FACULTAD DE CIENCIAS DE GESTIÓN

CARRERA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TESIS

"GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS COLABORADORES DE LA GALERÍA EL PALACIO - CERCADO DE LIMA - 2018"

PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTOR

JESÚS JHONEL LIBERATO DEUDOR

ASESOR

LIC. ADEMAR VARGAS DÍAZ

LIMA, PERÚ, OCTUBRE DE 2018

DEDICATORIA

Este trabajo se lo dedico principalmente a Dios, a mi madre, a mi padre y a mis hermanos, por estar siempre a mi lado, brindándome su respaldo incondicional confiando en mis capacidades de poder lograr mis metas y objetivos propuestos.

A todos los que creyeron en mí a pesar de las adversidades que se pudieron presentar a lo largo del camino, a mis compañeros que cuando tuve alguna duda pudieron ayudarme a solucionarla.

Al gerente de mi empresa que tuvo la paciencia para dejarme faltar al trabajo cuando lo fue necesario para poder avanzar con mis labores de estudiante universitario.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por estar conmigo en cada momento, por darme fuerza, salud y entendimiento, por permitirme llegar a cumplir con todos mis logros y estar siempre cuidándome, guiando el camino en esta etapa de universitario.

A mis padres Wilflor y Aydee por el apoyo incondicional que me han demostrado día a día en cada etapa de mi formación, son mi inspiración para poder luchar día a día frente a todas las adversidades dándome fuerzas para seguir mis metas.

Agradezco a mis hermanos, por ser comprensivos y dejarme estudiar tranquilo los días que verdaderamente lo necesite, muchas gracias por comprender esas madrugadas tan tediosas, pero con un claro objetivo.

Agradezco a mi docente encargado, ya que él ha sido de gran ayuda con sus conocimientos, brindándome su apoyo, así como orientaciones y gran parte de su tiempo quedándose hasta tarde para poder ayudarme a avanzar con este trabajo tan importante para mí.

A mis compañeros de clase quienes me acompañaron en esta trayectoria de aprendizaje, conocimientos y momentos agradables que quedaras en cada uno de nuestros corazones.

Muchas gracias a todos ellos.

RESUMEN

En el estudio determinamos la situación problemática: El desempeño laboral que ocurre en la galería El Palacio, a partir de ello se formuló el siguiente problema: ¿Cómo una Gestión por competencia se relaciona con el desempeño laboral de la galería El Palacio-, Cercado de Lima - 2018? En la justificación se determinó que fue pertinente hacer esta investigación ya que se logró identificar que se debe reducir la alta rotación de personal y a la vez cumplir con las metas trazadas por la empresa.

La investigación es de tipo no experimental – transversal y es donde implican la recolección de datos en un solo corte observando los fenómenos tal y como ocurren naturalmente, sin intervenir en su desarrollo donde el diseño del estudio es: descriptivo-Correlacional. La población estuvo conformada por 40 trabajadores, donde la muestra es el total de la población por lo tanto será de forma censal y en cuales se aplican los cuestionarios correspondientes para la recolección de la data. Estos se obtendrán mediante una encuesta y un cuestionario aplicado al total de los colaboradores de la galería.

La validación del instrumento fue aprobada por los 3 jueces expertos en el tema de forma positiva y confiable para su uso. En la prueba fiabilidad arrojo un resultado de V_1 0,902, y la V_2 0,801.

El análisis de Pearson entre variables arrojo 0,704 concluyendo que: cuando sea mayor una gestión basada en competencias mayor será el desempeño laboral de los colaboradores de la galería El Palacio.

Palabras clave: gestión por competencia, desempeño laboral.

ABSTRACT

In the study we determined the problematic situation: The work performance that occurs in the Palace gallery, based on this, the following problem was formulated: How to Management by competition is related to the work performance of the Palace Gallery, Cercado de Lima - 2018? In the justification it is determined that this research is relevant since it is identified that the turnover of personnel must be reduced and at the same time comply with the goals set by the company.

The alternative hypothesis is: If there is a relationship between management by competencies and the work performance of the collaborators of the Palace Gallery, Cercado de Lima 2018.

The objective is to: Identify the relationship between management by competencies and the work performance of the collaborators of the Palace Gallery, Cercado de Lima 2018. The research is of a non-experimental - transversal nature and is where they involve the collection of data in a single cut observing the phenomena as they occur naturally, without intervening in their development where the design of the study is: descriptive-correlation.

The population is made up of 40 workers, where the sample is the total of the population in which the corresponding questionnaires are applied to collect the data. In the hypothesis test, Pearson's analysis threw out 0,704 concluding that: when competence-based management is greater, the work performance of the collaborators of the Palace gallery will be greater.

Keywords: management by competence, work performance.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA
AGRADECIMIENTOS
RESUMEN
ABSTRACT
INTRODUCCIÓN
CAPÍTULO I. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN
1.1. Realidad problemática……..…...2
1.2. Justificación e importancia de la investigación……..……..8
1.3. Objetivos de la investigación: general y específicos……...…..12
1.4. Limitaciones de la investigación……...12
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO
2.1. Antecedentes de estudios……..…15
2.2. Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado……..34
2.3. Definición conceptual de terminología empleada……..…52
CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO
3.1. Tipo y diseño de investigación……..…55
3.2. Población y muestra……...56
3.3. Hipótesis……..…58
3.4. Variables – Operacionalización……....59
3.5. Métodos y técnicas de investigación……...62
3.6. Descripción de los instrumentos utilizados…….....62
3.7. Análisis estadístico e interpretación de datos……....65
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS
4.1. Validación del instrumento……69
4.2. Resultados descriptivos de las variables…….....73
4.3. Análisis descriptivos de los resultados……....79
4.4. Resultados inferenciales…….....84
CAPÍTULO V. DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES
5.1. Discusiones……89
5.2. Conclusiones…….…94
5.3. Recomendaciones……..……...100

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Descripción del universo en estudio 57
Tabla 2 Tamaño de muestra 58
Tabla 3 Operacionalización de Gestión por Competencias 60
Tabla 4 Operacionalización de Desempeño Laboral 61
Tabla 5 Resultados de la validación del cuestionario de gestión por competencias 69
Tabla 6 Índice de consistencia interna mediante Alfa de Crombach para el cuestionario de gestión por competencias. 69
Tabla 7 Resultados de la validación del cuestionario de desempeño laboral... 70
Tabla 8 Índice de consistencia interna mediante Alfa de Crombach de la variable para el cuestionario de desempeño laboral 70
Tabla 9 Distribución de frecuencias y porcentajes de los colaboradores según percepción sobre el nivel de la variable gestión por competencias. 71
Tabla 10 Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión liderazgo. 72
Tabla 11 Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión capacitación. 73
Tabla 12 Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión aptitud. 74
Tabla 13 Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los colaboradores de la dimensión selección de personal. 75
Tabla 14 Distribución de frecuencias y porcentajes de los colaboradores sobre el nivel de la variable desempeño laboral 76
Tabla 15 Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de las variables gestión por competencia y desempeño laboral. 77
Tabla 16 Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión liderazgo y la variable desempeño laboral. 78

Tabla 17 Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión capacitación y la variable desempeño laboral. 79
Tabla 18 Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión aptitud y la variable desempeño laboral. 80
Tabla 19 Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión selección de personal y la variable desempeño laboral. 81
Tabla 20 Prueba de normalidad de Kolmogorov – Smirnov 82
Tabla 21 Análisis Correlacional entre las variables gestión por competencias y desempeño laboral 83
Tabla 22 Análisis Correlacional entre la variable desempeño laboral y la dimensión liderazgo..... 84
Tabla 23 Análisis correlacional entre la variable desempeño laboral y la dimensión capacitación. 84
Tabla 24 Análisis correlacional entre la variable desempeño laboral y la dimensión aptitud. 85
Tabla 25 Análisis correlacional entre la variable desempeño laboral y la dimensión selección de personal..... 85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Distribución porcentual según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la variable gestión por competencia 71

Figura 2 Distribución porcentual según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión liderazgo..... 72

Figura 3 Distribución porcentual según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión capacitación. 73

Figura 4 Distribución porcentual según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión aptitud. 74

Figura 5 Distribución porcentual según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión selección de personal..... 75

Figura 6 Distribución porcentual según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión selección de personal..... 76

Figura 7 Distribución de porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la variable gestión por competencia y desempeño laboral..... 77

Figura 8 Distribución de porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión liderazgo y la variable desempeño laboral. 78

Figura 9 Distribución de porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión capacitación y la variable desempeño laboral 79

Figura 10 Distribución de porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión aptitud y la variable desempeño laboral..... 80

Figura 11 Distribución de porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión selección de personal y la variable desempeño laboral 81

INTRODUCCIÓN

El tema de la presente tesis se titula “Gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la galería El Palacio, Cercado de Lima 2018”. La situación problemática del estudio es la relación que queremos encontrar entre las variables gestión por competencias y desempeño laboral ya que dentro de la empresa investigada no se tiene colaboradores fidelizados con los objetivos institucionales y, por ende, orientados a mejorar la reducción de costos laborales y la máxima disponibilidad del recurso humano, o focalizándose en la flexibilidad de aspectos laborales específicos.

¿El problema general es qué relación existe entre la gestión por competencia y el desempeño laboral de los colaboradores de la galería El Palacio, Cercado de Lima 2018?

El objetivo de la investigación fue determinar el nivel de relación que existe entre una y otra variable

Los resultados de la investigación confirmaran si la hipótesis que han sido planteadas en el trabajo, se aplican a un programa de Gestión basada en el reconocimiento de las Competencias entonces, se relacionará con el desempeño laboral de los colaboradores para una mejor gestión en la galería El Palacio.

El desarrollo integral de la investigación consta en cinco capítulos, los cuales se escriben a continuación:

En capítulo I, se presenta el planteamiento del problema que comprende: situación problemática, formulación del problema, objetivos, justificación y limitaciones.

El capítulo II, corresponde al marco teórico que abarca: antecedentes y bases teóricas, científicas.

El capítulo III, se presenta el marco metodológico, tipo y diseño de investigación.

El capítulo III, se describe el método que corresponde al análisis de la hipótesis.

El capítulo IV, se dará a conocer los resultados y discusión.

El capítulo V, se dará a notar las conclusiones y recomendaciones

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 Realidad problemática

Estamos viviendo en plena globalización, hoy en día las empresas están usando fuerzas laborales y profesionales que son competitivas y cuentan con capacidades que son aplicables en la determinación de formular soluciones de problemas dentro de la institución. Todos enfrentamos problemas y dificultades en la práctica y realización de nuestras labores, es por ello por lo que hay una competición entre nosotros mismos, siempre buscamos ser los mejores, ya sea de forma profesional o personalmente, por ello es por lo que tanto las empresas públicas y privadas buscan una estrategia donde se le pueda sacar lo mejor de sí al trabajador. La gran mayoría de las empresas ven como una pérdida de dinero el invertir en una gestión que se base en sacar de cada trabajador lo mejor de sus habilidades o en todo caso en una gestión por competencia; digo esto ya que para poder obtener los resultados que deseamos dentro de la empresa se requiere invertir en una persona que sea capaz de poder hacerlo y eso deriva en efectuar capacitaciones, dinámicas, compensaciones y otras estrategias que para la institución conlleva a una inversión que no están dispuestos a cubrir.

Una gestión por competencias es una tendencia que se viene aplicando con éxito en diversas empresas del mundo, el principal propósito de este modelo de gestión es contribuir a mejorar el desempeño laboral, la productividad y la competitividad empresarial, y esto se logra a través de la potenciación del capital humano.

Alles (2002) menciona: “Gestión de recursos humanos por competencias no es nada más ni nada menos que el medio para tener éxito. Las competencias (a su vez) son aquellos comportamientos que nos ayudaran a alcanzar los resultados” (p.45). La aplicación de este modelo por competencias implica crear nuevas estrategias e instrumentos metodológicos que nos ayuden a optar por decisiones que sean las óptimas para la empresa; que se enfoquen en potenciar el

liderazgo y diversas capacidades que tendrán como efecto un mejor desempeño por parte de los trabajadores.

En lo que refiere al plano internacional; hoy en día las organizaciones se vienen desarrollando cada vez más, en la compañía Aspire Group, según el diario El Mundo (2014) menciona: “Esta compañía proporciona viviendas y servicios, ubicada en el norte de Staffordshire (Inglaterra) y está conformada por 650 trabajadores” (párr.29). Esta implanto una estrategia de gestión por competencias en el año 2012 para poder asegurar que los colaboradores contaran con las habilidades, conocimiento y experiencias necesarias para poder efectuar su trabajo y seguían los objetivos de la compañía. Esta estrategia consistió en:

Un programa de aprendizaje, puesto que el 13% de empleados contaban con solo un perfil bajo en lo que refiere a conocimiento.

Un plan de desarrollo personal en el que se aseguraba que aquellas personas que tenían las competencias requeridas y podían realizar más tareas, tenían el derecho de acceder a futuras oportunidades dentro de la empresa.

Un programa de capacitación en el que se intentaba motivar al personal a seguir desarrollando sus competencias por medio de diversos Workshops interactivos sobre temas claves dentro de la compañía.

Los beneficios que obtuvieron fueron una mejora en su rentabilidad del 17% al cabo de 1 año a partir del día en que se implantó. Se evidenció una mejora en el desempeño de los trabajadores, y un incremento en las ventas a la hora de realizar el servicio.

En una encuesta realizada al empezar el segundo año del nuevo milenio por Capital Humano de Price Waterhouse Coopers efectuada con 1000 organizaciones en 47 países alrededor de todo el mundo,

identifico que las compañías con una estrategia de gestión basada en competencias alcanzaron un 35% más de ingresos por trabajador y un 12% menos de ausentismo. Esto quiere decir que una gestión por competencia bien implantada y diseñada puede mejorar la productividad de la empresa.

Este enfoque de gestión involucra las competencias laborales hoy más que nunca, contar con un personal que sea competente y que demuestre capacidad de poder ejecutar su labor eficientemente, que tenga diversos conocimientos, pero que también sea capaz de lograr un objetivo en un contexto dado, porque hay que saber que lo que hace diferente a una empresa de la otra no es lo aplicado o moderno de su tecnología, su estructura organizacional o procesos de producción , lo que la hace diferente es la calidad del recurso humano que trabaja en ella y la estrategias que realice para lograrlo.

En lo que se refiere al ámbito nacional, en el caso de Kimberly-Clark en el Perú y sus diferentes sedes a lo largo del país, el jefe de talento humano Jorge Núñez según el diario El Comercio (2015) manifestó: “No prometemos un trabajo sencillo, ni el mejor sueldo del mercado. Pero si podemos asegurar el desarrollo profesional, la posibilidad de poder desarrollar sus competencias y disfrutar de un excelente ambiente de trabajo siendo siempre uno mismo” (párr.23). Y es por eso que en los últimos años Kimberly-Clark en el Perú por un crecimiento acelerado en todas sus ventas y productividad, el desempeño laboral con el que se desenvuelven los trabajadores dentro de la compañía es el idóneo para la misma. Cuentan con una eficiencia y eficacia al momento de la realización del producto y esto porque cuentan con un liderazgo que se ve reflejado en todas las áreas de producción y venta. En el 2011, reportaron un crecimiento en utilidad operativa y ventas de doble digito sobre el 2010 y nuevamente encabezaron la lista de Ranking Great to Work (por tercera vez desde el 2006).

