	: Perú
Administración	: Individual y colectiva
Duración	: Sin límite de tiempo
Aplicación	: Colaboradores de la empresa “La semilla”
Materiales	: Computadora, formulario de Google

Descripción

El cuestionario es un instrumento que sirve para medir las dimensiones de la variable desempeño laboral dentro de una organización que son calidad

en el trabajo, trabajo en equipo y compromiso en el trabajo. Dicho instrumento consta de 27 ítems, a una escala de valoración de Likert con cinco alternativas. La puntuación máxima del instrumento es de 135.

Normas de aplicación

La aplicación se realiza de forma individual o colectiva, donde la persona evaluada debe marcar con 5 posibles respuestas a cada oración, recalcando la confidencialidad de los resultados 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 validar los resultados, se suma los puntajes totales por factor o dimensión y una suma total general del instrumento, que sirve para determinar la valoración de su desempeño laboral y sus dimensiones.

3. 7 Análisis estadísticos e interpretación de los datos

Los resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos a las unidades de análisis, son procesados mediante el programa estadístico SPSS versión 25 con el fin de obtener resultados que permitan obtener conclusiones importantes. Los resultados realizados corresponden al análisis de fiabilidad, análisis descriptivo de las variables y dimensiones, contrastación de hipótesis general y específicas.

En primer lugar, se realizó el análisis de confiabilidad o de consistencia interna de los instrumentos, que permitió determinar la aplicabilidad de los instrumentos para el recojo de datos.

Luego se realizó el análisis descriptivo de los resultados, expresándolos en tablas y gráficos de barras con su respectiva interpretación.

El siguiente paso, consistió en determinar la distribución de normalidad de los datos de la variable de llegada, en el caso de la investigación, el desempeño laboral, que permitió determinar que estadístico, usar, si es un estadístico de correlación paramétrico o no paramétrico.

Posteriormente se realizaron las pruebas de contrastación de hipótesis, tanto general como específicas, que permitieron obtener conclusiones y recomendación importantes al problema que aqueja a la empresa.

CAPÍTULO IV
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE
LOS DATOS

4.1. Validación del instrumento

Validez del instrumento de gestión por competencias

El instrumento de gestión por competencias fue sometido a validez de contenido mediante el juicio de expertos, los cuales aplicaron pautas y recomendaciones para mejorar al instrumento dando la aprobación y aceptación para su aplicación. A continuación, se muestra los resultados de validación que determinaron los expertos.

Tabla 3

Resultados de la validación del cuestionario de gestión por competencias

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

Validez del instrumento de desempeño laboral

El instrumento de desempeño laboral fue sometido a validez de contenido mediante el juicio de expertos, los cuales aplicaron pautas y recomendaciones para mejorar al instrumento dando la aprobación y aceptación para su aplicación. A continuación, se muestra los resultados de validación que determinaron los expertos.

Tabla 4

Resultados de la validación del cuestionario de desempeño laboral

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

4.1.1 Análisis de fiabilidad

Fiabilidad del instrumento de gestión por competencias

El análisis de confiabilidad del instrumento de la variable gestión por competencias se realizó mediante la prueba de estadística de alfa de Cronbach considerando que el cuestionario presenta una escala politómica.

Tabla 5

Fiabilidad del instrumento de la variable gestión por competencias

Alfa de Cronbach	N de elementos
,854	27

En la tabla 5, se evidencia el resultado de alfa de Cronbach aplicado al instrumento de gestión por competencias que es de 0.854; lo cual indica que el instrumento presenta una confiabilidad alta por estar entre el intervalo de 0.8 a 0.9 lo que determina que el instrumento es aplicable en la investigación.

Fiabilidad del instrumento del desempeño laboral

El análisis de confiabilidad del instrumento de la variable desempeño laboral se realizó mediante la prueba de estadística de alfa de Cronbach considerando que el cuestionario presenta una escala politómica.

Tabla 6

Fiabilidad del instrumento de desempeño laboral

Alfa de Cronbach	N de elementos
,833	27

En la tabla 6, se evidencia el resultado de alfa de Cronbach aplicado al instrumento de desempeño laboral que es de 0.833; lo cual indica que el instrumento presenta una confiabilidad alta por estar entre el intervalo de 0.8 a 0.9 lo que determina 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	Porcentajes
Malo	3	25,0
Regular	6	50,0
Bueno	3	25,0
Total	12	100,0

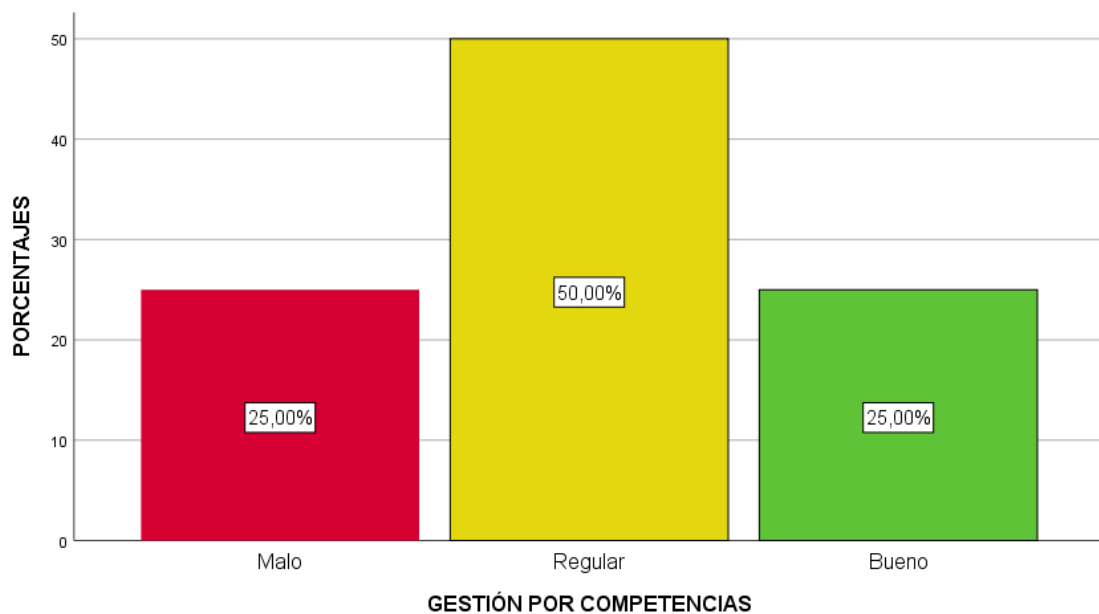


Figura 1. Análisis descriptivo de la variable gestión por competencias

Interpretación

En la figura 1, se observa que 6 colaboradores encuestados que representan el 50% consideran a la gestión por competencias en un nivel regular, 3 colaboradores encuestados que representan el 25% lo consideran en un nivel bueno y 3 colaboradores encuestados que representan el 25% lo estiman en un nivel malo. Esto evidencia que la gestión por competencias que se realiza en la empresa no es la adecuada afectando el desempeño aboral que tienen los colaboradores de la empresa “La semilla”