En la actualidad las empresas tienen grandes retos en cuanto a la gestión del capital humano, en saber cómo gestionar el talento de cada persona, en aumentar la eficiencia y la eficacia de estos, en hacer que la productividad se vea reflejada en las utilidades a fin de año, en saber cómo manejar las diversas competencias y así mejorar la rentabilidad de la empresa; ya para eso cada trabajador debe contar la aptitud idónea para poder efectuar su trabajo.

En lo que respecta al ámbito local, sobre la experiencia de la fábrica V&C, dedicada a vender y fabricar al por mayor, prendas de vestir para niños y mujeres; diario Gestión (2014) señala: “Este modelo de gestión inició en V&C orientado a desarrollar las capacidades que tenía cada trabajador, se pudieron evidenciar mejoras importantes por la incorporación de diversas estrategias y prácticas que eran efectuadas por una persona capaz de poder realizarlas” (párr.14).

Para que este nuevo modelo tenga más arraigo dentro de la empresa se mejoró la comunicación por parte de los gerentes, Carlos y Valentina, los dueños de V&C, aplicaron prácticas para la selección de personal y capacitación, midieron los efectos evaluando el desempeño laboral cada semestre. La productividad mejoro notablemente, redujeron la rotación y se elevó paulatinamente la eficacia en la producción de las prendas. La rentabilidad aumento en 25% después de año y medio de haberse implantado esa gestión. La experiencia de V&C en la gestión de explotar al máximo cada capacidad y talento humano para la etapa de funcionamiento idóneo, constituyo un gran salto cualitativo para la empresa y la cultura de esta. Con más gente motivada y apoyados por un liderazgo emocionalmente inteligente, no solo mejoro la productividad, sino también realzaron la calidad del producto.

Sabiendo de todo lo negativo que ha acontecido en diversas empresas, nos enfocamos en la empresa que es parte de nuestro estudio; en la galería El Palacio dedicada a la elaboración y transformación de diversos artículos de pasamanería y productos para

la confección de ropa íntima para damas. En lo que se refiere al liderazgo; en la galería se observa a diario diversos problemas que ocurren cuando se tiene una pésima gestión o en todo caso cuando no se llega a explotar los talentos o competencias que tiene cada colaborador para que pueda ejercer su labor de la manera más idónea, esto es porque no cuenta con un líder capaz de poder sacar lo mejor de sí a cada trabajador y hacer que este ofrezca lo mejor de su capacidad para la mejora de la empresa.

Se aprecian trabajadores que estropean máquinas y esto es porque los gerentes de la empresa no tienen interés en brindar la debida capacitación para que estos puedan desenvolverse de mejor manera dentro de su área de trabajo, tienen demora en poder ejecutar los trabajos, no lo hacen bien, dañan los productos, no tienen llegada al público en lo que a ventas se refiere, y todo esto es porque al momento de contratar trabajadores no se observó si el contratado contaba con la debida aptitud para poder ejercer las labores que requería el puesto dentro de la organización y todo lo expuesto se ve reflejado en la baja rentabilidad que se percibe cada fin de año.

Muy aparte se observa que los colaboradores no están debidamente capacitados en temas de producción o manejo de diversas máquinas, puesto que al momento que se hizo la selección del personal no se tuvo como prioridad que este contara con el perfil establecido para el puesto a ocupar, como son el uso de máquinas remalladoras, uso de máquinas cortadoras de tela, manejo de máquinas de coser, maquinas compactadoras R-H 200, etc. Se requiere hacer una gestión donde el liderazgo prime sobre todas las cosas, solo así se logrará capacitar a los trabajadores para que lleguen a cumplir con los objetivos de la empresa, se tendrán en cuenta las aptitudes de cada trabajador para poder desarrollarlas con mayor énfasis y se buscara hacer una buena selección de los personales que se requiera. Existe mucha rotación de personal, trabajadores que abandonan su puesto por diversos motivos, y baja productividad para con la misma empresa.

Por todo lo expuesto anteriormente, lo que se quiere en este trabajo es saber cómo una gestión basada en competencias puede ayudar a solucionar diversos problemas que se dan en el interior de la galería, mejorando el desempeño laboral de los colaboradores y con ello lograr que la rentabilidad de la empresa mejore día a día, tener a trabajadores más eficaces y contentos a la vez; ayudando a que la imagen de la galería se vea mejor reflejada ante los ojos de todos sus clientes.

Formulación del problema

Problema general

¿De qué manera se relaciona la gestión por competencia y el desempeño laboral en los colaboradores en la galería El Palacio- Cercado de Lima 2018?

Problemas específicos

¿De qué manera se relaciona el liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores en la galería El Palacio- Cercado de Lima 2018?

¿De qué manera se relaciona la capacitación y el desempeño laboral en los colaboradores de la galería El Palacio- Cercado de Lima 2018?

¿De qué manera se relaciona la aptitud y el desempeño laboral en los colaboradores en la galería El Palacio- Cercado de Lima 2018?

¿De qué manera se relaciona la selección de personal y el desempeño laboral en los colaboradores de la galería El Palacio- Cercado de Lima 2018?

1.2 Justificación e importancia de la investigación

Esta investigación se justifica porque existen diversos problemas en la empresa al momento de seleccionar a los candidatos para cada puesto, hay mucha rotación de puestos, trabajadores que duran solo unos cuantos días y después abandonan el trabajo, producción de muy baja calidad, trabajadores descontentos. Esta investigación es importante porque una vez demostrada la correlación entre las variables, se contribuirá a mejorar el desempeño laboral de la empresa, realizando acciones que deriven en potenciar las competencias de cada uno de sus colaboradores, acciones que ayuden a fortalecer las cualidades de estos mediante distintas estrategias que proponga el gerente de la empresa.

Una vez implantada estas acciones, las competencias se potenciarán y el desempeño de cada trabajador se verá reflejado en su producción, lo que desea es trabajar en una galería con trabajadores que sepan hacer bien su trabajo y a la vez lo hagan de manera eficiente, generando el más mínimo costo para la empresa; para poder poner en marcha este modelo hay que saber identificar con que competencias cuenta la empresa analizando el tipo de negocio, sus respectivas estrategias y sus objetivos y metas respectivamente; esto ayudará a reconocer que competencias son las que tienen que tener todos los colaboradores y hacia donde conducir sus capacidades y esfuerzos. Es importante también hacer una detallada definición de los requerimientos que se necesita para cada puesto, esta es una herramienta indispensable a la hora de poder identificar las diversas competencias en los perfiles obtenidos.

Una vez que los requerimientos para los puestos estén alineados con la estrategia y misión de la empresa, se podrá disponer de la base para poder definir con mayor exactitud los planes de capacitación, reclutamiento y desarrollarlos en cada empleado de la empresa. Este estudio e investigación es de suma importancia ya que a través de esta se intentará encontrar el porqué de tanta deficiencia en el desempeño

laboral que trabaja en la galería El Palacio ubicada en el centro de Lima, además también que es muy necesario el saber explicar, identificar, prevenir y acrecentar el desempeño laboral por parte del trabajador.

Por otro lado, el desempeño laboral es uno de los principales ítems que se valora hoy en día en cualquier empresa y que para poder lograrlo se necesita evaluar ciertos y diversos factores como la motivación, el clima laboral y/o la comunicación interpersonal que tenga efecto sobre los demás. Por este motivo en las empresas existen diversas estrategias para poder mejorar ciertas deficiencias que se puedan dar dentro de la institución.

En conclusión, con una adecuada gestión de este modelo por competencia lo que se pretende es poder lograr un desempeño laboral que sea efectivo para la empresa y así hacer que se designen los diversos puestos según en base a sus competencias que maneje.

Justificación teórica

Es muy importante realizar esta investigación porque su valor teórico y contenido puede suministrar información relevante para el saber de esta área en la gestión de RR.HH en nuestro país. Por lo tanto, esta investigación puede servir como precedente para otras investigaciones en el campo de la gestión del talento humano, tanto en el contexto nacional como internacional. Se podrá realizar la recolección de los datos para poder llegar a realizar las conclusiones que nos podrán ayudar a definir en que se está fallando y en que procesos se actuó de manera errónea para definir el puesto para cada trabajador.

La siguiente investigación lo que busca es saber y conocer mediante las teorías de Martha Alles y otros autores, como es que una gestión basada en el reconocimiento de las capacidades o competencias de cada trabajador sirve y ayuda a definir cada puesto de trabajo, esto a

la vez tiene un impacto positivo sobre el desempeño laboral de los trabajadores, y como la empresa se vería beneficiada en todo aspecto económico y funcional. Además de poder contribuir a su desarrollo y crecimiento dentro del mercado.

Justificación práctica

Con lo investigado en este trabajo y sabiendo los datos que nos arrojó, podremos ver y analizar cómo es que esta nueva propuesta de gestión por competencia tendría relación directa y afectaría al desempeño laboral de los colaboradores, podríamos plantear procesos y métodos que sean efectivos para mejorar este fenómeno dentro de la empresa.

Esto quiere decir que si aplicamos este modelo de gestión podremos identificar las habilidades y capacidades que tiene cada colaborador para así poder colocarlo en un puesto definido donde se podrá potenciar sus habilidades según las características que cada uno tenga. Estrategias y acciones como:

- Talleres de formación para cada puesto de trabajo.
- E-Learning, que es una capacitación vía online.
- Efectuar lecturas guiadas, folletos sobre el manejo de diversas maquinas.
- Cursos formales de capacitación, acuerdos entre la empresa y/o universidades.
- Seminarios, enfocados en temas específicos (Liderazgo)
- Coaching gerencial
- Juegos gerenciales, resolver problemas jugando.
- Role playing, que son simulaciones de rol.

Justificación metodológica

En lo que respecta a la justificación metodológica para poder lograr el cumplimiento de los diversos objetivos ya sean generales o específicos ,buscaremos un apoyo basándonos en las aplicaciones de nuevas técnicas de investigaciones científicas, en este caso se utilizará el programa estadístico SPSS y el resultado estadístico será el Alpha de Crombach como medio para poder demostrar la respectiva validez de los conceptos y criterios que este nuevo método contiene, al igual que también demostrar la eficacia de los diversos instrumentos de investigación que alcanzaremos mediante la recolección de los datos, el cual su proceso nos va a enriquecer para poder analizar de una manera óptima los resultados obtenidos y que le podrán dar un valor muy alto a nuestra propuesta mejora dentro de la empresa.

Se recogerán los datos mediante un cuestionario que constará de 24 ítems para la primera variable independiente que es gestión por competencias, al igual que 24 ítems para la variable dependiente que en este caso es el desempeño laboral; en total se realizará una encuesta compuesta por 48 preguntas antes validadas por 3 especialistas asesores expertos en el curso.

Como resumen, esta investigación hecha se justifica porque , es de suma importancia para la empresa y toda organización que se maneje una gestión adecuada a poder impulsar y potenciar de manera agresiva las habilidades individuales que tiene cada colaborador, de acuerdo a las necesidades que se tiene para cada puesto o las que lleguen a satisfacer las necesidades de la compañía, solo así podremos mejorar el desempeño laboral y por consiguiente la empresa se verá beneficiada ya sea en el corto , mediano o largo plazo.

1.3 Objetivos de la investigación: General y específicos

Objetivo general

Identificar qué relación existe entre la gestión por competencia y el desempeño laboral de los colaboradores de la galería El Palacio- Cercado de Lima 2018.

Objetivos específicos

Identificar qué relación existe entre liderazgo y el desempeño laboral en los colaboradores de la galería El Palacio- Cercado de Lima 2018.

Identificar qué relación existe entre capacitación y el desempeño laboral en los colaboradores de la galería El Palacio- Cercado de Lima 2018.

Identificar qué relación existe entre aptitud y el desempeño laboral en los colaboradores de la galería El Palacio- Cercado de Lima 2018.

Identificar qué relación existe entre selección de personal y el desempeño laboral en los colaboradores de la galería El Palacio- Cercado de Lima 2018.

1.4 Limitaciones de la investigación

Las limitaciones que se encontraron al momento de realizar la siguiente investigación fueron:

Limitación bibliográfica

La información en libros es muy escasa, se han encontrado pocos trabajos de investigaciones que hayan podido analizar profundamente la relación que tienen las dos variables: gestión por competencia y desempeño laboral, en las pocas investigaciones que se pudo encontrar hallamos a la primera variable aislada de la otra o en todo caso

investigaciones donde la segunda variable no la relacionan con la primera ya mencionada.

Limitación temporal

Se cuenta con un escaso tiempo para poder realizar la investigación ya que tenemos que entregar el trabajo finalizado en una fecha determinada por nuestro profesor encargado, pero sortearemos favorablemente todas las dificultades que se nos presenten el camino.

Limitación económica

Se cuenta con un limitado financiamiento para adquirir el material bibliográfico que nos ayudará a recopilar de una forma efectiva la información requerida para la investigación en mención.

CAPÍTULO II
MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de estudios

Antecedentes Internacionales

Vera (2016) en su tesis titulada “La Gestión por Competencia y su incidencia en el Desempeño Laboral del talento humano del Banco Guayaquil, Agencia Portoviejo” Para obtener el título de Ingeniero Comercial, Universidad Técnica de Manabí Ecuador. La población objeto de estudio son los 27 colaboradores que trabajan en esta agencia y es por eso por lo que se tomó el total de ellos con el objetivo de analizar la gestión por competencia y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del Banco Guayaquil, Agencia Portoviejo. El diseño de investigación es descriptiva ya que describe aquellos aspectos más característicos particulares y distintivos de estos colaboradores. Se concluye lo siguiente:

El 88% de los colaboradores del Banco evidenciaron que una gestión por competencias si tiene relación en su desempeño laboral , mientras que tan solo un 12% de los colaboradores del Banco perciben que una gestión por competencias no afectaría en nada su desempeño laboral dentro del empresa, por ende se considera como una alternativa la propuesta de plantear una gestión por competencia en la organización, ya que este modelo de gestión no solo les permitiría evaluar sus competencias sino que también les favorecería mejorando e incrementando su nivel de desempeño laboral.

Este modelo de gestión por competencias en el Banco Guayaquil se centra en un modelo conductista donde las competencias y habilidades son definidas a partir de los trabajadores con mayor desempeño, reconociendo atributos como la resistencia al cambio, la iniciativa y el liderazgo principalmente. El proceso de selección de personal que se aplicó en el Banco Guayaquil para el desarrollo y promoción del talento humano se efectuó de manera directa al escoger

y calificar al trabajador idóneo, y solo de ser necesario se formulan y ejecutan procesos de reclutamiento con estrategias y normas vigentes.

El Banco Guayaquil mantiene y percibe un clima favorable, la percepción de los trabajadores sobre los procesos y estructuras es insuficiente, los trabajadores perciben al ambiente como estructurado, conocen las normas y reglas de trabajo, los trabajadores tienden a sentirse responsables hacia el cargo lo que se ve reflejado en los niveles de calidad tanto en los procesos productivos como administrativos. El Banco Guayaquil cuenta con un clima organizacional muy competitivo puesto que hay desafíos para mejorar sus estructuras y procesos en los que el talento humano interviene.

Moreno (2016) en la tesis titulada “Modelo de Gestión por Competencia para mejorar el desempeño laboral de la Empresa Explosen C.A ubicada en la ciudad de Latacunga en el km 2 ½ vía Saquisili- Poalo en el periodo 2015-2016” Para obtener el título de Ingeniera Comercial, Universidad Técnica de Cotopaxi Ecuador. La población objeto de estudio consta de 100 colaboradores que trabajan en esta empresa y su objetivo fue diseñar un modelo de gestión del talento humano por competencia para Explosen C.A de manera que permita potencializar las competencias del personal y mejorar su desempeño laboral. El diseño de investigación es descriptivo ya que se busca describir los efectos que podría tener en los trabajadores este nuevo modelo de gestión. Se concluye lo siguiente:

El marco teórico nos permitió conceptualizar cada una de las variables con las que se efectuó este trabajo de investigación de forma que se pueda tener un vasto conocimiento sobre la temática que empleada y que después sirva de guía para diseñar nuevas propuestas, esto a que es importante centrarnos y enfocarnos en aspectos teóricos especificativos para tener un amplio conocimiento sobre las estrategias que debemos usar para poder implantar un modelo de gestión por competencias dentro de la empresa.

La descripción de la empresa Explosen permitió recoger información acerca de las cualidades y características de la fábrica, de este proceso se realizó un diagnostico FODA mediante el cual se conoció la situación actual de la empresa en mención, esta estrategia ayudo a reconocer el principal problema que enfrenta, y como resultado arrojo la mala gestión que se le da a los trabajadores.

Como podemos observar en los resultados, el análisis de regresión lineal muestra una relación significativa entre la variable desempeño laboral de la empresa Explosen y la dimensión liderazgo; el coeficiente de determinación que es $R^2 = 0.751$, muestra que el efecto del liderazgo en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Explosen, es aceptable. La revisión de la visión y misión de la empresa dio una pauta para poder definir cada una de las competencias tanto específicas como generales que se requiere para lograr cada uno de los objetivos debido a que las capacidades y habilidades que desarrollen cada uno de los trabajadores serán la base para lograr el éxito deseado en la empresa.

El efectuar este modelo de gestión dentro de la empresa permite que el reclutamiento, selección de personal, inducción y evaluación se efectué de manera eficiente y eficaz ya que es de vital importancia que cada trabajador que forme parte de Explosen sea el idóneo para encargarse de un puesto de trabajo y de igual manera tenga un nivel de desempeño óptimo.

Mena (2014) en su tesis titulada “Propuesta de un modelo de Gestión por Competencias orientada al personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca para el año 2014” Para obtener el título de Magíster en Gestión Empresarial, Universidad Técnica Particular de Loja Ecuador. La población como objeto de estudio consta de 122 colaboradores que trabajan en esta empresa y es por ello por lo que se tomó el total de ellos para efectuar un mejor estudio. El objetivo de este esta investigación es encaminar un diseño de plan de mejora continua, basado en un modelo de gestión por competencias,

para el personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca, para el año 2014. El diseño de investigación es descriptivo, puesto que para la realización del proyecto se hará uso de bibliografía documental ya que para poder ejecutarlo se sustentará en información ya existente en antiguos archivos. Se concluye lo siguiente:

En el diagnostico institucional en torno a la gestión por competencias, se pudo apreciar que existe un desfase entre las competencias que se requieren para cada puesto y las que poseen los trabajadores administrativos, en las áreas de calidad de servicio en el trabajo, la cooperación, adaptabilidad al cambio, trabajo en equipo, planificación de tiempos y recursos, conocimiento del carisma salesiano, toma de decisiones y liderazgo.

Las evaluaciones que se dieron para medir el desempeño al personal administrativo arrojaron competencias que deben ser mejoradas, sin embargo, no hay un plan de capacitación o formación que apunten a una mejora continua dentro de la organización.

La universidad no ha aplicado, ni diseñado una propuesta que sea clara del modelo de gestión por competencias, ya que estas no han sido aplicadas, normalizadas y divulgadas en su totalidad dentro de la organización.

Tras analizar las características de un modelo de gestión por competencias, se puede deducir que son aplicables a los trabajadores administrativos de la universidad, porque se pretende formar y alinear las capacidades, habilidades, conocimientos, y destrezas al logro de los objetivos de la institución.

Gómez y Mendoza (2013) en su tesis titulada “Modelo de Gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S” Para obtener el título de Licenciado en Administrador de Empresas. Universidad de Cartagena Colombia. La población como objeto de estudio por tratarse de una

muestra finita se tomó el total de la población para poder realizar el diseño del modelo de gestión para la empresa, esta cuenta con un total de 6 trabajadores. El objetivo es diseñar un modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S por medio de los procesos de administración de personal con el propósito de lograr su gestión integral. El diseño de investigación es descriptivo ya que con ella se pretende diseñar y adecuar este nuevo modelo de gestión por Competencia para la empresa y además se proyectará a una estructura organizacional de mediano plazo. Se concluye lo siguiente:

Este modelo de gestión se basa en un conjunto de características que están relacionadas, con un desempeño optimo en un puesto de trabajo, y así como las habilidades, los conocimientos y experiencia son importantes, existen otras características como las aptitudes, motivos y rasgos que si bien no son muy fáciles de descubrir son también necesarias para lograr un mejor desempeño y es utilizado en el presente trabajo.

La aplicación de este modelo de gestión por competencias en la detección de necesidades requiere de un liderazgo que pueda cumplir con los requerimientos y expectativas de cada trabajador. En ninguna área de la empresa ACMED se ve reflejado un liderazgo que pueda sobrellevar los planes que tiene la empresa para con los trabajadores, se requiere un líder que pueda ejercer como nexo entre la alta gerencia y el talento humano.

Al adaptar este modelo de gestión por competencias en la capacitación de los trabajadores, se hace necesario detallar y analizar los requerimientos de los puestos, con el fin de saber con qué tipo de personal cuenta la institución y contar con información sobre cuáles serán los posibles candidatos a transferencias futuras o ascensos.

Se recomendó un plan de capacitación para potenciar las habilidades de los trabajadores del personal administrativo, el cual tiene

temas a tratar como la responsabilidad, justificación, logro de objetivos y el alcance de todas las metas trazadas por la institución.

García (2013) en su tesis titulada “Análisis de la Gestión del Recurso Humano por Competencia en el Desempeño Laboral del personal administrativo y de servicios del instituto Superior Pedagógico Ciudad de San Gabriel” Para obtener el título de Ingeniero de Administración de Empresas y Marketing. Universidad Politécnica Estatal del Carchi - Ecuador. La población como objeto de estudio por tratarse de una muestra finita se tomó el total de la población para poder medir que relevancia tiene la primera variable sobre la segunda, esta cuenta con un total de 11 trabajadores que a su misma vez son los encuestados. El objetivo es analizar como la deficiente gestión por competencias incide en el nivel de desempeño laboral del personal administrativo y de servicio del instituto superior pedagógico Ciudad de San Gabriel con el fin de elaborar un modelo de gestión de recursos humanos por competencias. El diseño de investigación es descriptivo – exploratoria ya que permite adentrarse dentro del tema para poder conocer la problemática que afecta a la entidad y en base a esto tener una visión más concreta acerca de los procesos que se deben ejecutar para la gestión de las competencias en la institución. Se concluye lo siguiente:

No se han fijado parámetros para el ingreso del personal a la organización, que puedan definir el perfil requerido del trabajador y a la vez garanticen un buen desempeño en el desarrollo de sus labores, como lo revela el 82% de los trabajadores encuestados y la persona encargada del grupo humano.

El reclutamiento y selección de personal no se realiza de manera óptima, puesto que no usan instrumentos que puedan medir y evaluar sus habilidades, conocimientos y destrezas de los que postulan al puesto, y de esa manera poder seleccionar al mejor en sus capacidades.

Siendo entonces la selección del personal muy discreta con un 64%, así lo indican los resultados.

No se han determinado planes de desarrollo y capacitación que sean acordes a las necesidades de la organización y favorezcan a fortalecer los conocimientos para el desarrollo de diversas tareas y actividades, así como para el fortalecimiento de competencias. Durante la revisión documental y la encuesta realizada se pudo verificar la ausencia de este plan.

La evaluación del desempeño laboral es vista como una obligación y no como una forma de obtener información para después poder proveer los datos que sean necesarios para planificar capacitaciones o identificar a los trabajadores con potencial de desarrollo. El 82% de los trabajadores manifiesta que tanto los clientes externos como internos no son participes de este proceso por lo que es difícil obtener una visión consolidada del desempeño laboral de los trabajadores.

Antecedentes nacionales

Linares (2017) en su tesis titulada “Gestión por Competencias y evaluación del desempeño laboral en la empresa Maestro Perú Arequipa - Lambramani” Para optar por el título profesional de Ingeniero Industrial. Universidad Nacional San Agustín de Arequipa. La población consta de un total de 135 colaboradores que trabajan en la compañía. El objetivo es evaluar la gestión por competencias y determinar el nivel de desempeño laboral en la empresa Maestro-Perú Arequipa Lambramani. El diseño de investigación es descriptivo ya que la información recolectada no va a cambiar el entorno de esta, es decir, no va a haber manipulación de los datos que pueda ocasionar algún cambio o efecto dentro de la empresa. Se concluye lo siguiente:

De acuerdo con el análisis que se pudo realizar se determina que el puesto que está por debajo de la media es asisten de almacén (2.90)

y el de mayor promedio representado por los puestos de jefes de sección y sección de cajas como los supervisores y jefatura con puntajes de 3.73, 3.73 y 3.72 respectivamente.

Es lógico pensar entonces que se debe reformular los objetivos de cada área con menor promedio para poder elevarlo por encima de un tres que es la media y de la misma forma reforzar las otras áreas que se sitúan por encima de la media, todo esto para el logro de objetivos y metas en común de toda la organización.

De acuerdo con los resultados obtenidos, se aprecia que el promedio de toda la empresa referente el desempeño laboral por parte de los trabajadores es 3.23. Este resultado representa que, si bien es cierto, la empresa está por encima del promedio en lo que refiere a nivel de desempeño no es un valor muy elevado puesto que la empresa debería tener un valor igual o por encima de 4.0, esto podrá ser debido a distintos factores. Posiblemente se debe a un tema de compromiso por parte de los trabajadores, en otros términos, existe una falta de identificación con la marca en cada uno de ellos.

A lo mencionado: La capacitación contribuye al desarrollo de las funciones del trabajador. El 100% de los encuestados que fueron 134 trabajadores de la empresa respondieron: totalmente 54 personas (40%); parcialmente 75 personas (75%) e indiferente 5 personas (4%). De acuerdo con los resultados obtenidos es muy probable que la selección de personal se realice de forma muy sencilla, no basándose en los reglamentos y principios de la empresa, lo que deriva en una mala selección del personal, no evalúan las competencias necesarias para el perfil del puesto de trabajo, dejando de lado el enfoque por competencias y dejándose llevar más por un enfoque basado en la experiencia laboral.

De acuerdo con los resultados podemos concluir el desempeño laboral en la empresa no es la correcta, ya que el desempeño laboral por parte de los trabajadores en el momento del estudio no es el adecuado,

si está un poco por encima de la media no es el resultado que se desea, en todo caso el promedio que se desea debería acercarse a 4.0 o por encima de este.

Cayotopa (2017) en su tesis titulada “Gestión por Competencias para el Talento Humano en la empresa Grupo RTP S.A.C. Chiclayo – 2017” Para la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. La Libertad. La población está constituida por el total de los colaboradores que trabajan en esta institución y consta de 25 personas. El objetivo es desarrollar una propuesta para la gestión por competencias para el talento humano en la empresa Grupo RTP. El diseño de investigación es descriptiva- exploratoria; descriptiva porque se requirió medir, ubicar y proporcionar una descripción de las variables y exploratoria porque se necesitó recoger información la cual se utilizó para llevar una a cabo una futura investigación. Se concluye lo siguiente:

Las principales competencias más requeridas para este tipo de perfil fueron: calidad de trabajo, perseverancia, innovación, iniciativa, orientación a los resultados, ética y compromiso.

Las competencias específicas que más se requirieron para este tipo de perfil fueron: capacidad de organización y de planificación, trabajo en equipo, comunicación, negociación, orientación al cliente interno (trabajador) y externo (usuario), liderazgo, habilidad analítica, confiabilidad, colaboración y alta adaptabilidad.

Basándonos en los fundamentos teóricos del enfoque de gestión por competencias, las competencias principales muestran un sinnúmero de vínculos y concordancias según las necesidades de la empresa. Como parte de las reformas actuales y futuras se es necesario que los colaboradores con el proceso de integración según el perfil de competencias laborales puedan estar de acuerdo con estas y sobre todo tengan a adaptarse a los cambios que el mercado exige.

Las tendencias actuales de este modelo de gestión en el mundo empresarial parten de las diversas funciones de la organización, de los puestos y de cada área de trabajo, divididas en unidades, tareas o elementos de competencia laboral que son evaluados por una norma o estándares que aceptan medir la calidad de los servicios prestados o valores producidos (productividad), según los requisitos de calidad sentados en un tiempo predeterminado. Lo expuesto anteriormente demuestra la relación entre el desempeño profesional y la eficiencia del trabajo que variadas dimensiones e indicadores se miden a ambos paralelamente como proceso y resultado, en el ejercicio de las competencias manifiestas en la empresa Grupo RTP SAC.

Rodríguez (2016) en su tesis titulada “Modelo de Gestión por Competencias para mejorar el Desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa PROMAS S.R.L del distrito de Trujillo 2016” Para obtener el grado de Maestra en Administración, mención en Recursos Humanos. Universidad Privada Antenor Orrego La Libertad. La población la conformaron 96 colaboradores que laboran dentro de la empresa siendo esta su totalidad. El objetivo es diseñar un modelo de gestión por competencias que permita mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa PROMAS SRL del distrito de Trujillo en el año 2016.El diseño de investigación es descriptiva ya que describe que aspectos son los más distintivos y particulares por parte de los trabajadores de la compañía. Se concluye lo siguiente:

Por medio de este modelo de gestión por competencias se a podido determinar las destrezas, habilidades, y conocimientos de los trabajadores de cada puesto de trabajo dentro de la empresa PROMAS S.R.L de Trujillo. La evaluación de desempeño laboral que se aplicó después de poner en práctica este modelo de gestión permitió obtener mejores resultados dentro de la organización.