Resultados descriptivos de la variable desempeño laboral

Tabla 8

Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral

	Colaboradores	Porcentajes
Malo	3	25,0
Regular	5	41,7
Bueno	4	33,3
Total	12	100,0

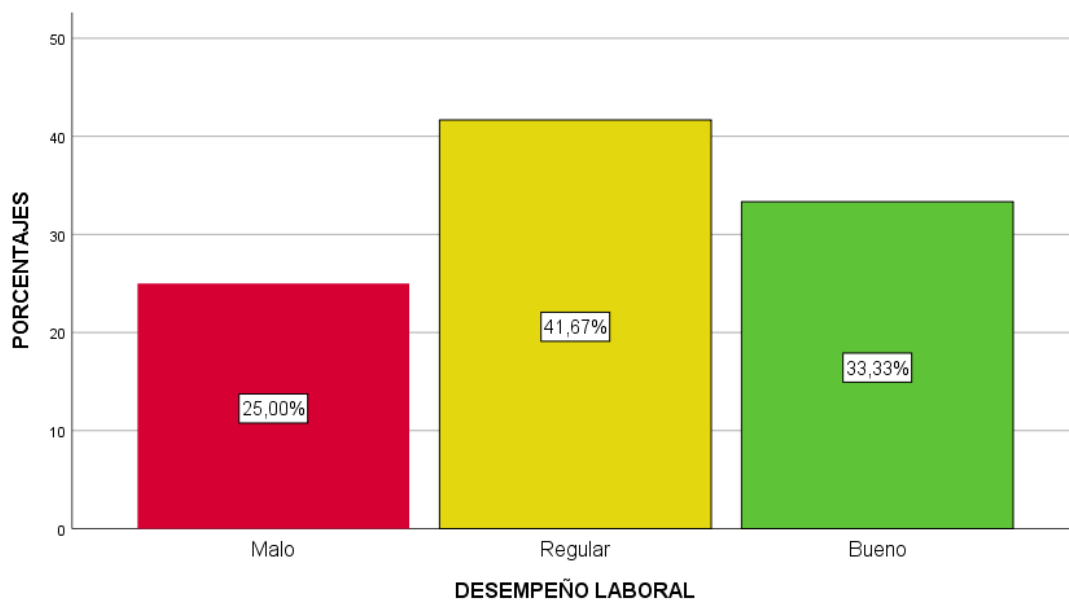


Figura 2. Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral

Interpretación

En la figura 2, se observa que 5 colaboradores encuestados que representan el 41.67% consideran a su desempeño laboral en un nivel regular, 4 colaboradores encuestados que representan el 33.33% lo consideran en un nivel bueno y 3 colaboradores encuestados que representan el 25% lo estiman en un nivel malo. Esto evidencia que los colaboradores de la empresa no se sienten identificados con el crecimiento de la empresa, no se sienten incentivados. Es decir, existe falta de motivación por parte de la empresa y existe poco interés para adquirir conocimiento de mejora y disminuir ocasiones adversas que se pueda presentar.

4.3. Resultados descriptivos de las dimensiones

Resultados descriptivos de las dimensiones de la gestión por competencias

Tabla 9

Análisis descriptivo de las competencias personales

	Colaboradores	Porcentajes
Malo	4	33,3
Regular	6	50,0
Bueno	2	16,7
Total	12	100,0

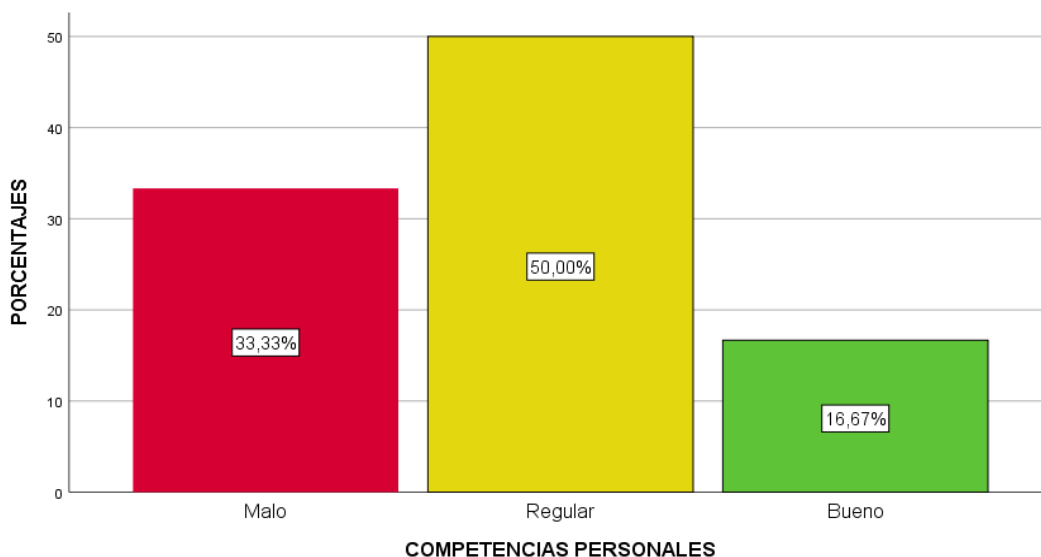


Figura 3. Análisis descriptivo de la dimensión competencias personales

Interpretación

En la figura 3, se observa que 6 colaboradores encuestados que representan el 50% consideran al desarrollo y aplicación de sus competencias personales en un nivel regular, 4 colaboradores encuestados que representan el 33.33% lo consideran en un nivel malo y 2 colaboradores encuestados que representan el 16.67% lo estiman en un nivel bueno. Esto evidencia que no se tiene una herramienta importante para el proceso de selección del personal que permita evaluar las competencias personales.

Tabla 10

Análisis descriptivo de la dimensión competencias interpersonales

	Colaboradores	Porcentajes
Malo	4	33,3
Regular	5	41,7
Bueno	3	25,0
Total	12	100,0

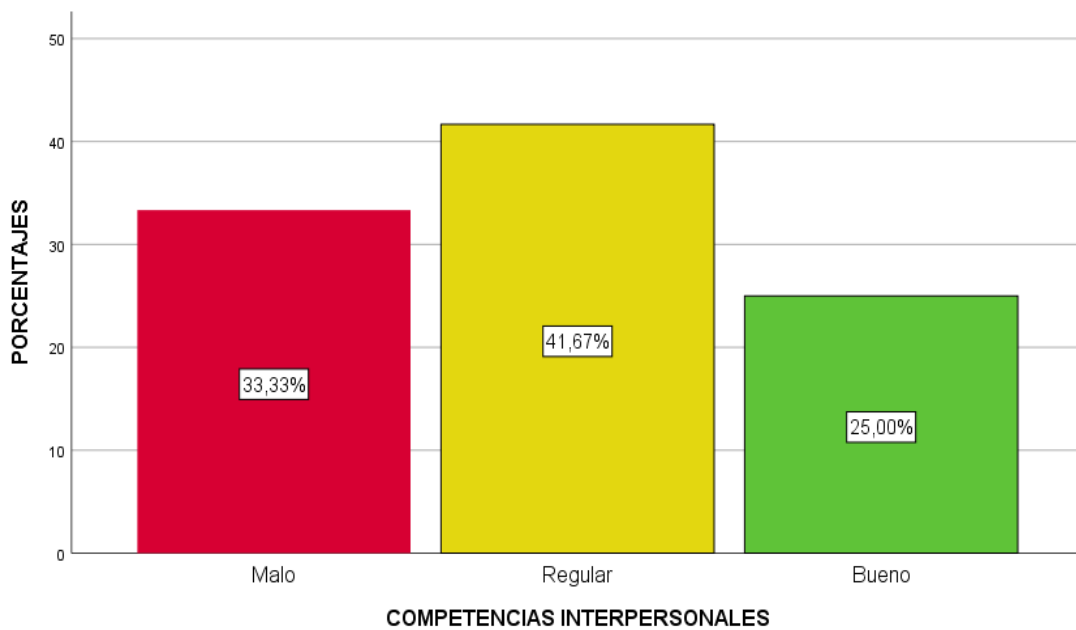


Figura 4. Análisis descriptivo de la dimensión competencias interpersonales

Interpretación

En la figura 4, se observa que 5 colaboradores encuestados que representan el 41.67% consideran al desarrollo y aplicación de sus competencias interpersonales en un nivel regular, 4 colaboradores encuestados que representan el 33.33% lo consideran en un nivel malo y 3 colaboradores encuestados que representan el 25% lo estiman en un nivel bueno. Esto evidencia que en los colaboradores de la empresa no se sienten cómodos trabajando en equipo presentando dificultades para relacionarse con el resto del personal de la empresa, eliminando automáticamente cualquier iniciativa de solución por parte de cualquier colaborador ante cualquier situación adversas que se puede presentar.