El estudio determino cuales son las competencias generales y competencias específicas de los trabajadores de la empresa PROMAS S.R.L; el estudio se realizó para cada puesto de trabajo. El 78% de los encuestados manifestó que las evaluaciones para medir el desempeño laboral han permitido ejecutar capacitaciones a los colaboradores, mientras, que el 22% de los encuestados indica que no, pero esto no ha asegurado que el desempeño laboral mejore.

El 53% de los encuestados revelo que existe una gestión ordenada y sistemática sobre la evaluación y selección del personal por lo que el 47% manifiesta que no, pero no es el procedimiento del todo confiable ya que nunca se elabora un test para poder conocer las habilidades y destrezas que tiene el postulante para el puesto y esto hace que no se pueda saber si cumple o no con el perfil requerido para el cargo. El 90% de los trabajadores manifiesta que la institución diseña el perfil del trabajador de acuerdo con el puesto de trabajo, mientras que el 10% indica que no; sin embargo, es necesario señalar que la empresa cuenta con diversos perfiles para cada puesto pero que han sido difundidos de manera errónea sin tener en cuenta las competencias que se requieren para cada puesto de trabajo.

Casa (2015) en su tesis titulada “Gestión por Competencia y Desempeño Laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo – 2015” Para optar el título de Profesional Licenciado en Administración de Empresas. Universidad Nacional José María Arguedas ubicada en la ciudad de Andahuaylas – Apurímac. La población está compuesta por el total de los 42 colaboradores que laboran dentro de la institución. El objetivo es determinar la relación que existe entre gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la municipalidad distrital de San Jerónimo 2015.El diseño de investigación es descriptiva puesto que comprende el registro, descripción y análisis de lo que ocurre dentro de la municipalidad, y el proceso o composición de sus fenómenos. Se concluye lo siguiente:

En relación al primer objetivo específico: determinar si existe relación entre el proceso de selección y el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad, concluimos que el valor “sig.” es de 0.056, que es mayor a 0.005 el nivel de significancia, es por esto que se acepta la hipótesis nula(Ho); por lo tanto, se termina aceptando que no existe relación significativa entre la dimensión proceso de selección del personal y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la municipalidad de San Jerónimo.

En relación al segundo objetivo específico: determinar si existe relación entre capacitación/desarrollo y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la municipalidad, concluimos que el valor “sig.” es de 0.000, que es menor a 0.005 el nivel de significancia, es por esto que se rechaza la hipótesis nula(Ho); por lo tanto, se termina aceptando que existe relación significativa entre la dimensión capacitación/desarrollo y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la municipalidad de San Jerónimo.

En relación al tercer objetivo específico: determinar si existe relación entre carrera profesional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la municipalidad, concluimos que el valor “sig.” es de 0.000, que es menor a 0.005 el nivel de significancia, es por esto que se rechaza la hipótesis nula(Ho); por lo tanto, se termina aceptando que existe relación significativa entre la dimensión carrera profesional y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la municipalidad de San Jerónimo.

En relación al objetivo principal de esta investigación que es determinar la relación que existe entre una gestión basada en Competencias y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la institución se concluye que el valor “sig.” es de 0.000, que es menor al nivel de significancia 0.05 por lo tanto se rechaza la hipótesis nula (Ho); por lo que, se puede afirmar con un nivel de confianza del 95% que SI existe relación significativa entre la primera variable Gestión por

Competencia y la segunda variable Desempeño Laboral del personal que labora en la Municipalidad distrital San Jerónimo. Es por ello que se deben plantear estrategias como diseñar un programa de mejoramiento que sea continuo y conduzca al mejoramiento de los procesos para capacitar al personal desarrollando sus habilidades en pro de satisfacer sus necesidades y estimulándolos a desenvolverse de una manera óptima en su área de trabajo.

Marcillo (2014) en su tesis titulada “Modelo de Gestión por Competencia para optimizar el rendimiento del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados del Sur de Manabí” Para la obtención del grado de Doctor en Administración. Universidad Privada Antenor Orrego Trujillo - La Libertad 2014. La población, como objeto de estudio está conformada por jefes departamentales, directores y otros servidores con un total de 260 informantes, universo o población. El objetivo es proponer un modelo de gestión por competencias del talento humano para mejorar el desempeño laboral de los servidores públicos en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí. El diseño de investigación es descriptiva porque conoceremos con mucha más exactitud sobre las diversas conductas, cualidades o atributos que tendrá la población y servirán para el estudio. Se concluye lo siguiente:

Debido a los resultados obtenidos es posible proponer un modelo de gestión por competencias, dada la información que se obtuvo por parte de los servidores públicos del gobierno autónomo descentralizado del sur de Manabí, por medio de la encuesta que se muestran en cada uno de los cuadros obtenidos desde el No. 1 hasta el No. 16 que se aprecian en las paginas 41 al 56 según lo que perciben los encuestados.

Del diagnóstico realizado al talento humano de las instituciones, se concluye que se le ha brindado una escasa atención y de manera tradicional, según los resultados obtenidos, esto quiere decir que se le ha brindado muy poca importancia ala talento humano. Se deben realizar mecanismos y estrategias donde se priorice las habilidades de cada

trabajador, sus destrezas, conocimientos, pero para esto es importante que exista la información debida para poder realizar el trabajo en si, como la normativa correspondiente a cada trabajador público ya que así podrían dar un mejor aprovechamiento que contribuya a lograr los objetivos y metas de la empresa.

Es inexistente un plan de mejora en función al desempeño laboral de los servidores públicos, lo que impide sus crecimiento y desarrollo; y en lo que concierne al ambiente laboral los encuestados indican que no es bueno con un 62% y un 38% contesto que si existe un ambiente bueno para desenvolverse. No se logran identificar técnicas y métodos apropiados de evaluación de desempeño que ayuden a potencializar y fortalezcan el área de recursos humanos con el fin de motivar al personal y se comprometan con la filosofía de la empresa.

Antecedentes locales

Cámara (2017) en su tesis titulada “Gestión por Competencias y su influencia en la calidad de atención del personal médico y enfermera en el servicio de emergencia del Hospital Nacional Alberto Sabogal Sologuren – Es Salud. Callao. Perú. 2017” Para obtener el título de Licenciado en Administración. Universidad Privada TELESUP. En la presente investigación se trabajó con toda la población, en un total de 85 personas entre hombres y mujeres. El objetivo es determinar cómo influye la gestión por competencias en la calidad de atención del personal médico y enfermera en el servicio de emergencia del Hospital Nacional Alberto Sabogal. El diseño de esta investigación es de tipo descriptiva – explicativa porque lo que se quiere es demostrar como la variable independiente G.P. influye sobre la variable dependiente C.A. Se concluye lo siguiente:

La gestión por competencias influye de manera significativa en la calidad de atención al personal médico y enfermero del hospital nacional Alberto Sabogal Sologuren con un nivel de significancia de 0.05 y al contrastarse por medio del análisis factorial que consistió en usar el total

de los datos para demostrar cómo influye en esta mediante la medida de Káiser-Meyer-Olkin de 0,880 próxima a 1.0, Así como la Prueba de Barllet con un Chi-Cuadrado de 4334.398 que es mayor al Chi- Cuadrado tabular que fue de 24.996 con la cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

La motivación influye de manera moderada en la calidad de atención al personal médico y enfermero del hospital nacional Alberto Sabogal Sologuren con un nivel de significancia de 0.05 y al contrastarse por medio del análisis factorial que consistió en usar el total de los datos para demostrar cómo influye en esta mediante la medida de Káiser-Meyer-Olkin de 0,765 próxima a 1.0, Así como la Prueba de Barllet con un Chi-Cuadrado de 2771.881 que es mayor al Chi- Cuadrado tabular que fue de 12.592 con la cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

El comportamiento influye de manera significativa en la calidad de atención al personal médico y enfermero del hospital nacional Alberto Sabogal Sologuren con un nivel de significancia de 0.05 y al contrastarse por medio del análisis factorial que consistió en usar el total de los datos para demostrar cómo influye en esta mediante la medida de Káiser-Meyer-Olkin de 0,828 próxima a 1.0, Así como la Prueba de Barllet con un Chi-Cuadrado de 3060.859 que es mayor al Chi- Cuadrado tabular que fue de 12.592 con la cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

El conocimiento influye de manera significativa en la calidad de atención al personal médico y enfermero del hospital nacional Alberto Sabogal Sologuren con un nivel de significancia de 0.05 y al contrastarse por medio del análisis factorial que consistió en usar el total de los datos para demostrar cómo influye en esta mediante la medida de Káiser-Meyer-Olkin de 0,849 próxima a 1.0, Así como la Prueba de Barllet con un Chi-Cuadrado de 3198.469 que es mayor al Chi- Cuadrado tabular

que fue de 12.592 con la cual se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna.

Casma (2015) en su tesis titulada “Relación de la Gestión del Talento Humano por Competencia en el Desempeño Laboral de La Empresa Ferrosistemas, Surco-Lima, año 2015” Para optar el grado académico de Magister en Administración con mención en Administración. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Para poder lograr los objetivos de esta investigación, la población está conformada por 84 colaboradores de la empresa en mención. El objetivo es determinar el nivel de relación existente entre la gestión del talento humano por competencias y el desempeño laboral de la empresa Ferrosistemas. El diseño de esta investigación es de tipo descriptiva porque lo que se busca es medir las variables de estudio, para luego describirlas según sea necesario. Se concluye lo siguiente:

En el trabajo de campo realizado a la empresa se ha observado, los objetivos planteados en la investigación, cuyo fin es estudiar las variables gestión del talento humano por competencias y desempeño laboral, estableciendo la alta relación entre dichas variables.

De acuerdo con los resultados obtenidos por medio de la prueba de Pearson, determinamos que: existe relación entre las variables gestión del talento humano por competencias y la variable desempeño laboral (r=0,65), siendo el valor significancia p=0,000(cumple que p<0,005) este resultado indica que existe relación significativa entre las variables estudiadas. Y es por eso por lo que se termina aceptando la hipótesis alterna donde se indica que existe una relación significativa entre ambas variables. Se observa que la variable gestión del talento humano por competencias se percibe en un nivel regular o medio en un 83,35% y el desempeño en un 97,92%.

Así mismo, los resultados obtenidos para el primer objetivo específico con el método de Pearson, se halló que la dimensión reclutamiento tiene relación con la variable desempeño laboral(r=0,58),

esto nos indica que existe relación significativa entre la dimensión y variable de estudio. Es así como, con un nivel de percepción de 52,4% como nivel medio seguido de un 45,2% de nivel bajo y una media de 21,04 que corresponde al nivel medio. Esto significa que las acciones tomadas por el personal solo están respondiendo a planes de corto plazo y esto a su vez no les permite planificar estratégicamente cada puesto de trabajo.

Así mismo, los resultados obtenidos para el segundo objetivo específico con el método de Pearson, se halló que la dimensión selección de personal tiene relación con la variable desempeño laboral(r=0,54), esto nos indica que existe relación significativa entre la dimensión y la variable de estudio. Es así como, con un nivel de percepción de 56% como nivel medio seguido de un 39,3% de nivel bajo con una media de 20,12 que corresponde al nivel medio. Esto significa que las pruebas de selección al personal no están siendo adecuadas y las entrevistas no son las oportunas para cubrir los puestos que se requiere.

Así mismo, los resultados obtenidos para el tercer objetivo específico con el método de Pearson, se halló que la dimensión incorporación del talento humano tiene relación con la variable desempeño laboral(r=0,60), esto nos indica que existe relación significativa entre la dimensión y la variable de estudio, siendo el valor de significancia igual a 0,000(p<0,005)Es así como, con un nivel de percepción de 58,3% como nivel medio seguido de un 39,3% de nivel bajo y una media de 21,88 que corresponde al nivel bajo. Esto significa que la incorporación es vista tan solo como un proceso que no considera como un activo que se deba desarrollar.

Así mismo, los resultados obtenidos para el cuarto objetivo específico con el método de Pearson, se halló que la dimensión capacitación tiene relación con la variable desempeño laboral(r=0,52), esto nos indica que existe relación significativa entre la dimensión y la

variable de estudio. Es así como, con un nivel de percepción de 61,9% como nivel medio seguido de un 35,7% de nivel bajo con una media de 20,04 que corresponde al nivel medio. Esto significa que las capacitaciones en la empresa no son frecuentes y por consiguiente tampoco efectivas.

Rodríguez (2014) en su tesis titulada “Capacitación por Competencias y Desempeño Laboral en una empresa de Lima Metropolitana” Tesis para optar el grado de Magister Scientiae en Administración. Universidad Nacional Agraria de la Molina. La investigación se llevó a cabo de una manera censal, es por ello por lo que se tomó el total de los 20 colaboradores que laboran dentro de la empresa. El objetivo es evaluar el desempeño de los trabajadores de la empresa y el mantenimiento en áreas verde para proponer un programa de capacitación basada en competencias. El diseño de la investigación es descriptiva-explicativa porque describe características de los fenómenos que son objeto de estudio; explicativa porque establece la relación causa –efecto entre las variables. Se concluye lo siguiente:

En cuanto a los resultados que se pudieron obtener mediante la evaluación del desempeño laboral por competencias de tres puestos del área de mantenimiento, sobre un máximo que fue 100 puntos, ocho colaboradores figuran entre 40 -69, dentro del rango promedio, lo cual evidencia la baja capacidad y desempeño del recurso humano, esto equivale al 53% del personal encuestado. Ahora, en el rango superior, de 70 a 89 existen 5 colaboradores, lo cual tiene una consideración de nivel aceptable. Finalmente, tan solo 2 colaboradores son considerados “estrella” por tener puntajes mayores a 90.

De acuerdo con los resultados obtenidos, en la organización no existe un programa de capacitación a los trabajadores que responda ala tipo de negocio y a las expectativas de desarrollo y crecimiento de la empresa. Las pruebas realizadas y la elaboración de perfiles para los cargos han permitido la aplicación y diseño de instrumentos que sean

óptimos para la evaluación del desempeño laboral y posteriormente para la selección de los trabajadores la cual se realizaba, pero de una manera subjetiva dentro de la empresa.

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 53% de los colaboradores alcanzaron el rango mínimo aceptable (promedio 40-69 puntos), esto hace necesaria el implantar un programa de capacitación que ayude a desarrollar su profesión, elevará el desempeño de cada uno y lograr el crecimiento de la organización.

Tito (2012) en su tesis titulada “Gestión por Competencias y Productividad Laboral en empresas del sector confección de Calzado de Lima Metropolitana” Para optar el grado académico de Doctor en Ciencias Administrativas. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. El tamaño de la muestra para el presente trabajo fue de 96 directivos o propietarios de empresas que fabrican calzado. El diseño de la investigación es descriptivo-explicativo puesto que va más allá de solo describir los fenómenos o conceptos o de solo establecer que hay relación entre ellos. Busca responder si los empresarios pueden mejorar sus niveles de productividad. Se concluye lo siguiente:

Así como existen limitaciones para la preparación necesaria de operarios y técnicos, que tengan que ver con el proceso propiamente productivo, tampoco existe la preparación necesaria en los directivos o propietarios que dirigen sus propios talleres de confección de calzados, a pesar de darle la debida importancia a las competencias cognitivas. Los resultados obtenidos con la investigación reflejan que 26% del total de los empresarios, poseen estudios concluidos en educación superior (18% en lo que se refiere a educación superior no universitaria y un 8% en educación superior universitaria). El 74% que resta tienen a lo sumo secundaria completa (31%), primaria (4%) y estudios inconclusos el nivel superior en el nivel superior no universitario (28%) y universitaria (10%) entre otros.

Sin embargo, cuando impulsamos las capacitaciones en lo que refiere a competencias generales, como parte del método usado en el trabajo de campo, la respuesta fue significativa. Y es que en realidad los dueños y empresarios de las Pymes están ávidos a ingresar nuevos conocimientos, mejorar sus capacidades y habilidades gerenciales, y refinar sus conductas, de allí es que asisten con interés a diversos talleres que se ofertan en el entorno de la empresa.

La capacitación basándose en una gestión por competencias, que se impulsó como parte de esta investigación arrojo resultados favorables. Se demuestra estadísticamente la eficacia de la capacitación efectuada en los propietarios y encargados de las empresas; en tanto que otros resultados demuestran el impacto de la capacitación en la productividad laboral.

2.2 Desarrollo de la temática correspondiente al tema investigado

2.2.1. Bases teóricas de la variable gestión por competencias

2.2.1.1. Definición de la variable gestión por competencias

Alles (2007) sostiene:

> Cuando se habla de gestión por competencias se hace referencia a un modelo de management de gestión, una manera de "manejar" los recursos humanos de una organización para lograr alinearlos a la estrategia de negocios. Cuando esta modelización se hace correctamente, conforma un sistema de ganar – ganar, ya que es beneficiosa tanto para la empresa como para sus empleados. (p.68).

Rábago (2011) sostiene:

> La gestión por competencias parte de la determinación de las competencias laborales exigidas por los diferentes cargos, de modo que el desempeño de las personas en los mismos sea exitoso. Esas competencias laborales se expresan en los perfiles del cargo. (p.251).

Fernández (2005) afirma: "Actualmente se habla de la Gestión por Competencias, como un enfoque que, detecta, adquiere, potencia y desarrolla las competencias que dan valor agregado a la empresa y a

las personas, brindándoles la diferenciación como ventaja competitiva" (p.143).

Según las definiciones que se ha podido recoger de diversos autores, podemos decir que la Gestión por Competencias es un proceso que permite identificar las habilidades, capacidades y otras características de las personas que se requieren para cada puesto de trabajo a través de perfiles que sean medibles y cuantificables objetivamente.

2.2.1.2. Importancia de la variable gestión por competencias

Alles (2009) sostiene:

> El reconocimiento de las diferentes competencias tiene mucha importancia en la implementación de los procesos de recursos humanos. Para capacitar o evaluar al personal podrá ser de gran ayuda comprender las diferencias entre unas y otras, ya que pueden requerir diferentes caminos o soluciones a desarrollar. (p.67).

Alles (2007) menciona:

> Como es que se debe aplicar la gestión por competencias en cada proceso de Recursos Humanos:
>
> - Análisis y descripción de puestos
>
> Cuando una empresa sesea implementar un esquema de gestión por competencias, este es el proceso de deberá encarar, es decir describir los puestos por competencias y disponer así del personal necesario, en cantidad y calidad.
>
> - Reclutamiento y selección
>
> Para la selección de personal lo primero que se debe hacer es confeccionar los perfiles y las descripciones de puestos por competencias, es decir el puesto que se cubrirá requiere tanto de conocimientos y competencias, para poder hacer una correcta selección. Así mismo en el reclutamiento se debe centrar en aquellos postulantes que cubran las exigencias requeridas.
>
> - Evaluaciones de competencias
>
> Para detectar como se encuentra el personal, actualmente es necesario preguntarse cómo se están las competencias definidas y desarrolladas en ellos, y si es posible medir las competencias a través de herramientas como por ejemplo: entrevistas por incidentes críticos, fichas de evaluación y una evaluación del desempeño por competencias; esto no servirá para que la empresa cambie de inmediato su personal si el resultado de la medición no

es lo esperado, ante ello se debería tomar medidas para mejorar las competencias de los propios colaboradores.

- Planes de carrera y sucesión

  Los planes de carrera y sucesión se deberán combinar con los requerimientos de conocimientos y competencias del puesto a ocupar, y se debe analizar en relación a como el individuo se desempeña en su puesto y poder promoverlo en un futuro.

- Formación

  Para lograr formar al personal, se debe tomar en cuenta tres vías para poner en marcha la formación: autodesarrollo, entrenamiento experto y desarrollo, pero se debe tener noción de las competencias que posee el personal, cuales no posee y en qué nivel se presentan.

- Evaluación del desempeño

  Lo primero es tener en cuenta la descripción de puesto por competencias, y contar con evaluadores entrenados y capacitados, y para evaluar que se tomara es la evaluación de 360º, el cual dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, es decir la valoración de un grupo de personas a otros grupos por medios de una serie de ítems.

- Compensaciones

  Para compensar por competencias se deberá implementar sistemas de remuneración variables, es decir en relación al puesto y al desempeño que demuestren en las actividades que realicen. (pp. 91- 93).

Saracho (2005) sostiene:

> La gestión por competencias permite la integración de todos los sistemas de gestión de recursos humanos bajo un único modelo que necesita desarrollar talentos. Este modelo introduce dos cambios conceptuales de gran importancia respecto al modelo de gestión de recursos humanos que se ha venido utilizando durante la segunda mitad del siglo xx, que consideraba la profesión frente al concepto de puesto de trabajo y el desarrollo del talento para lograr grados de competencias que puedan evidenciar capacidades en la realización de las tareas. (p.20).

Cuesta (2001) afirma:

> La gestión del desempeño por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas “serán capaces de hacer” en el futuro. A esa gestión, el pensamiento estratégico y la proactividad le son inmanentes. La gestión de competencias es hoy concepción relevante que comprender en la Gestión de Recursos Humanos (GRH), implicando mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo. (p.255).

La gestión por competencia es importante ya que en la medida que el líder de la importancia necesaria a este nuevo modelo, su desempeño y el de su organización tendrá una mejora que lo llevara a cumplir los objetivos y a desarrollar cada día a su gente, convirtiéndola empleable,

competente y eficaz. Junto a ello, la organización se verá beneficiada en un crecimiento inminente de su productividad y a la vez creará más puestos de trabajo para personas que requieran ocupar dichos puestos.

2.2.1.3 Características de la variable gestión por competencias

Alles (2002) sostiene:

> Bajo el término de “competencias” se suelen englobar varios conceptos desde los conocimientos hasta las competencias propiamente dichas. Asimismo, se menciona el término “competencias” junto con otras palabras (por ejemplo, “competencias técnicas” o “competencias de conocimiento”) para referirse a los conocimientos. En cuanto a las competencias propiamente dichas, se les denomina “competencias de gestión “o “competencias conductuales”. Estas pueden ser:
>
> - Adecuadas al tipo de negocio
>
> Es muy necesario identificar que competencias tienen influencia directa en el logro y éxito de la empresa, tanto de forma positiva como de forma negativa. Su principal objetivo es mejorar el desempeño que se da dentro de la empresa por parte de los trabajadores, así que se tiene que conocer las características y competencias de las personas implicadas.
>
> - Adecuadas a la realidad, tanto actual como futura
>
> Para poder considerar los requerimientos y adaptaciones que habrá en un futuro, se debe considerar las necesidades, la situación y las posibles deficiencias dentro de la organización, así como el plan de desarrollo que tendrá la empresa.
>
> - Operativas, manejables y codificables
>
> Es de suma importancia que cada competencia cuente con una escala de medición y que esta se pueda obtener de manera clara y sencilla, pues las habilidades no deben ser atributos abstractos. Cada competencia debe poseer la facultad de proporcionar información que pueda medirse y ser clasificada.
>
> - Exhaustiva
>
> Para poder definir las competencias debemos considerar los aspectos tanto de la organización como el de las personas.
> - Terminología y evaluación
>
> Se debe dar uso a un lenguaje y conceptos estándares dentro de la empresa, con el objetivo de que las personas tengan conocimiento de lo que se espera de ellos y con el sistema que después serán evaluadas.
> - De identificación fácil
>
> Dentro de la organización de deben identificar el grado o nivel de competencia de una manera fácil, esto quiere decir, que no sea necesario el realizar un estudio complicado y profundo cada vez que se requiera obtener más información. (pp. 58-59).

Basándonos en los que nos dice la autora podemos determinar el modelo de gestión por competencia que podemos implantar en nuestra organización, refiriéndonos y teniendo en cuenta a las características que esta pueda llegar a tener.

2.2.1.3 Clasificación y definición de la variable competencia

Alles (2007) sostiene:

> Existen cinco tipos de competencias:
>
> - Motivación: Son los intereses que una persona considera de manera consistente y conllevan o dirigen el comportamiento a realizar ciertas acciones o al logro de objetivos, de igual modo la posibilidad de alejarlos de ellos.
>
> - Características: Se refieren a aquellas características físicas y a respuestas en determinadas situaciones que una persona demuestra en el desempeño de su puesto.
>
> - Concepto propio concepto de uno mismo: Son las actitudes, valores o imagen propia de una persona y son motivos reactivos que predicen como se han desempeñar las personas en un puesto.
>
> - Conocimiento: es toda información que una persona posee sobre un área específica, pero que no se pueden medir de igual manera ya que no logran predecir del todo el desempeño laboral.
>
> - Habilidad: Es la capacidad para desempeñar ciertas tareas sean físicas o mentales y se evidencian en competencias de conocimiento y de habilidades que son visibles en el personal. (pp.60-61)

Alles (2015) afirma:

> La palabra competencia se utiliza en distintos ámbitos y sus significados son diversos. Según la R.A.E, el término “competencia”, en relación con “ser competente”, significa: Pericia, aptitud, idoneidad para hacer algo intervenir en un asunto determinado.
> Adicionalmente, también según la R.A.E, el término “competencia”, cuando está relacionado con el infinitivo del verbo “competir” significa: Disputa o contienda entre dos o más personas sobre algo.
> Por último, la R.A.E define el término “competencia” cuando está relacionado con “ser competente” y, a su vez, con “incumbencia” de la siguiente manera: Atribución legitima a un juez u otra autoridad para el conocimiento o resolución de un asunto. Como puede apreciarse hasta aquí, son tres los conceptos diferentes para una misma palabra: competencia.
> La definición que se utilizará en esta obra será la siguiente:
> Competencia: Hace referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. (pp. 78-79).

Alles (2015) sostiene:

> Las competencias usualmente, se representan en tres grupos, estos no han sufrido grandes cambios a pesar del paso del tiempo:

Competencias cardinales:

- Adaptabilidad al cambio
- Compromiso
- Compromiso con la calidad de trabajo
- Compromiso con la rentabilidad
- Conciencia organizacional
- Ética
- Ética y sencillez
- Flexibilidad y adaptación
- Fortaleza
- Iniciativa
- Innovación y creatividad
- Integridad
- Justicia
- Perseverancia en la consecución de objetivos
- Prudencia
- Respeto
- Responsabilidad personal
- Responsabilidad social
- Sencillez
- Temple

Competencias específicas gerenciales:

- Conducción de personas
- Dirección de equipos de trabajo
- Empowerment
- Entrenador
- Entrepreneurial
- Liderar con el ejemplo
- Liderazgo
- Liderazgo ejecutivo (capacidad de ser líder de líderes)
- Liderazgo para el cambio
- Visión estratégica

Competencias específicas por áreas:

- Adaptabilidad – Flexibilidad
- Calidad y mejora continua
- Capacidad de planificación y organización
- Cierre de acuerdos
- Colaboración
- Competencia “del náufrago”
- Comunicación eficaz
- Conocimiento de la industria y el mercado
- Conocimientos técnicos
- Credibilidad técnica
- Desarrollo y autodesarrollo del talento
- Dinamismo – Energía
- Gestión y logro de objetivos
- Habilidades mediáticas
- Influencia y negociación
- Iniciativa - Autonomía
- Manejo de crisis
- Orientación a los resultados con calidad
- Orientación al cliente externo e interno
- Pensamiento analítico
- Pensamiento conceptual
- Pensamiento estratégico
- Productividad
- Profundidad en el conocimiento de los productos

Relaciones públicas
Responsabilidad
Temple y dinamismo
Tolerancia y dinamismo
Tolerancia a la presión de trabajo
Toma de decisiones
Trabajo en equipo. (pp. 123 -124).

2.2.1.4. Beneficios de la variable gestión por competencias

Alles (2015) sostiene:

Se mencionan los beneficios que aporta la Gestión por Competencias en los caracteres siguientes:

Beneficios de carácter estratégico

- Distribución optima de las aportaciones necesarias para cubrir las actividades clave de la organización
  Se debe tener presente la estructura profesional con la que se cuenta para agrupar y distribuir en forma racional las aportaciones que se realizarán en cada uno de los procesos, y no se debe perder de vista las estrategias, la misión, los objetivos; de este modo las competencias definidas tendrán una proyección a futuro y serán válidos por un tiempo determinado y poder así obtener los resultados deseados.

- Mayor adaptabilidad y capacidad de anticipación a los cambios
  Resulta ideal que cuanto más profesionalizada este la plantilla de la empresa y cuenten con competencias desarrolladas, se obtendrá un ámbito de conocimientos y actuaciones mucho más sencillas a los cambios que acontezcan en el entorno, pero el beneficio para la organización es que se obtendrá una respuesta con mayor rapidez a las demandas de los usuarios.

- Mayor flexibilidad y uso eficiente de los recursos
  Se debe permitir la utilización de los recursos humanos de manera flexible, es decir que el ámbito de actuación del personal se realice en varios puestos de trabajo a fines y poder así tener una mejor respuesta a circunstancias que se presenten.
- Incremento de la aportación de las personas a la organización
  Es el aporte que cada colaborador está dispuesto a entregar a la organización con el fin de mejorar el logro de los objetivos

- Cambio de cultura y estilo de liderazgo
  Es un cambio en el estilo de liderazgo de los directivos y mandos de la empresa, y así poder fomentar la comunicación y un mejor dialogo con los colaboradores, es decir fomentar una cultura organización más abierta y participativa; y que sea más valorada por toda la organización

Beneficios para el trabajador

- Mayor ocupabilidad interna y externa basad en el desarrollo de competencias profesionales

  Es decir, formar al colaborador en competencias de significación para él, respondiendo a las necesidades reales de la organización y aumentar así

la ocupabilidad del colaborador dentro de la organización, logrando así una mayor satisfacción y mejores desempeños

- Crecimiento profesional sostenido: la actualización de los conocimientos y habilidades

  La organización debe contar con suficiente visión proyectiva, que permita a los colaboradores ampliar su campo de actividades y competencias, a través de la actualización de sus conocimientos y habilidades, permitiendo así un crecimiento profesional y evitar la obsolencia de los mismos que repercutirán dentro de la organización. (pp. 32 – 36).