Tabla 11

Análisis descriptivo de la dimensión competencias técnicas

	Colaboradores	Porcentajes
Malo	3	25,0
Regular	7	58,3
Bueno	2	16,7
Total	12	100,0

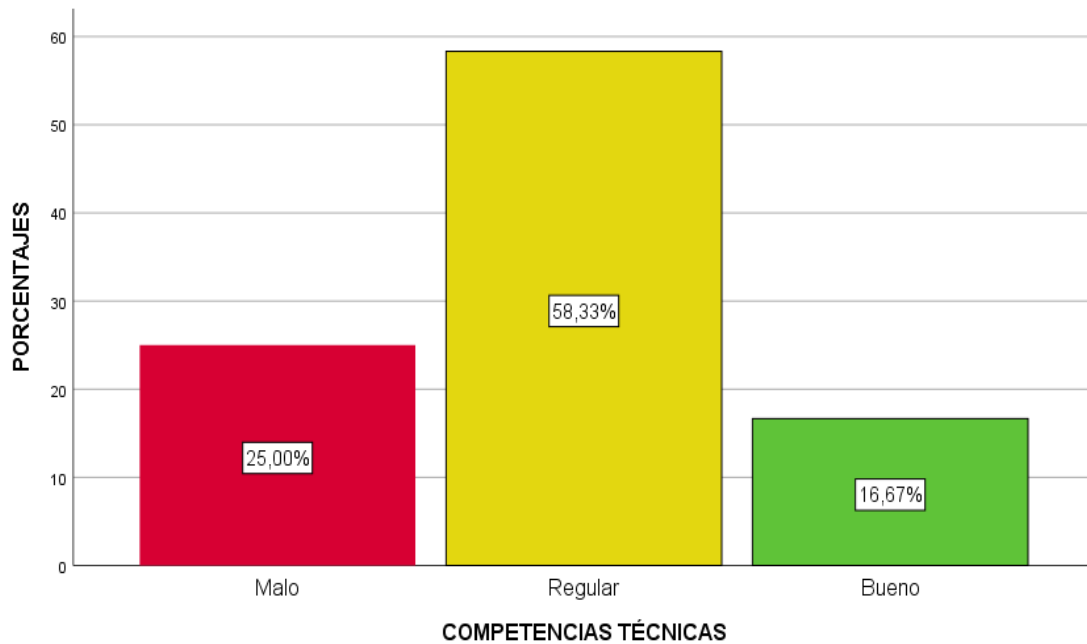


Figura 5. Análisis descriptivo de la dimensión competencias técnicas.

Interpretación

En la figura 5, se observa que 7 colaboradores encuestados que representan el 58.33% consideran al desarrollo y aplicación de sus competencias técnicas en un nivel regular, 3 colaboradores encuestados que representan el 25% lo consideran en un nivel malo y 2 colaboradores encuestados que representan el 16.67% lo estiman en un nivel bueno. Esto evidencia que falta personal de mayor experiencia de producción; por otro lado, la empresa no tiene una política de capacitaciones orientado al desarrollo de las competencias técnicas de los colaboradores que busquen mejorar la producción personal de ellos y de la empresa.

Resultados descriptivos de las dimensiones del desempeño laboral

Tabla 12

Análisis descriptivo de la dimensión calidad de trabajo

	Colaboradores	Porcentajes
Malo	4	33,3
Regular	6	50,0
Bueno	2	16,7
Total	12	100,0

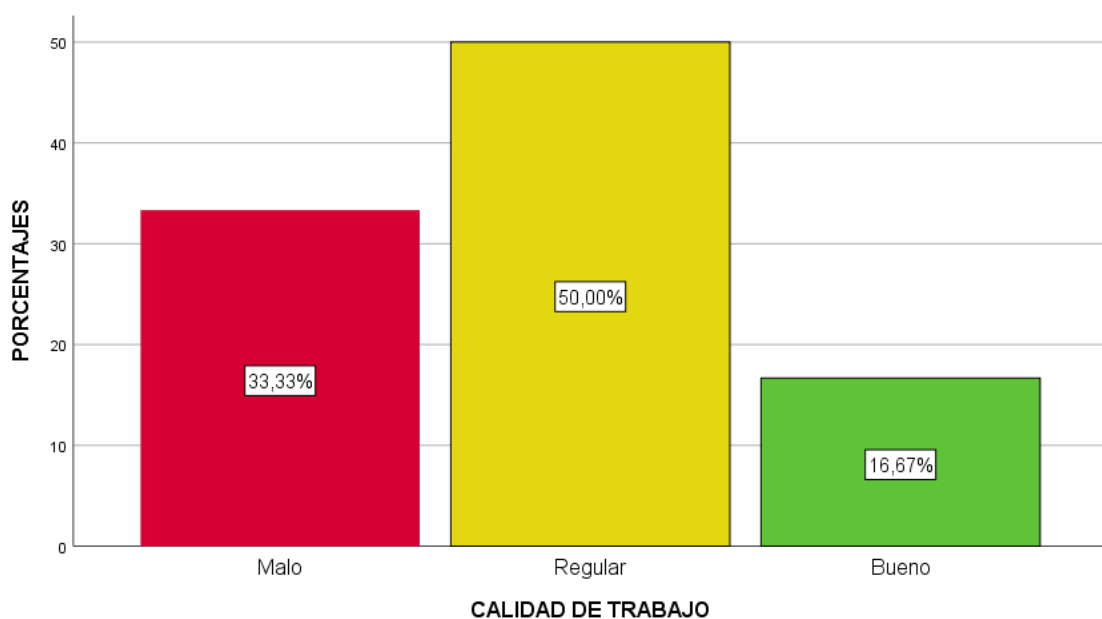


Figura 6. Análisis descriptivo de la dimensión calidad de trabajo

Interpretación

En la figura 6, se observa que 6 colaboradores encuestados que representan el 50% consideran la calidad del trabajo que realizan en un nivel regular, 4 colaboradores encuestados que representan el 33.33% lo consideran en un nivel malo y 2 colaboradores encuestados que representan el 16.67% lo estiman en un nivel bueno. Esto evidencia que los colaboradores de la empresa tienen poco interés para adquirir conocimientos de mejora ocasionando situaciones adversas en la producción y en la calidad de los productos, perjudicando el normal desarrollo de la empresa.

Tabla 13

Análisis descriptivo de la dimensión trabajo en equipo

	Colaboradores	Porcentajes
Malo	4	33,3
Regular	6	50,0
Bueno	2	16,7
Total	12	100,0

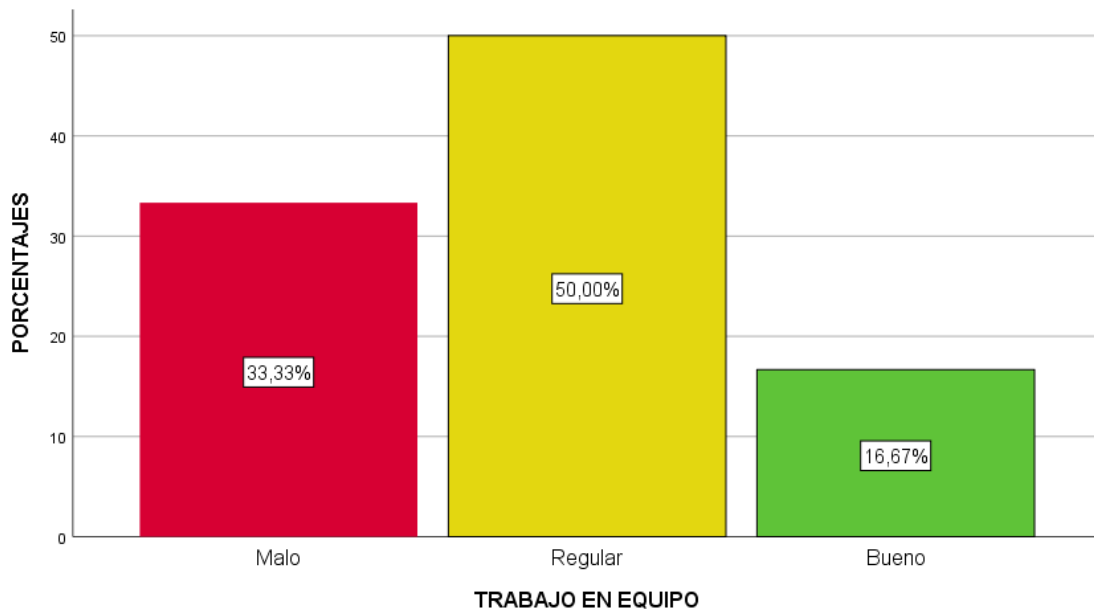


Figura 7. Análisis descriptivo de la dimensión trabajo en equipo

Interpretación

En la figura 7, se observa que 6 colaboradores encuestados que representan el 50% consideran al trabajo en equipo que realizan en un nivel regular, 4 colaboradores encuestados que representan el 33.33% lo consideran en un nivel malo y 2 colaboradores encuestados que representan el 16.67% lo estiman en un nivel bueno. Esto evidencia que los colaboradores de la empresa están orientados mayormente al trabajo personal, ellos consideran que cada uno tienen roles determinados o tareas designados con horarios escalonados en la empresa y esa esa tarea que tienen que cumplir en la empresa.

Tabla 14

Análisis descriptivo de la dimensión compromiso en el trabajo

	Colaboradores	Porcentajes
Malo	4	33,3
Regular	4	33,3
Bueno	4	33,3
Total	12	100,0

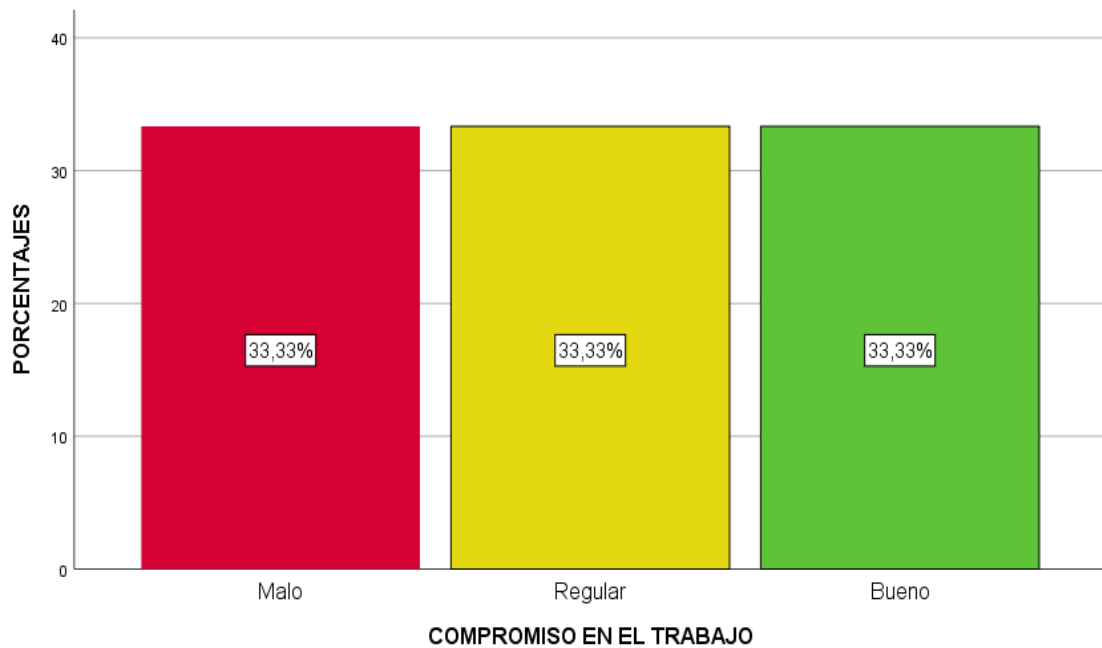


Figura 8. Análisis descriptivo de la dimensión compromiso en el trabajo

Interpretación

En la figura 8, se observa que 4 colaboradores encuestados que representan el 33.33% consideran al compromiso en el trabajo en un nivel regular, 4 colaboradores encuestados que representan el 33.33% lo consideran en un nivel malo y 4 colaboradores encuestados que representan el 33.33% lo estiman en un nivel bueno. Esto evidencia en los colaboradores de la empresa no se sienten identificados con el crecimiento de la empresa por lo cual solo cumple con su trabajo. Es decir, los colaboradores no asumen los objetivos de la empresa como suyos.

4.4. Resultados descriptivos de las variables relacionadas

Tabla 15

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

Gestión por competencias	Desempeño laboral						Total	
	Malo		Regular		Bueno			
	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Malo	1	8.3%	2	16.7%	0	0.0%	3	25.0%
Regular	2	16.7%	3	25.0%	1	8.3%	6	50.0%
Bueno	0	0.0%	0	0.0%	3	25.0%	3	25.0%
Total	3	25.0%	5	41.7%	4	33.3%	12	100.0%

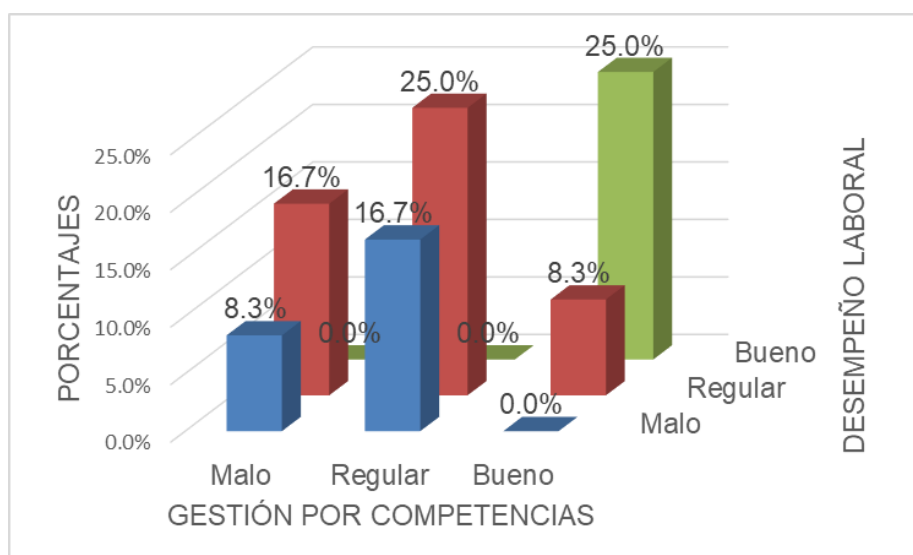


Figura 9. Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la gestión por competencia y el desempeño laboral

Interpretación

La tabla 15 y figura 9 evidencian la descripción de las variables analizadas, donde se aprecia que el 8.3% de los colaboradores encuestados consideran que la relación es mala. Asimismo, el 16.7% de los colaboradores encuestados perciben a esta relación como regular, mientras que el 25% de los encuestados aseguran que esta relación es buena, esto prueba que existe relación positiva y directa entre la variable gestión por competencias y desempeño laboral, lo que se verifica con la prueba de hipótesis.

4.5 Prueba de la normalidad para la variable de estudio

H₀: La variable desempeño laboral presenta una distribución normal

H_a: La variable desempeño laboral difiere una distribución normal

Tabla 16

Resultado de la prueba de normalidad de la variable desempeño laboral

	Estadístico	gl	Sig.
Desempeño laboral	,890	12	,117

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

a. Corrección de significación de Lilliefors

Interpretación

La tabla 16 evidencia los resultados de la prueba de distribución normal de Shapiro Wilk donde se observa que la mayoría de los puntajes del desempeño laboral se aproximan a una distribución de contraste normal, de acuerdo a que su valor de significancia es 0,117. Este resultado permite aceptar la hipótesis nula y rechazar la hipótesis alterna, indicando que la variable desempeño laboral presenta una distribución normal. En este sentido, la prueba de hipótesis a usarse en la investigación es el coeficiente de correlación paramétrica, R de Pearson.

4.6 Procedimientos correlacionales

Contraste de la hipótesis general

H₀. No existe relación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa la semilla, Villa María del Triunfo - 2021

H_a. Existe relación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa la semilla, Villa María del Triunfo - 2021

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

Regla de decisión: Sig. $\geq 0.05 \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula (H₀)

Sig. $< 0.05 \rightarrow$ se rechaza la hipótesis nula (H₀)

Tabla 17

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

		Desempeño laboral
Gestión por competencias	Correlación de Pearson	,775**
	Sig. (bilateral)	,003
	N	12

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

Interpretación

La tabla 17 muestra resultados de la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral, mediante un estadístico de R de Pearson de 0,775, a un nivel de significancia de 0.003 que es menor que 0.05. Este resultado permite rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, estableciendo que existe una correlación positiva alta entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores la empresa la semilla, Villa María del Triunfo - 2021