El hecho de poder alinear las competencias específicas y genéricas demandadas por la organización con las que tiene el colaborador, ayuda a integrar los objetivos tanto de la empresa como las de las personas, de manera que pueda generar un compromiso o implicación personal del colaborador centrado en conseguir un alto grado de excelencia en las competencias que se identificaron en cada perfil profesional, incrementando el rendimiento de acuerdo con los objetivos y metas trazadas.

¿Por qué implantar una gestión por competencias?

Alles (2015) define:

> Si por alguna circunstancia se desea explicarle al CEO o número 1 de la organización porque es conveniente implementar Gestión por competencias, cual puede ser su utilidad y los mayores beneficios que podría aportar, comenzaría por afirmar que Gestión por competencias es una herramienta de gestión, que lo ayudara a dirigir y manejar mejor la organización que tiene a su cargo. Un CEO comprende mejor que nadie la necesidad de alcanzar la visión y la estrategia organizacional, la dificultad que ello conlleva y la importancia de las personas, de todo nivel, para lograrlo.
>
> Usualmente la visión y la estrategia la fijan o determinan un número muy reducido de personas, y deberán ser llevadas a cabo por todos los integrantes de la organización. No existen puestos que contribuyen a la estrategia y otros que no. Las organizaciones-usualmente-no poseen puestos innecesarios dentro de su estructura; por lo tanto, todos, en mayor o menor medida, así como las personas que los ocupan, son necesarias y deben contribuir a alcanzar la estrategia organizacional. Una Gestión por competencias es un modelo de management, que tiene como objetivo alinear a las personas que integran la organización en pos de los objetivos organizacionales o empresariales, e implica diseñar o, según corresponda, adaptar los distintos subsistemas re Recursos Humanos para relacionarlos con la estrategia empresarial u organizacional.
> Un modelo de Gestión por competencias, con un diseño adecuado, será el mejor vehículo para alcanzar la estrategia y/o lograr un cambio cultural. (p. 87).

2.2.1.5. Dimensiones de la variable gestión por competencia

Liderazgo:

Alles (2009) sostiene:

> Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de fijación y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. (p.41).

Chiavenato (2011) afirma: “El liderazgo es la habilidad de influir al grupo y dirigiéndolo a lograr un objetivo en conjunto. La fuente de esta influencia es proporcionada por la jerarquía administrativa de la organización” (p. 369).

En relación a los que nos dicen los autores podemos decir que un líder es la persona que orienta e influye en el grupo para que estos puedan llegar a cumplir con los objetivos y metas de la organización y es por ese motivo que en la actualidad los grupos humanos buscan a alguien que los pueda representar, un líder que los pueda ayudar a organizarse y ser uno solo a pesar de la dificultad que pueda tener el grupo.

Capacitación:

Alles (2009) define:

> Capacitar a una persona es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto. Es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos y competencias requeridos para el puesto, adaptándolo a los permanentes cambios que la tecnología y el mundo globalizado exigen. (p.219).

Chiavenato (2011) define: “Es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos” (p. 386).

Comparando las definiciones, estos coinciden que capacitación es el proceso que usa la empresa para instruir a los colaboradores y así poder desarrollar sus talentos para que puedan desenvolverse mejor en

su campo laboral. Esto quiere decir que por medio de la capacitación los trabajadores adquieren conocimientos, y desarrollan sus competencias y habilidades en función al logro de los objetivos y en pro del logro de las metas institucionales y personales.

Aptitud:

Alles (2009) define:

> Es la capacidad que uno posee para poder efectuar, realizar, ejecutar o hacer actividades cuales quiera sea su naturaleza, podemos partir desde las actividades físicas hasta las intelectuales o mentales, pueden ser cognitivas y abarcar diversos procesos como características de personalidad y emocionales. (p. 55).

Chiavenato (2011) sostiene:

> Aptitud es la postura o habilidad que tiene una persona o cosa para poder efectuar una determinada actividad o la destreza y capacidad que uno posee para el desarrollo y buen desempeño de una empresa, negocio, industria, arte, deporte entre otros. (p. 84).

Según los autores podemos decir que aptitud es la capacidad para poder efectuar cualquier actividad, seguido por la capacidad que tenemos de llegar a ser algo, esto en conjunto con otras capacidades y potencialidades de acción que constituyan nuestra personalidad. Es por eso que la aptitud hace referencia a una inclinación personal dirigida a ciertos campos dentro de la organización y están sujeta al crecimiento del trabajador.

Selección de personal:

Alles (2009) define: “La selección es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización o perfil” (p.168).

Chiavenato (2011) afirma:

> La selección de personal puede definirse como el proceso de elección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los que más se acoplen al puesto, para ocupar los cargos existentes en la empresa, la cual trata de que la eficiencia se mantenga y preferiblemente aumente, como también el rendimiento del personal. (p.84).

Según lo expuesto por los autores podemos decir que la selección de personal es un proceso de decisión y comparación, esto se debe a que, por unas partes, localizamos las especificaciones y análisis del cargo que tendrá y, por otro lado, postulantes al cargo con diferencias personales en conocimientos, aptitudes, habilidades y capacidades, todos estos están en la competencia por el puesto dentro de la organización.

2.2.2 Bases teóricas de la variable desempeño laboral

2.2.2.1. Definición de la variable desempeño laboral

Alles (2009) sostiene:

> El desempeño laboral se clasifica de acuerdo a lo que se busca medir, a saber: características, comportamientos y resultados. Aquellos basados en las características son los más utilizados, aunque no los más objetivos. Miden en qué grado un colaborador presenta características importantes para la organización, tales como: liderazgo, creatividad, iniciativa, confiabilidad y otros. (p.133).

Chiavenato (2011) define:

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

Rábago (2011) define:

> La evaluación del desempeño constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado; dicho de otra manera, su contribución total a la organización; y en último término, justifica su permanencia en la empresa. La mayor parte de los empleados procura tener retroalimentación sobre la manera en cómo cumple sus actividades y los encargados de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar dentro de la empresa. (p. 302).

Según lo dicho por los autores podemos definir que desempeño laboral es el nivel de cumplimiento y ejecución que se llega a alcanzar por parte del trabajador en un puesto determinado dentro de una empresa u organización, todo esto dentro del logro de objetivos y metas, por un tiempo que lo determina la organización.

2.2.2.2. Importancia de la variable desempeño laboral

Alles (2007) sostiene:

> El análisis del desempeño laboral o de la gestión de una persona es un instrumento para gerenciar, dirigir y supervisar personal. Entre sus objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos. Por otra parte, tiende un puente entre el responsable y sus colaboradores, de mutua comprensión y adecuado dialogo en cuanto a lo que se espera de cada uno y la forma en que se satisfacen las expectativas y se mejoran los resultados. (p. 262).

Según lo dicho por la autora podemos decir que a veces olvidamos que uno de los que más se benefician cuando se evalúa el desempeño laboral es el propio trabajador, no solo la organización. Cuando ejercemos una medición sobre esta variable podemos establecer nuevas oportunidades para el empleado dentro de la empresa como promociones, traslado a áreas más acordes a sus capacidades, así como definir posibles planes de formación. La medición de esta variable puede poner de manifiesto todas las aptitudes de mando interpuestas por el líder, analizar cómo funciona la comunicación al interior de la empresa, incluso comprobar en qué grado el colaborador se siente parte de la cultura organizacional.

2.2.2.3 Teorías relacionadas con la variable desempeño laboral

Teoría de evaluación del Desempeño por Idalberto Chiavenato

Chiavenato (2011) sostiene:

> Es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación de los individuos que desempeñan papeles dentro de una organización se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres; evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avances. (p. 243).

Todas las organizaciones evalúan el desempeño laboral de sus trabajadores con el solo fin de poder determinar y medir el rendimiento. Asimismo, las empresas a través de esta evaluación obtienen una visión

actual de la situación en la que se encuentra su empresa, así como los diversos factores que intervienen e influyen en ella.

Factores que afectan a la variable desempeño laboral

Chiavenato (2011) menciona:

"Valor de las recompensas.
Percepciones de que las recompensas dependen del esfuerzo.
Esfuerzo individual.
Percepciones del papel
Capacidades del individuo" (p.243).

Según lo que nos dice el autor, estos son los factores que afectan directamente al desempeño, estas tienen una gran influencia sobre el trabajador ya que puede determinar la calidad de su rendimiento, ya sea que cualquiera de estas tenga un impacto tanto positivo como negativo en su desempeño laboral.

Teoría del rendimiento

Chiavenato (2011) define:

> Para determinar el rendimiento se requiere un sistema de evaluación basado en el análisis del puesto de trabajo. Por lo tanto, el sistema de evaluación deberá centrarse en actividades que afecten el éxito de la empresa y no en características que no tengan que ver con el rendimiento. (p. 44).

La descripción del puesto influye mucho en el desempeño laboral del trabajador, ya que bajo esta hipótesis se tiene definido que labor debería realizar, por otro lado, el que este al mando, debe tener claro todas las funciones que competen al trabajador y si este cumple o no con las expectativas re recaen sobre él.

Teoría de las competencias de Spencer y Spencer

Spencer y Spencer (1993) citado por Alles (2002) define:

> La competencia es una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o una performance

> superior en un trabajo o situación. Características del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo.
>
> Spencer y Spencer mencionan cinco tipos de competencias:
>
> - Motivación: Los intereses que una persona considera o desea consistentemente.
> - Características: Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
> - Concepto propio o concepto de uno mismo: Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
> - Conocimiento: La información que una persona posee sobre áreas específicas.
> - Habilidad: La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. (p. 60).

Spencer y Spencer, nos plantea el modelo del iceberg que consiste en dividir las competencias en dos grupos:

- Visible: Mas fácil de identificar como las destrezas y conocimientos.
- No visible: Más difícil de identificar como el concepto de uno mismo y los rasgos de personalidad.

Las competencias como pudimos apreciar en anteriores capítulos se refieren a las características que tiene una persona como el comportamiento y la personalidad, que definen puede llegar y el éxito de desempeño laboral del trabajador en el área que ocupe. Spencer nos indica de lo ideal que sería el contratar a una persona específica que tenga las cualidades específicas para un puesto específico.

2.2.2.4. Objetivos de la evaluación del desempeño laboral

Chiavenato (2011) sostiene:

> La evaluación del desempeño no se puede restringir a la opinión superficial y unilateral que el jefe tiene respecto a su comportamiento funcional del subordinado, es preciso descender a mayor nivel de profundidad, encontrar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si es necesario modificar el desempeño, el principal interesado, el evaluado, no solo debe tener en conocimiento del cambio planeado, sino también debe saber porque se debe modificar y si es necesario hacerlo. Debe recibir la retroalimentación adecuada y recibir las discordancias relativas a su actuación en la organización.
>
> Objetivos intermedios de la evaluación del desempeño:
>
> - Adecuación del individuo al puesto
> - Capacitación y promoción

- Incentivo salarial por buen desempeño
- Mejorar las relaciones humanas
- Estimación del potencial de desarrollo de los empleados
- Estímulo para mayor productividad
- Conocimiento de los indicadores de desempeño de la organización
- Retroalimentación del individuo evaluado
- Otras decisiones del personal. (p. 247).

Según nos indica el autor podemos decir que el principal objetivo de la evaluación del desempeño laboral es mejorar el resultado del personal y como consecuencia mejorar los resultados a nivel de toda la organización. Así como poder identificar las deficiencias o causas que impiden mejorar el desempeño del personal. Por otro lado, nos permite tomar una gran oportunidad de ventaja sobre las otras organizaciones. La evaluación de desempeño laboral debería considerarse como un beneficio ya que nos permite evaluar el pasado y a partir de eso un potencial de expectativa en cuales se deben enfocar para obtener los resultados deseados.

2.2.2.5. Beneficios de la evaluación del desempeño laboral

Chiavenato (2011) define "Un programa de evaluación de desempeño se planea, coordina y desarrolla bien; genera beneficios de corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiados son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad" (p. 248).

Algunos beneficios que podríamos obtener según el autor:

- Mejora las políticas de los Recursos Humanos
- Promueve la participación de los miembros
- Identifica a los colaboradores con más alto desempeño.
- Proporcionar medidas correctivas a razón de mejorar el desempeño de los colaboradores.
- Ayuda a la identificación del personal que requiere apoyo entrenamiento en su actividad laboral.

2.2.2.6. Problemas más comunes en la evaluación del desempeño laboral

Alles (2002) afirma:

> Los distintos métodos para evaluar el desempeño presentan algunos errores o problemas frecuentes en su puesta en marcha, desde métodos anárquicos, donde cada gerente o jefe aplica su propio criterio, hasta herramientas bien diseñadas que nos son bien implementadas, por ejemplo, al dar una retroalimentación inadecuada. Los problemas más comunes son:
>
> - Carencia de normas.
> - Criterios subjetivos o poco realistas.
> - Falta de acuerdo entre el evaluado y el evaluador.
> - Errores del evaluador.
> - Mala retroalimentación.
> - Comunicaciones negativas. (p. 265).

Según la autora podemos manifestar que la evaluación no debe permitir que haya errores de cualquier índole y emplear herramientas correctas que encaminen lo que realmente se quiere evaluar, los factores que necesitan potenciar y que por lo contrario dicha evaluación beneficie a la empresa encontrando soluciones. El definir con exactitud el puesto y las obligaciones que esta necesita deben de estar especificadas a la persona que va a realizar la evaluación con el fin de que se evalúe las habilidades que realmente le competen al trabajador.

2.2.2.7. Dimensiones de la variable desempeño laboral

Eficiencia:

Alles (2007) sostiene “Significa la utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación E=P/R, donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados” (p. 71).

Rábago (2011) sostiene:

> La relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O, al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos. (p. 78).

Referido a lo que nos dicen los autores podemos decir que, eficiencia es el hecho de obtener resultados esperados y deseados dentro de una organización, sea esta de cualquier índole; y pude ser un reflejo de calidad percibida, cantidades o ambos. Decimos entonces que

la eficiencia se consigue cuando llegamos a obtener el resultado esperado y deseado con lo más mínimo de insumos.

Productividad:

Alles (2007) afirma:

> Es la habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera a que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida, incluso superando lo que se espera de ella. (p. 81).

Rábago (2011) sostiene:

> Es el volumen total de bienes producidos, dividido entre la cantidad de recursos utilizados para generar esa producción. En la fabricación, la productividad evalúa el rendimiento de los talleres, las maquinas, los equipos de trabajo y la mano de obra. Además, la productividad está limitada por el mejoramiento tanto de las habilidades del talento humano como de los medios de producción. (p.113).

Podemos definir según los autores que, productividad es la relación que hay entre las cantidades de bienes y servicios; y las cantidades de recursos que se utilizaron para lograrlo. En lo que se refiere a la fabricación, la productividad sirve para darle una evaluación al rendimiento que proviene por parte de las maquinas, los talleres, los empleados y los equipos de trabajo. También podemos decir que la productividad en términos de los empleados se da como un sinónimo de rendimiento, dentro de un enfoque sistemático, podemos decir que alguien o algo es productivo con una cierta cantidad de insumos (recursos) dentro de un determinado periodo de tiempo que se da para la obtención de tener un máximo de productos. La productividad en los equipos y maquinas este dado como parte de las características técnicas, pero no en el recurso humano o de los trabajadores, debemos considerar ciertos factores que tienen influencia sobre ella.

Eficacia:

Alles (2007) sostiene: “Es una medida del logro de resultados” (p.132).

Fernández (2005) afirma: “Es la actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva” (p. 253).

Chiavenato (2011) sostiene: “Está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado” (p.20).

Según los autores podemos definir que eficacia es la capacidad que tenemos para lograr un resultado óptimo a través de una acción dentro de la empresa. Se deduce entonces que eficacia es un concepto institucional objetivo y por lo tanto es no cuantificable: algo será eficaz si llega a cumplir con su tarea establecida e ineficaz si no llega a cumplir con ella. Todo esto lo diferencia de la eficiencia, que es parecido, pero contiene un enfoque económico, puesto que esta última es tener la capacidad de producir el máximo de resultados, pero con el mínimo de insumos o recursos que te puede dar la organización para llegar a realizarlos. En términos más generales, se habla de eficacia cuando se han alcanzado los objetivos propuestos por la gerencia.

Calidad:

Alles (2007) sostiene:

> Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que este bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento. (p. 52).

Rábago (2011) afirma: “Calidad significa producir bienes y/o servicios según especificaciones que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes; por tanto, las necesidades de este llegan a ser un input clave en la mejora de la calidad” (p. 24).

Según los autores podemos decir que cuando nos referimos a calidad queremos decir cero defectos, calidad es realizarlo bien a la

primera, calidad es la aprobación a unos requisitos previos, etc. Evidentemente no siempre es posible eso cuando nos referimos a los servicios, por ejemplo: podemos recordar en lo que compete a este tema se las equivocaciones como: los errores son una parte clave y critica de todo servicio. Por más que se hagan esfuerzos, incluso las mejores organizaciones o empresas de servicio no pueden evitar el ocasional retraso para lograrlo. El hecho pasa porque en los servicios, en su mayoría prestados a menudo en presencia de sus propios clientes, las fallas en la atención son inevitables.

2.3 Definición conceptual de terminología empleada

Gestión por competencias

Es un modelo de gestión basada en saber identificar las diversas habilidades de los trabajadores dentro de la empresa y así poder designarle el puesto adecuado de acuerdo a las competencias que más lo caractericen.

Liderazgo

Es aquella persona que influye en el grupo para que estos puedan llegar a cumplir con sus objetivos y metas dentro de la organización.

Capacitación

Es el proceso de hacer a una persona o grupo de personas aptas para que puedan llegar a desarrollar una actividad de la manera óptima.

Aptitud

Es la capacidad que tiene uno para poder realizar cualquier tipo de actividad de la mejor manera posible.

Selección de personal

Es el proceso de elegir a la persona adecuada para el puesto adecuado utilizando diversas estrategias para poder lograrlo.

Desempeño laboral

Es el rendimiento que tiene el trabajador dentro de la empresa, esta pude ser de manera idónea o inapropiada.

Eficiencia

Es la capacidad de lograr resultados en toda organización con la más mínima inversión posible.

Productividad

Es la relación que hay entre eficacia y eficiencia, es llegar a cumplir con las metas y objetivos que determina la empresa, pero con el mínimo de insumos posibles.

Eficacia

Es la capacidad que tenemos para lograr un resultado óptimo a través de una acción dentro de la empresa sin importar los medios posibles.

Calidad

Es la cualidad de un producto o servicio que la hace excelente a vista de un cliente.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo y diseño de investigación

Tipo de estudio

La presente investigación es de tipo no experimental, de corte transversal o transaccional, esto es porque el estudio se efectuará en un momento puntual, solamente en un lapso a fin de medir o caracterizar la situación en ese específico tiempo. Esto quiere decir que la aplicación del instrumento solo se efectuara por una única vez.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) mencionan: “La investigación no experimental se trata de estudios donde no hacemos variar en forma intencional las variables para ver su efecto sobre otras variables. Podría definirse como la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente las variables” (p.149).

Hernández, Fernández y Baptista (2014) mencionan: “Los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p.151).

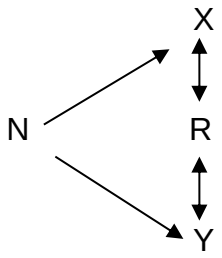
Diseño de investigación

La investigación realizada corresponde al nivel descriptivo Correlacional y tiene como objetivo mostrar o examinar la relación que existe entre variables o resultados de variables, pero en ningún momento se explica que una sea la causa de la otra.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) sostienen: “Estos diseños describen entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado” (p.154).

La siguiente investigación se encargará de medir el nivel de relación que existe entre las dos variables de estudio.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) sostienen: “La utilidad principal del diseño descriptivo Correlacional es analizar cómo se comportan las variables, cuando estas tienen conocimiento del valor que representan en las variables vinculadas” (p.173).



R: Relación entre variables
X: Gestión por Competencias
Y: Desempeño laboral

El objetivo de la presente investigación es relacionar la Gestión por Competencias y el Desempeño Laboral en el total de colaboradores de la galería El Palacio, ubicada en el Cercado de Lima.

3.2 Población y muestra

Población

La población de la presente investigación está conformada por el total de colaboradores de la galería El Palacio, ubicada en el distrito de Cercado de Lima, que suman un total de 40 personas tal y como se expresa en el siguiente cuadro.

Tabla 1

Descripción del universo en estudio

Población	Hombres	Mujeres
Operarios	30	1
Vendedores	1	5
Otros	1	2
Población total		40

En la tabla 1 podemos observar que el 80% del total de nuestra población son varones y el otro 20% está constituido por damas que laboran en la galería El Palacio.

Muestra

La presente investigación se efectuará con una muestra no probabilística la cual estará constituida por el total de los trabajadores de la galería El Palacio que son 40 personas entre hombres y mujeres, en este caso, debido a que son pocos los trabajadores que laboran en la empresa se ha propuesto escoger el total de la población, por lo cual se trata de una muestra de tipo censal.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) sostiene: “El muestreo por conveniencia consiste en seleccionar las unidades muestrales más convenientes para el estudio o en permitir que la participación de la muestra sea totalmente voluntaria” (p.184).

Hernández, Fernández y Baptista (2014) sostiene: “El muestreo no probabilístico permite evaluar y controlar las desviaciones cometidas en las estimaciones de las características de objeto de estudio y, por tanto, realizar proyecciones o conclusiones de los resultados muestrales con respecto a la población total” (p.186).

Tabla 2

Tamaño de muestra

Población	Hombres	Mujeres
Operarios	30	1
Vendedores	1	5
Otros	1	2
Población total		40

Debido a que nuestra población es pequeña, hemos decidido tomar como muestra el total de nuestra población que está constituida por el total de colaboradores que trabaja en la galería El Palacio que consta de 40 personas divididas entre hombres y mujeres en un 80% y 20% respectivamente.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) sostienen:

> La muestra censal implica la obtención de datos de todas las unidades del universo acerca de las cuestiones, bloques, que constituyen el objeto del censo. Los datos se recogen en una muestra que representa el total del universo, dado que la población es finita. (p.189).

3.3 Hipótesis

Hipótesis general

H_1: Existe relación significativa entre la variable gestión por competencias y el desempeño laboral en los colaboradores de la galería El Palacio, Cercado de Lima 2018

H_0: No existe relación significativa entre la variable gestión por competencia y el desempeño laboral en los colaboradores de la galería El Palacio, Cercado de Lima 2018

Hipótesis específicas

- Existe relación significativa entre liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores de la galería El Palacio, Cercado de Lima 2018

- Existe relación significativa entre capacitación y el desempeño laboral de los colaboradores de la galería El Palacio, Cercado de Lima 2018

- Existe relación significativa entre aptitud y el desempeño laboral de los colaboradores de la galería El Palacio, Cercado de Lima 2018

- Existe relación significativa entre selección de personal y el desempeño laboral de los colaboradores de la galería El Palacio, Cercado de Lima 2018

3.4 Variables - Operacionalización

Definición conceptual de gestión por competencias.

Alles (2007) sostiene:

> Cuando se habla de gestión por competencias se hace referencia a un modelo de management de gestión, una manera de "manejar "los recursos humanos de una organización para lograr alinearlos a la estrategia de negocios. Cuando esta modelización se hace correctamente, conforma un sistema de ganar – ganar, ya que es beneficiosa tanto para la empresa como para sus empleados. (p.68).

Definición operacional de gestión por competencias

Para medir nuestra primera variable y sus dimensiones se dio uso a un instrumento que consta de 24 ítems, y estas van a ser puntuadas a través de la escala de Likert.

Definición conceptual de desempeño laboral

Chiavenato (2011) define:

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

Definición operacional de Desempeño Laboral

Para medir nuestra segunda variable y sus dimensiones se dio uso a un instrumento que consta de 24 ítems, y estas van a ser puntuadas a través de la escala de Likert

Operacionalización de la variable gestión por competencias

Tabla 3

Operacionalización de gestión por competencias

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Liderazgo	- Planificación - Empoderamiento - Motivación	Del 1 al 6	1= Nunca 2= Casi nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre	Bajo ≤101 Medio 102-109 Alto ≥110
Capacitación	- Estrategias - Reacción - Aprendizaje	Del 7 al 12		
Aptitud	-Habilidad -Velocidad de percepción -Competencias	Del 13 al 18		
Selección de personal	- Reclutamiento - Selección - Perfil del puesto	Del 19 al 24		

Operacionalización de la variable desempeño laboral

Tabla 4

Operacionalización de desempeño laboral

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de medición y valores	Niveles y rangos
Eficiencia	- Costo por producto - Calidad - Nivel de desperdicio	Del 25 al 30	1= Nunca 2= Casi nunca 3= A veces 4= Casi siempre 5= Siempre	Bajo ≤102 Medio 103-108 Alto ≥109
Productividad	- Innovación - Trabajo en equipo - Rentabilidad	Del 31 al 36		
Eficacia	-Cumplimiento de labores -Impacto -Rapidez	Del 37 al 42		
Calidad	- Fiabilidad - Logística - Control	Del 43 al 48		

3.5 Métodos y técnicas de investigación

Métodos de investigación

El método que se utilizará para el siguiente trabajo de investigación, será el método cuantitativo, y esto debido a que se basa en los números para investigar, comprobar y analizar toda la información recogida, además porque permite establecer la correlación que existe entre ambas variables.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) sostienen:

> Utiliza la recolección y análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis previamente hechas, confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población. (p. 5).

Técnica

En el desarrollo del presente trabajo se utilizarán diferentes técnicas de investigación que se encuentran relacionadas con el análisis bibliográfico, las que fueron aplicadas mientras duro el proceso de investigación, se utilizó también una ficha para la recolección de información primaria, así como la información secundaria, todo esto con el objetivo de redactar de una forma correcta el marco teórico de este trabajo de investigación.

3.6 Descripción de los instrumentos utilizados

Instrumentos de recolección de datos

En el desarrollo del presente trabajo aplicaremos un cuestionario para poder establecer la relación entre la variable Gestión por Competencias y Desempeño Laboral de la galería El Palacio. Recolectaremos información y datos de las respuestas de todos los colaboradores de la empresa mencionada.

Instrumento de gestión por competencias

Ficha Técnica:
Dicho instrumento se pasa a describir a continuación:
Instrumento: Cuestionario
Ficha Técnica
Nombre: Cuestionario
Autor: Liberato Deudor, Jesús Jhonel
Procedencia: Perú
Administración (aplicación de la encuesta): Individual y colectiva
Duración: Sin límite de tiempo
Aplicación: Adultos
Materiales: Hoja de aplicación y lapicero

Descripción:

El siguiente cuestionario es un instrumento que nos sirve para medir las dos variables y sus dimensiones respectivamente. La primera variable es la Gestión por competencia y sus dimensiones son liderazgo, capacitación aptitud, selección de personal y la otra variable es desempeño laboral con sus dimensiones eficiencia, productividad, eficacia, calidad. La escala consta de 48 ítems, de los cuales son 6 para cada dimensión. Para la escala de respuestas se utilizó la escala tipo Likert con 5 opciones.

5 = siempre
4 = casi siempre
3 = a veces
2 = casi nunca
1 = nunca

Instrumento de desempeño laboral

En el desarrollo del presente trabajo aplicaremos un cuestionario para poder establecer la relación entre la variable Gestión por Competencias y Desempeño Laboral de la galería El Palacio. Recolectaremos información y datos de las respuestas de todos los colaboradores de la empresa mencionada.

Instrumento de gestión por competencias

Ficha Técnica:

Dicho instrumento se pasa a describir a continuación:

Instrumento: Cuestionario

Ficha Técnica

Nombre: Cuestionario

Autor: Liberato Deudor, Jesús Jhonel

Procedencia: Perú

Administración (aplicación de la encuesta): Individual y colectiva

Duración: Sin límite de tiempo

Aplicación: Adultos

Materiales: Hoja de aplicación y lapicero

Descripción:

El siguiente cuestionario es un instrumento que nos sirve para medir las dos variables y sus dimensiones respectivamente. La primera variable es la Gestión por competencia y sus dimensiones son liderazgo, capacitación aptitud, selección de personal y la otra variable es desempeño laboral con sus dimensiones eficiencia, productividad, eficacia, calidad. La escala consta de 48 ítems, de los cuales son 6 para cada dimensión. Para la escala de respuestas se utilizó la escala tipo Likert con 5 opciones.

5 = siempre

4 = casi siempre

3 = a veces

2 = casi nunca

1 = nunca

Validación y confiabilidad del instrumento

Los instrumentos que utilizaremos en la presente investigación serán utilizados con el fin de poder medir la relación entre las dos variables de estudio, por lo tanto, estarán sometidos a pruebas de confiabilidad y validez, que pueda certificar que los instrumentos puedan ser usados para aplicarse y posteriormente realizar las evaluaciones necesarias para la investigación.