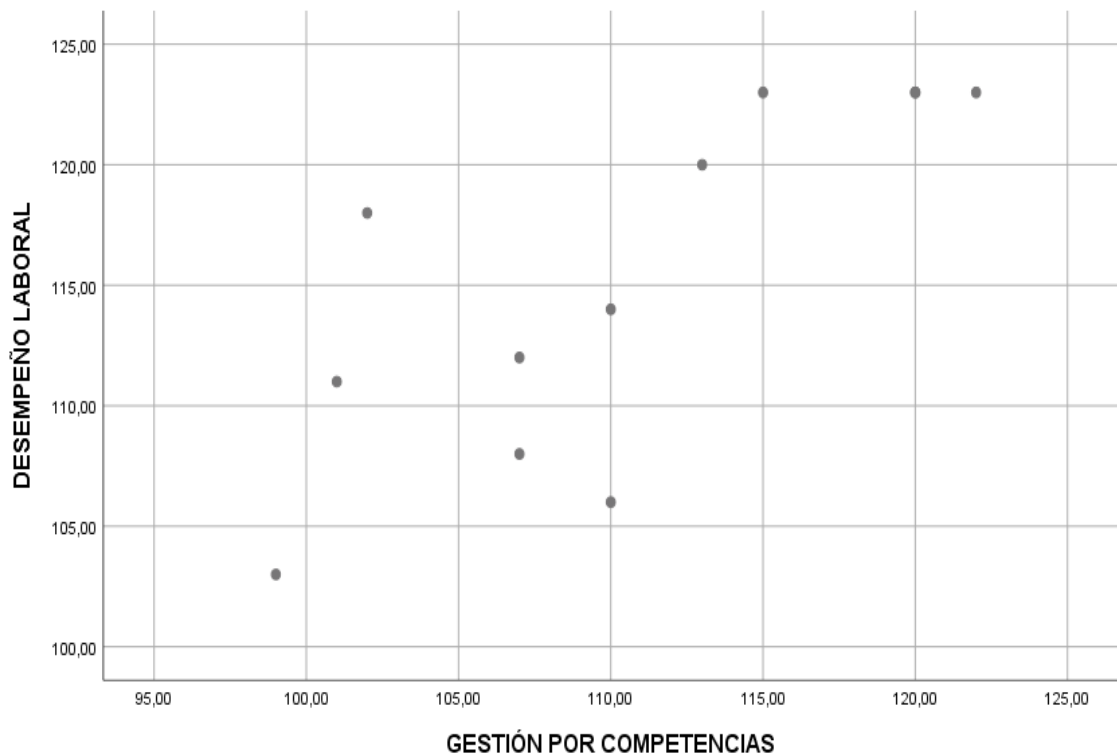


Figura 10. Gráfico de dispersión de la variable gestión por competencias y desempeño laboral

Interpretación

En la figura 10, se presenta el gráfico de dispersión entre las variables gestión por competencias y el desempeño laboral, donde se indica que existe una relación positiva directa entre dichas variables. Es decir, se puede inferir que a mayores puntajes de la variable gestión por competencias mayores serán los puntajes de la variable desempeño laboral.

Contrastación de hipótesis específicas

Contrastación de hipótesis específica 1

Ho: No existe relación significativa entre las competencias personales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa la semilla, Villa María del Triunfo – 2021

H₁. Existe relación significativa entre las competencias personales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa la semilla, Villa María del Triunfo – 2021

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

Regla de decisión: Sig. ≥ 0.05 → se acepta la hipótesis nula (H₀)

Sig. < 0.05 → se rechaza la hipótesis nula (H₀)

Tabla 18

Resultado de correlación entre las competencias personales y el desempeño laboral

		Desempeño laboral
Competencias personales	Correlación de Pearson	,781**
	Sig. (bilateral)	,003
	N	12

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

Interpretación

La tabla 18 muestra los resultados de la relación entre la dimensión competencias personales de la gestión por competencias y desempeño laboral, mediante un estadístico R de Pearson de 0,781, a un nivel de significancia de 0.003 que es menor que 0.05. Este resultado permite rechazar la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, estableciendo que existe una correlación positiva alta entre la dimensión competencias personales y el desempeño laboral de los colaboradores la empresa la semilla, Villa María del Triunfo – 2021

Contrastación de hipótesis específica 2

H₀: No existe relación significativa entre las competencias interpersonales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa la semilla, Villa María del Triunfo – 2021

H₂. Existe relación significativa entre las competencias interpersonales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa la semilla, Villa María del Triunfo – 2021

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

Regla de decisión: Sig. $\geq 0,05$ → se acepta la hipótesis nula (H₀)

Sig. $< 0,05$ → se rechaza la hipótesis nula (H₀)

Tabla 19

Resultado de correlación entre las competencias interpersonales y el desempeño laboral

		Desempeño laboral
Competencias interpersonales	Correlación de Pearson	,718**
	Sig. (bilateral)	,009
	N	12

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

Interpretación

La tabla 19 muestra los resultados de la relación entre la dimensión competencias interpersonales de la gestión por competencias y el desempeño laboral, mediante un estadístico R de Pearson de 0.718, a un nivel de significancia 0.009 que es menor que 0.05. Este resultado permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, estableciendo que existe una correlación positiva alta entre la dimensión competencias interpersonales y el desempeño laboral de los colaboradores la empresa la semilla, Villa María del Triunfo – 2021

Contrastación de hipótesis específica 3

H₀: No existe relación significativa entre las competencias técnicas y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa la semilla, Villa María del Triunfo - 2021

H₃. Existe relación significativa entre las competencias técnicas y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa la semilla, Villa María del Triunfo - 2021

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

Regla de decisión: Sig. ≥ 0.05 → se acepta la hipótesis nula (H₀)

Sig. < 0.05 → se rechaza la hipótesis nula (H₀)

Tabla 20

Resultado de correlación entre las competencias técnicas y el desempeño laboral

		Desempeño laboral
Competencias técnicas	Correlación de Pearson	,581*
	Sig. (bilateral)	,048
	N	12

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

Interpretación

La tabla 20 muestra los resultados de la relación entre la dimensión competencias técnicas de la gestión por competencias y desempeño laboral, mediante un estadístico R de Pearson de 0.581, a un nivel de significancia 0.048 que es menor que 0.05. Este resultado permite rechazar la hipótesis nula y aceptar la hipótesis alterna, estableciendo que existe una correlación positiva moderada entre la dimensión competencias técnicas y el desempeño laboral de los colaboradores la empresa la semilla, Villa María del Triunfo – 2021

CAPÍTULO V
DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES

5.1. Discusiones

En esta investigación su propósito fue analizar el nivel de correlación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa la semilla, Villa María del Triunfo - 2021

Los instrumentos aplicados que se utilizaron para la recolección de información, fueron sometidos a criterio de validez de contenido y confiabilidad para determinar su nivel de consistencia interna, logrando como resultado un nivel de confiabilidad muy alto; respecto al instrumento de gestión por competencias presenta una alfa de Cronbach de 0,854, mientras que el instrumento de desempeño laboral presenta un alfa de Cronbach de 0,833 mayor al 0,75. Dichos resultados permiten continuar con la investigación porque demuestran ser cuestionarios confiables y válidos.

Los resultados obtenidos respecto al objetivo general mediante el estadístico de correlación R de Pearson se obtiene una correlación positiva alta ($R = 0.775$) entre la gestión por competencias y desempeño laboral, dichos resultados se contrastan con lo planteado 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 con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa, mediante un R de Pearson de 0.609 y un nivel de significancia menor a 0.05. Estos resultados demuestran que, si se implementa correctamente la gestión por competencias, los colaboradores mejoran el desempeño de sus funciones, obteniéndose mejores resultados, una mejor satisfacción laboral, responsabilidad y deseo de logro, en sus puestos y áreas de trabajo.

Respecto a los resultados obtenidos en la comprobación de la hipótesis específica 1 mediante el estadístico de correlación de R de Pearson se obtiene una correlación alta ($R = 0.781$) entre la dimensión 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, mediante la prueba de R de Pearson de 0.497 y un nivel de significancia de 0.000. Este resultado fundamenta que las competencias personales son un factor de gran importancia en las empresas, y que influyen en su desempeño laboral ya que es un escenario de constantes modificaciones en cuanto a las funciones asignadas en las distintas áreas de trabajo, la rotación de personal, la remuneración. En este sentido, las competencias personales permiten a los colaboradores adaptarse mejor a los cambios en la empresa.

Respecto a los resultados obtenidos en la comprobación de la hipótesis 2 mediante el estadístico de R de Pearson se obtuvo una correlación alta ($R = 0.718$) entre la dimensión 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 Veja, Ate - 2018” que concluye que existe una correlación positiva alta entre las competencias interpersonales y el desempeño laboral, mediante un Rho de Spearman de 0,796 y un Sig. de 0,000. Es decir, se debe de tomar en consideración el perfil de puestos para contratar a las personas adecuadas para la empresa. Esto permite fundamentar que las competencias que permiten socializarse rápidamente con sus pares, permitirán trabajos en equipo, asumir roles de liderazgo, mejorar la comunicación entre otros, permiten un mejor desempeño laboral.

Respecto a los resultados obtenidos en la comprobación de la hipótesis 3 mediante el estadístico de R de Pearson se obtuvo una correlación moderada ($R = 0.581$) entre la dimensión competencias técnicas y el desempeño laboral, donde los resultados se comprueban 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 existe una correlación positiva alta entre las competencias técnicas y el desempeño laboral, mediante

un Rho de Spearman de 0,849 y un Sig. de 0,000, Es decir, la empresa debe preocuparse por capacitar al personal en aspectos relacionados a sus labores cotidiana dentro de la empresa. Estos resultados permiten fundamentar que los colaboradores que tienen competencias relacionadas con las funciones que desarrollan en sus puestos de trabajo, ya sea por su preparación profesional o su aprendizaje en las capacitaciones optimizaran su desempeño en las empresas.

5.2 Conclusiones

El propósito de la investigación es dar cumplimiento con el objetivo general y los objetivos específicos, de acuerdo a las siguientes conclusiones:

Primero. Existe correlación positiva alta entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa la semilla, Villa María del Triunfo - 2021, mediante un R de 0.775 a un nivel de significancia de 0,003. Se concluye que en la medida que se realice correctamente la gestión de competencias de los colaboradores, mejor será el desempeño laboral de los colaboradores.

Segundo. Existe correlación positiva alta entre la dimensión competencias personales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa la semilla, Villa María del Triunfo - 2021, mediante un R de 0.781 a un nivel de significancia de 0,003. Se concluye que en la medida que la empresa seleccione un personal con óptimas competencias personales, mejores serán el desempeño laboral de los colaboradores.

Tercero. Existe correlación positiva alta entre la dimensión competencias interpersonales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa la semilla, Villa María del Triunfo - 2021, mediante un R de 0.718 a un nivel de significancia de 0,009. Se concluye que en la medida que la empresa seleccione un personal con buenas competencias interpersonales, mejores serán el desempeño laboral de los colaboradores.

Cuarto. Existe correlación positiva moderada entre la dimensión competencias técnicas y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa la semilla, Villa María del Triunfo - 2021, mediante un R de 0.581 a un nivel de significancia de 0,048. Se concluye que en la medida que la empresa seleccione un personal con óptimas competencias técnicas y además se preocupe por capacitar y desarrollar sus competencias técnicas, mejor será el desempeño laboral de los colaboradores.

5.3 Recomendaciones

En relación con el objetivo general, se recomienda a los jefes aplicar un plan operativo de mejora continua de la gestión por competencias planteando acciones para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa la semilla, Villa María del Triunfo - 2021, que se verá reflejado en el desarrollo de la empresa y una mejor atención a los clientes, permitiendo cumplir los objetivos planteados en el área de ventas.

Las actividades a realizar para esta recomendación son:

- Designar un canal de comunicación eficaz, de tal manera que el colaborador sienta que sus puntos de vistas, opiniones, necesidades sean oídas y de ser posible sean consideradas.
- Implementar políticas de capacitación que pueda servir de apoyo a los colaboradores de las diferentes áreas.
- Implementar políticas de motivación e incentivos orientados a un mejor desempeño de los colaboradores.

En relación con el primer objetivo específico, se recomienda aplicar un buen sistema de selección del personal respecto a las competencias personales de los colaboradores de la empresa la semilla, Villa María del Triunfo – 2021, en la evaluación se debe comprobar que los colaboradores tengan competencias como dotes de liderazgo, iniciativa, predisposición al cambio, innovador, entre otros.

Las actividades a realizar para esta recomendación son:

- Elaborar un instrumento de evaluación que involucre una medición de competencias personales basados en la técnica de evaluación 360°
- Involucrar al personal con las decisiones de la empresa, para que se pueda involucrar y comprometer con el desarrollo de la empresa asumiendo los objetivos organizacionales como suyos.

En relación con el segundo objetivo específico, se recomienda desarrollar las competencias interpersonales de los colaboradores de la empresa la semilla, Villa María del Triunfo – 2021, orientados a fomentar un buen clima laboral en la empresa, buscando la eficiencia de su desempeño basados en el trabajo en equipo.

Las actividades a realizar para esta recomendación son:

- Realizar capacitaciones profesionales que busquen desarrollar nuevos conocimientos y actualicen los que ya tienen, buscando desarrollar mayor interés por el desempeño de sus funciones.
- Desarrollar en las capacitaciones capacidades interpersonales como el trabajo en equipo, proactividad, orientadas a una mejor toma de decisiones.

En relación con el tercer objetivo específico, se recomienda aplicar las competencias técnicas de los colaboradores de la empresa la semilla, Villa María del Triunfo – 2021, que busquen optimizar sus técnicas en la elaboración, producción y venta de los productos que elabore y comercializa la empresa la Semilla.

Las actividades a realizar para esta recomendación son:

- Fomentar una la línea de carrera para motivar al colaborar en el perfeccionamiento de sus técnicas y habilidades para la elaboración y comercialización de los productos.
- Implementar políticas de capacitación de acuerdo a las necesidades de los colaboradores en cada una de las áreas a las que se desempeñan.

REFERENCIAS

Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de los recursos humanos*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Ander-Egg, E. y Aguilar, M. (2001). *Como elaborar un proyecto: Guía para diseñar proyectos sociales y culturales* (18ª ed.). Buenos Aires, Argentina: Lumen Humanitas

Arias, F. (2001). *El proyecto de investigación* (6ª ed.). Caracas, Venezuela: Episteme

Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica* (6ª ed.). Caracas, Venezuela: Episteme.

Ávila, C. (2016). *Implementación de la gestión por competencias en una entidad financiera* (Tesis de maestría). Recuperado de https://www.ucentral.edu.co/sites/default/files/inline-files/2017_implementation_gestion_001.pdf

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>

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>

Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración* (6ª ed.). México: McGraw-Hill Educación.

Chiavenato, I. (2017). *Administración de los recursos humanos*. México: McGraw-Hill Educación.

Dessler, G. y Valera, R. (2017). *Administración de los recursos humanos: enfoque latinoamericano*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson

Dirube, R. (2000). *La gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Diaz de los Santos

Durán, A. (2018). *La marca recursos humanos*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Guambuguete, K. (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 <https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/1820/1/TUAMGRE010-2015.pdf>

Gutiérrez, J. (2017). *Gestión por competencias*. Lima, Perú: San Marcos

Hanco P. (2018). *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal de Enfermería de los establecimientos del primer nivel de atención de EsSalud Cusco* (Tesis de maestría). Recuperado de https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/33855/hanco_lp.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Hernández, R. y Mendoza, C. (2018a). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill Educación.

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ª ed.). México: McGraw-Hill Educación.

Huerta, J. y Rodríguez, G. (2014). *Desarrollo de las habilidades directivas* (2ª ed.). México: Pearson

Kruse, B. (2013). *Comportamiento en las organizaciones*. Buenos Aires: Diaz de los Santos.

- Linares J. (2017). *Gestión por competencias y evaluación del desempeño laboral en la empresa maestro Perú Arequipa – Lambramani* (Tesis de pregrado). Recuperado de <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/3379/IIIhujl.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Lozano, G. y Mendoza, M. (2019). *Relación de la gestión por competencias con el desempeño laboral de los colaboradores en una municipalidad de la región San Martín – Perú* (Tesis de pregrado). Recuperado de https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/2023/Gilmith_Tesis_Licenciatura_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- 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/>
- Mino, K. (2014). *La aplicabilidad de las herramientas de medición*. Madrid, España: Grao.
- Porret, M. (2013). *Gestión de personas* (5ª ed.). Madrid, España: ESIC.
- Romero, L. (2019) *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Sagi, L. (2004). *Gestión por competencias*. Madrid, España: ESIC.
- Saracho, J. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias*. Santiago, Chile: RIL Editores.
- Spencer, L. (1993) *Competencias en el trabajo*. Nueva York, Estados Unidos: John Wiley and Sons.
- Tamayo, M. (2012). *El proceso de la investigación científica* (5ª ed.). México: Limusa.

Uzcategui A. (2011). *Gestión por competencias: EL reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. Barcelona, España: ESIC.

Varela, N. (2010). *El internacionalismo Moderno*. México: Crítica.

Vargas, Z. (2009). *La investigación aplicada: Una forma de conocer las realidades científicas*. Mexico: McGraw-Hill.

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>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia

Gestión por competencias y desempeño laboral de los colaboradores de la empresa La Semilla, Villa María del Triunfo - 2021

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables e indicadores			
<p>Problema general ¿Qué relación existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa la semilla, Villa María del Triunfo - 2021?</p> <p>Problemas específicos ¿Qué relación existe entre las competencias personales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa la semilla, Villa María del Triunfo - 2021?</p> <p>¿Qué relación existe entre las competencias</p>	<p>Objetivo general Determinar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa la semilla, Villa María del Triunfo - 2021</p> <p>Objetivos específicos Determinar la relación entre las competencias personales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa la semilla, Villa María del Triunfo - 2021</p> <p>Determinar la relación entre las competencias</p>	<p>Hipótesis general Existe relación significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa la semilla, Villa María del Triunfo - 2021</p> <p>Hipótesis específicas. Existe relación significativa entre las competencias personales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa la semilla, Villa María del Triunfo - 2021</p>	Variable 1: Gestión por competencias			
			Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Niveles y rangos
			Competencias personales	<ul style="list-style-type: none"> - Reconocimiento y motivación - Adaptación al cambio - Pensamiento proactividad 	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Bueno: [40 - 41] Regular: [36 - 40) Malo: [33 - 36)
			Competencias interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> - Formación empática - Actitudes de liderazgo - Trabajo en equipo 		Bueno: [39 - 40] Regular: [34 - 39) Malo: [31 - 34)
Competencias técnicas	<ul style="list-style-type: none"> - Perfil de puesto - Habilidades profesionales - Resolución de problemas 	Bueno: [39 - 42] Regular: [34 - 39) Malo: [32 - 34)				

<p>interpersonales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa la semilla, Villa María del Triunfo - 2021?</p> <p>¿Qué relación existe entre las competencias técnicas y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa la semilla, Villa María del Triunfo - 2021?</p>	<p>interpersonales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa la semilla, Villa María del Triunfo - 2021</p> <p>Determinar la relación entre las competencias técnicas y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa la semilla, Villa María del Triunfo - 2021</p>	<p>Existe relación significativa entre las competencias interpersonales y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa la semilla, Villa María del Triunfo – 2021</p> <p>Existe relación significativa entre las competencias técnicas y el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa la semilla, Villa María del Triunfo - 2021</p>	Variable 2: Desempeño laboral			
			Dimensiones	Indicadores	Escala de medición	Niveles y rangos
			Calidad en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Limpieza y pulcritud. - Predisposición al aprendizaje - Uso racional de los recursos 	1. Nunca 2. Casi nunca 3. A veces 4. Casi siempre 5. Siempre	Bueno: [40 - 41] Regular: [38 - 40) Malo: [36 - 38)
			Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de organización - Trabajo eficiente - Cumplimiento de objetivos 		Bueno: [41 - 42] Regular: [36 - 41) Malo: [34 - 36)
Compromiso en el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de la misión y visión. - Capacidad de innovación. - Predisposición para las tareas. 	Bueno: [41 - 43] Regular: [35 - 41) Malo: [32 - 35)				

Nivel - diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadística a utilizar
<p>Tipo: Aplicativo</p> <p>Nivel: Correlacional</p> <p>Enfoque: Cuantitativo</p> <p>Diseño: No experimental</p> <p>Corte: Transversal</p>	<p>Población</p> <p>La población está conformada por 12 colaboradores</p> <p>Muestra</p> <p>La investigación no considera una muestra.</p>	<p>Variable 1: Gestión por competencias</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario</p> <p>Variable 2: Desempeño laboral</p> <p>Técnicas: Encuesta</p> <p>Instrumentos: Cuestionario</p>	<p>Estadísticos descriptivos</p> <p>Gráficos estadísticos</p> <p>Tablas descriptivas</p> <p>Gráficos de dispersión</p> <p>Desviación estándar.</p> <p>Estadística Inferencial</p> <p>Correlación de R de Pearson</p>

Anexo 2. Instrumentos de recolección de datos

INSTRUMENTO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

El siguiente cuestionario contiene frases relacionadas a analizar cómo percibe usted la realización de la gestión por competencias en la empresa La Semilla. En este sentido, se ruega responda con la mayor sinceridad posible, ya que su respuesta permitirá realizar una correcta investigación. Tu colaboración será guardada con mucha confidencialidad.

1. Nunca 2. Casi Nunca 3. A veces 4. Casi Siempre 5. Siempre

		Puntajes				
		1	2	3	4	5
Dimensión: Competencias personales						
1	La empresa reconoce tu trabajo en la empresa.	1	2	3	4	5
2	La empresa tiene una política de horario flexible	1	2	3	4	5
3	Te gusta el trabajo que realizas en la empresa.	1	2	3	4	5
4	Te consideras preparado para realizar óptimamente tus labores.	1	2	3	4	5
5	Te consideras capaz de ponerte en el lugar de tu compañero para ayudarlo.	1	2	3	4	5
6	Te sientes cómodo en el puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
7	Te preocupas por asumir otras responsabilidades fuera de tu labor	1	2	3	4	5
8	Te consideras una persona positiva en el trabajo					
9	Te gusta tomar la iniciativa para la solución de los problemas.	1	2	3	4	5
Dimensión: Competencias interpersonales						
10	Eres abierto a escuchar a tus compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
11	Asumes como tuyo las dificultades que pueda tener un compañero	1	2	3	4	5
12	Te es fácil entender a las personas diferentes a ti.	1	2	3	4	5
13	Tus compañeros presentan iniciativas para mejorar las labores en la empresa.	1	2	3	4	5
14	Observas oportunidades en las dificultades de la empresa.	1	2	3	4	5
15	Te preocupas por el desarrollo personal de tus compañeros.	1	2	3	4	5
16	La empresa realiza una correcta planificación para el desarrollo del trabajo.	1	2	3	4	5

17	En la empresa se preocupan por realizar un trabajo en equipo.	1	2	3	4	5
18	Consideras que los buenos resultados se deben al trabajo en equipo.	1	2	3	4	5
Dimensión: Competencias técnicas						
19	Te capacitas para mejorar el desarrollo de tus funciones	1	2	3	4	5
20	Tus capacidades son las adecuadas para el desarrollo de tu puesto de trabajo.	1	2	3	4	5
21	La empresa tiene una política de asignación de puestos de acuerdo al perfil del colaborador.	1	2	3	4	5
22	Te relacionas fácilmente con el personal de la empresa.	1	2	3	4	5
23	Aceptas tus errores con facilidad enmendándolas de manera rápida.	1	2	3	4	5
24	Realizas trabajos de inducción al personal nuevo de la empresa.	1	2	3	4	5
25	Eres de las personas que ve una oportunidad ante un desafío.	1	2	3	4	5
26	Te encuentras preparado para mediar entre las partes ante un problema de la empresa.	1	2	3	4	5
27	Te gusta proponer soluciones innovadoras que busque el desarrollo de la empresa.	1	2	3	4	5

CUESTIONARIO DE DESEMPEÑO LABORAL

El siguiente cuestionario contiene frases relacionadas a analizar cómo percibe usted la realización de su desempeño laboral en la empresa La Semilla. En este sentido, se ruega responda con la mayor sinceridad posible, ya que su respuesta permitirá realizar una correcta investigación. Tu colaboración será guardada con mucha confidencialidad.

1. Nunca 2. Casi Nunca 3. A veces 4. Casi Siempre 5. Siempre

		Puntajes				
		1	2	3	4	5
Dimensión: Calidad de trabajo						
1	Es usted minucioso en el desarrollo de su trabajo	1	2	3	4	5
2	Priorizas la limpieza en la elaboración de los productos.	1	2	3	4	5
3	Consideras que la presentación de los productos es importante para el público.	1	2	3	4	5
4	Tienes predisposición por aprender cosas nuevas relacionadas a tu trabajo.	1	2	3	4	5
5	Consideras que realizas un trabajo eficiente	1	2	3	4	5
6	Tienes libertad para tomar decisiones en tu puesto de trabajo	1	2	3	4	5
7	Utilizas de manera adecuada y racional los recursos de la empresa.	1	2	3	4	5
8	Tu trabajo se realiza de acuerdo a los requerimientos	1	2	3	4	5
9	Los requerimientos de productos se atienden dentro del tiempo previsto.	1	2	3	4	5
Dimensión: Trabajo en equipo						
10	Siempre estas predispuesto por promover un clima laboral positivo.	1	2	3	4	5
11	Consideras que tienes cualidades de líder.	1	2	3	4	5
12	Planificas eficazmente el tiempo en el equipo de trabajo.	1	2	3	4	5
13	Resuelves eficientemente las dificultades de tu área.	1	2	3	4	5
14	Estas predispuesto para ayudar a un compañero.	1	2	3	4	5
15	Respondes de manera clara ante alguna consulta de un compañero.	1	2	3	4	5
16	Valoras los aportes que tienen tus compañeros.	1	2	3	4	5
17	Te consideras una persona respetuosa con sus compañeros	1	2	3	4	5

18	Eres fácil de interactuar con tus compañeros de trabajo.	1	2	3	4	5
Dimensión: Compromiso en el trabajo						
19	Consideras importante conocer la visión y misión de la empresa.	1	2	3	4	5
20	Eres un trabajador colaborativo con las actividades de la empresa.	1	2	3	4	5
21	Participas con ideas innovadoras para la mejora de los productos.	1	2	3	4	5
22	Te consideras preparado para los requerimientos de tu puesto laboral.	1	2	3	4	5
23	Tienes buena predisposición para el desarrollo de tus labores.	1	2	3	4	5
24	Te sientes comprometido con el cumplimiento de las metas de empresa.	1	2	3	4	5
25	Consideras que la filosofía y valores que se practica en la empresa son los correctos.	1	2	3	4	5
26	Te sientes identificado con el desarrollo de la empresa.	1	2	3	4	5
27	Te consideras un colaborador importante 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 []

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

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



Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento: DESEMPEÑO LABORAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ Hay suficiencia

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] 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 []

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

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



Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento: GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ Hay suficiencia _____

Opinión de aplicabilidad:

Aplicable [] 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 []

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



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.: _____ Mg. Jorge Alonso Ramos Chang

DNI: 40968849

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

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



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]

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

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



Firma del Experto Informante.

Validación del instrumento: DESEMPEÑO LABORAL

Observaciones (precisar si hay suficiencia): _____ Hay suficiencia _____

Opinión de aplicabilidad:

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

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

DNI: 17858481

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

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

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



Firma del Experto Informante.

Anexo 4. Informe de índice de coincidencias

Feedback Studio - Google Chrome
ev.turnitin.com/app/carta/es/?o=1605927090&lu=1087194888&lang=es&s=1

feedback studio GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORE... /0 6 de 12

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS

GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA LA SEMILLA, VILLA MARÍA DEL TRIUNFO - 2021

PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORA

SANDRA ROSALINA PAREDES SOTO

Resumen de coincidencias

22 %

1	repositorio.autonoma.e...	10 %
2	repositorio.ucv.edu.pe	4 %
3	Entregado a Universida...	3 %
4	Entregado a Universida...	1 %
5	revistadigital.inesem.es	1 %
6	repositorio.unsa.edu.pe	1 %
7	documentop.com	1 %

Página: 1 de 101 Número de palabras: 18345 Text-only Report High Resolution Activado 18°C Muy despejado 22:35 13/06/2021

Anexo 5. Constancia de autenticidad



La semilla

Lima, 23 de febrero del 2021

Señores:

UNIVERSIDAD AUTONOMA DEL PERU.

PRESENTE.

De nuestra consideración:

Por medio de la presente hago constar que se ha otorgado permiso a la Srta. Sandra Rosalina Paredes Soto identificada con DNI N° 47587274, a realizar la aplicación del instrumento para el desarrollo de la investigación de la tesis "GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA EMPRESA LA SEMILLA, VILLA MARIA DEL TRIUNFO - 2021".

Estas actividades fueron realizadas en calle la florida Mz I Lt. 1 sect. SS Belén en el distrito de villa maría del triunfo.

La Srta. Sandra Rosalina Paredes Soto contaron con todos los elementos necesarios para el análisis de una muestra de población, identificación de factores y aplicaciones para el desarrollo de su investigación

Atentamente.


LA SEMILLA
GILMAR JORGE PRE Y PAREDES
GERENTE

Dirección: calle la florida Mz I Lt. 1 sect. SS Belén-Lima - V. M. T.

Teléfonos: 956688909-994778472-978490161

Anexo 6. Plan de acción

	Qué	Cómo	Con qué	Cuando	Quién
Acción 1: “Gestión por competencias y desempeño laboral”	Ejecutar un plan operativo de mejora permanente orientadas a acciones de desempeño laboral.	Coordinar con los jefes encargados para solicitar el permiso de implementación del plan de mejora permanente.	<ul style="list-style-type: none"> - Capital humano - Capital financiero 	Del 1 setiembre al 31 diciembre de 2021.	Los jefes del área y encargados de tienda.
Acción 2: Competencias personales	Realizar adecuadas acciones de selección de personal.	Elaborar un instrumento de selección del personal que evalúe las competencias que necesita la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Capital humano 	Del 1 setiembre al 31 noviembre de 2021.	Los jefes encargados de la empresa
Acción 3: Competencias interpersonales	Incentivar y fortalecer el clima organizacional de la empresa fomentando el trabajo en equipo.	Fomentar una comunicación directa y cordial entre el personal que fomente un buen clima laboral.	<ul style="list-style-type: none"> - Capital humano 	Del 1 setiembre al 31 diciembre de 2021.	Los jefes encargados de la empresa
Acción 4: Competencias técnicas	Diseñar e implementar un sistema técnicas en la elaboración, producción y venta de los productos que elabore y comercializa la empresa.	Implementar políticas de capacitación a las empresas orientadas a desarrollar líneas de carrera en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> - Capital humano - Capital financiero - Tecnologías y sistemas 	Del 1 setiembre al 31 diciembre de 2021.	Los jefes del área y encargados de tienda.

Anexo 7. 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
5	3	5	5	2	4	4	3	5	2	2	3	4	4	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	4	3
3	5	4	5	4	5	3	4	5	5	3	4	3	3	2	5	4	4	5	4	5	3	4	5	4	3	3
3	4	4	4	3	4	5	5	5	4	4	5	5	4	3	4	5	5	3	4	3	5	3	2	4	5	5
4	3	3	4	4	4	3	4	4	2	3	3	3	4	3	5	4	4	4	4	5	4	5	4	3	3	3
3	4	4	5	5	5	3	5	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	4	4	5	4	4
3	5	5	4	5	4	5	5	5	5	3	5	5	2	5	5	5	5	3	3	4	5	5	5	4	5	5
3	5	5	4	5	4	5	5	5	5	3	5	5	2	5	5	5	5	3	3	4	5	5	5	4	5	5
4	4	4	5	5	5	3	4	4	4	3	4	3	3	4	5	4	5	5	4	5	4	5	4	3	4	3
4	3	5	5	4	5	4	5	4	5	5	4	4	3	4	3	5	5	5	4	3	5	5	4	4	3	3
5	3	4	5	3	5	5	5	1	3	3	5	3	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5	2	1	2	2
4	5	5	4	4	5	5	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	3	5	5	5	5	5	5	4	4	4
4	4	4	4	5	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	5	3	4	3	4	4	4

Variable 2: Desempeño laboral

VAR 01	VAR 02	VAR 03	VAR 04	VAR 05	VAR 06	VAR 07	VAR 08	VAR 09	VAR 10	VAR 11	VAR 12	VAR 13	VAR 14	VAR 15	VAR 16	VAR 17	VAR 18	VAR 19	VAR 20	VAR 21	VAR 22	VAR 23	VAR 24	VAR 25	VAR 26	VAR 27
4	4	5	4	4	5	4	4	4	3	5	4	4	3	5	4	5	3	5	3	4	4	4	4	4	4	5
4	3	5	5	5	3	4	5	5	4	5	4	3	5	5	5	5	4	2	2	3	4	5	4	4	5	4
5	5	5	5	4	3	5	5	3	3	2	3	5	5	5	3	4	5	3	5	5	4	5	5	3	5	4
5	4	4	4	4	3	5	4	4	3	3	3	4	4	5	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	4	4
4	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	5	4	5	5	4	4	4	5	5	5	4	4	5	5
5	5	5	5	3	5	3	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	2	5	5	5	3	5	5	5	5	5
5	5	5	5	3	5	3	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	2	5	5	5	3	5	5	5	5	5
4	4	5	3	5	3	4	4	4	5	3	3	4	5	5	4	5	4	3	5	3	3	4	3	4	3	4
5	4	5	5	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	5	4	3	4	5	4	3	5	5	4	4
3	5	5	5	4	4	5	4	4	5	2	2	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	4
4	4	5	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	4
3	4	5	4	4	5	4	5	4	4	3	3	4	4	5	5	5	4	5	3	3	4	4	4	3	4	3