Hernández, Fernández y Baptista (2014) sostienen: “La validez, en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir” (p.73).

Hernández, Fernández y Baptista (2014) sostienen: “La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto, produce iguales resultados” (p. 277).

3.7 Análisis estadístico e interpretación de datos

Los resultados analizados se representarán en gráficos y tablas según corresponda el análisis estadístico, cumpliendo las normas APA, tanto para los objetivos descriptivos como también para la prueba de hipótesis. Por otro lado, la base de datos obtenida de la aplicación de los instrumentos fue sometida a los siguientes análisis de datos:

Primero, pasaron los datos por el programa SPSS 22, para presentar los resultados que correspondan a los objetivos descriptivos, en dichas tablas se presentaron las frecuencias y porcentajes de cada nivel con respecto a las variables: gestión por competencia y desempeño laboral.

Después se pasó al análisis descriptivo, acto seguido a la prueba de hipótesis, para ello se utilizó el análisis inferencial, dicho proceso empezó con la comprobación y determinación del tipo de estadístico a

utilizar, mediante la prueba de normalidad de Kolmogorov - Smirnov y en vista de que los datos no tienen una distribución de contraste normal se decidió utilizar para la correlación de las variables el estadístico de, dicho estadístico nos sirvió para corroborar nuestras hipótesis de estudio.

Se utilizará el programa SPSS v.22 para calcular los siguientes estadígrafos:

Media aritmética:

Hernández, Fernández y Baptista (2014) sostienen: “La división de la suma de todos los valores entre el número de valores” (p.355).

$$\mu = \frac{\sum X}{N}$$

μ: Media aritmética

$\sum X$: Suma de todos los valores

N: Número de valores

Coeficiente de correlación de Spearman

Hernández, Fernández y Baptista (2014) sostienen: “Es una medida de correlación entre dos variables aleatorias continuas para calcularla es necesario que los datos estén ordenados y reemplazado en el orden respectivo” (p.376).

$$p = 1 - \frac{6 \sum D^2}{N(N^2 - 1)}$$

p: Coeficiente de correlación de Spearman

D: Diferencia entre los correspondientes estadísticos

N: Número de parejas

Coeficiente de correlación de Pearson

Hernández, Fernández y Baptista (2014) sostienen: “Es una medida de relación lineal entre dos variables aleatorias cuantitativas, es independientes de la escala de medidas de las variables” (p.383)

$$PX,Y = \frac{\sigma xy}{\sigma X \sigma Y} = \frac{E\left[(X-\mu_x)(Y-\mu_y\right]}{\sigma X \sigma Y}$$

PX,Y: Coeficiente de correlación de Pearson
σxy: Es la varianza de (X, Y)
σX: Es la desviación típica de la variable X
σY: Es la desviación típica de la variable Y

Coeficiente de Alfa de Crombach

Hernández, Fernández y Baptista (2014) sostienen: “Este coeficiente analiza concretamente de la consistencia interna de la escala como una dimensión de su fiabilidad mediante el cálculo de la correlación entre los ítems de la escala a su vez puede considerarse como un coeficiente de correlación” (p.364).

$$\alpha = \frac{K}{K-1}\left[1 - \frac{\sum S_I^2}{S_t^2}\right]$$

K: Número de ítems
S_I^2: Sumatoria de varianzas
S_t^2: Varianza de la suma de ítems
α: Coeficiente de alfa de Crombach

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

4.1 Validación del instrumento y fiabilidad de las variables gestión por competencia y desempeño laboral.

Validez del instrumento de la variable gestión por competencia

El instrumento tiene validez por medio del criterio de 3 jueces expertos en el desarrollo del tema, estos fueron los que determinaron la validez del instrumento. A continuación, paso a presentar los resultados que arrojaron:

Tabla 5

Resultados de la validación del cuestionario de gestión por competencias

Validador	Resultado de aplicabilidad
Ing. Wilber H. Flores Vilca	Aplicable
Dr. Luis Marcelo Quispe	Aplicable
Mg. Ademar Vargas Díaz	Aplicable

Se obtuvo de los certificados de validez de los instrumentos

Análisis de fiabilidad

Para poder determinar la fiabilidad se utilizó la prueba de Alfa de Crombach en vista que el cuestionario tiene escala politómica.

Tabla 6

Índice de consistencia interna mediante Alfa de Crombach para el cuestionario de gestión por competencias.

Alfa de Crombach	N° de elementos
,902	24

Interpretación

La tabla nos indica que el instrumento usado para la recolección de datos sobre la gestión por competencias es confiable puesto que el valor de Alfa de Crombach es 0.902 y se considera significativo cuando es mayor a 0.70

Validez del instrumento de la variable desempeño laboral.

El instrumento tiene validez por medio del criterio de 3 jueces expertos en el desarrollo del tema, estos fueron los que determinaron la validez del instrumento. A continuación, paso a presentar los resultados que arrojaron:

Tabla 7

Resultados de la validación del cuestionario de desempeño laboral

Validador	Resultado de aplicabilidad
Ing. Wilber H. Flores Vilca	Aplicable
Dr. Luis Marcelo Quispe	Aplicable
Mg. Ademar Vargas Díaz	Aplicable

Se obtuvo de los certificados de validez de los instrumentos

Tabla 8

Índice de consistencia interna mediante Alfa de Crombach de la variable para el cuestionario de desempeño laboral

Alfa de Crombach	N de elementos
,801	24

Interpretación

La tabla nos indica que el instrumento usado para la recolección de datos sobre la gestión por competencias es confiable puesto que el valor de Alfa de Crombach es 0.801 y se considera significativo cuando es mayor a 0.70

4.2 Resultados descriptivos de las variables.

4.2.1 Descripción de los niveles de gestión por competencia en la galería El Palacio.

Tabla 9

Distribución de frecuencias y porcentajes de los colaboradores según percepción sobre el nivel de la variable gestión por competencias

Niveles	*fi*	%
Gestión por Competencia Inadecuado	11	28 %
Gestión por Competencia Medianamente Adecuado	21	52 %
Gestión por Competencia Adecuado	8	20 %
Total	40	100 %

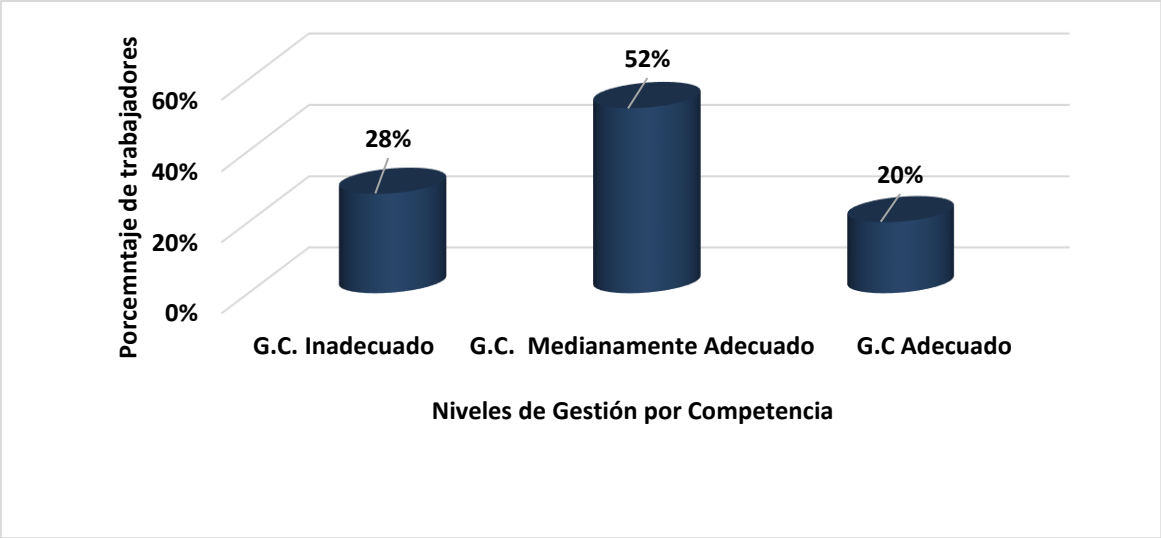


Figura 1. Distribución porcentual según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la variable gestión por competencia.

Interpretación:

En la presente tabla y figura podemos observar que 11 colaboradores que corresponden al 28% del universo en estudio consideran que en la empresa se evidencia un nivel inadecuado en la gestión basada en las competencias , por otro lado 21 colaboradores que representan el 52% de la población manifestaron que la gestión por competencias se encuentra en un nivel medianamente adecuado y finalmente 8 colaboradores que representan el 20% de la población consideran que la gestión por competencias se evidencia en un nivel adecuado**.**

Tabla 10

Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión liderazgo

Niveles	*fi*	%
Liderazgo Inadecuado	12	30 %
Liderazgo Medianamente Adecuado	15	38 %
Liderazgo Adecuado	13	32 %
Total	40	100 %

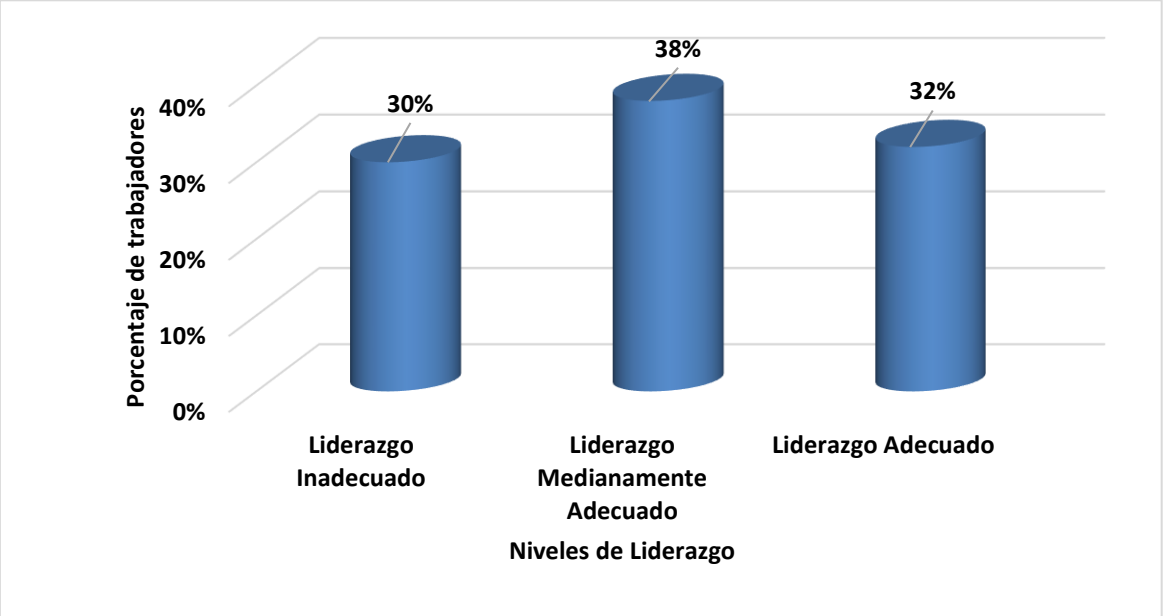


Figura 2. Distribución porcentual según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión liderazgo.

Interpretación:

En la presente tabla y figura podemos observar que 12 colaboradores que corresponden al 30% del universo en estudio consideran que en la empresa se evidencia un nivel inadecuado en lo que corresponde al liderazgo, por otro lado 15 colaboradores que representan el 38% de la población manifestaron que el liderazgo se encuentra en un nivel medianamente adecuado y finalmente 13 colaboradores que representan el 32% de la población consideran que el liderazgo se evidencia en un nivel adecuado**.**

Tabla 11

Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión capacitación

Niveles	*fi*	%
Capacitación Inadecuada	8	20 %
Capacitación Medianamente Adecuada	20	50 %
Capacitación Adecuada	12	30 %
Total	40	100 %

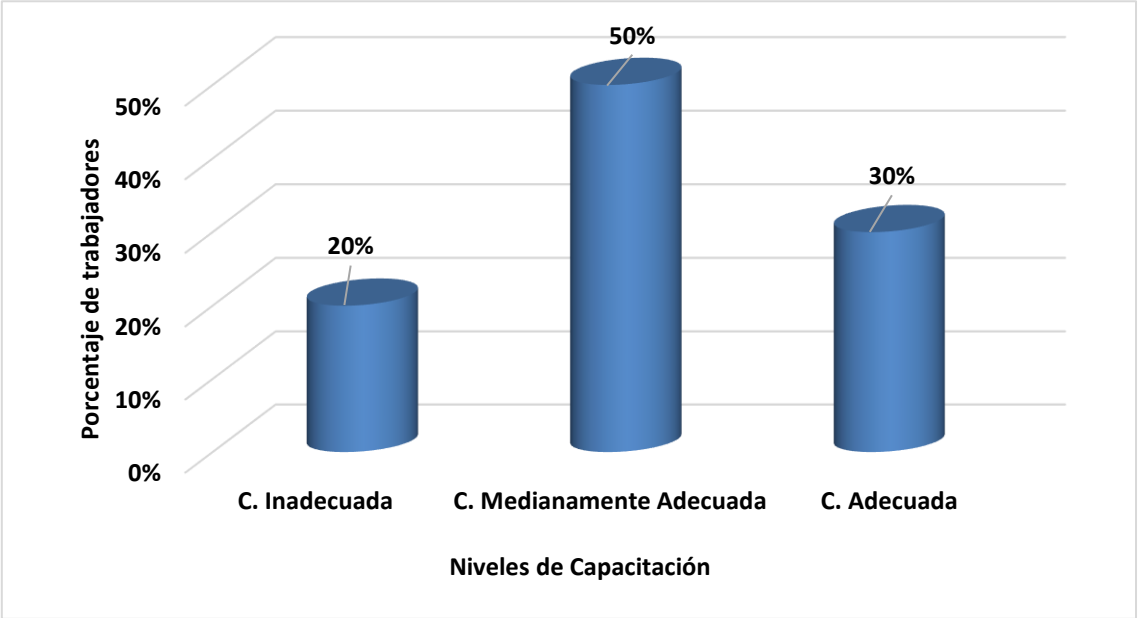


Figura 3. Distribución porcentual según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión capacitación.

Interpretación:

En la presente tabla y figura podemos observar que 8 colaboradores que corresponden al 20% del universo en estudio consideran que en la empresa se evidencia un nivel inadecuado en lo que corresponde a la capacitación , por otro lado 20 colaboradores que representan el 50% de la población manifestaron que la capacitación se encuentra en un nivel medianamente adecuado y finalmente 12 colaboradores que representan el 30% de la población consideran que la capacitación se evidencia en un nivel adecuado**.**

Tabla 12

Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión aptitud

Niveles	*fi*	%
Aptitud Inadecuada	10	25 %
Aptitud Medianamente Adecuada	23	58 %
Aptitud Adecuada	7	17 %
Total	40	100 %

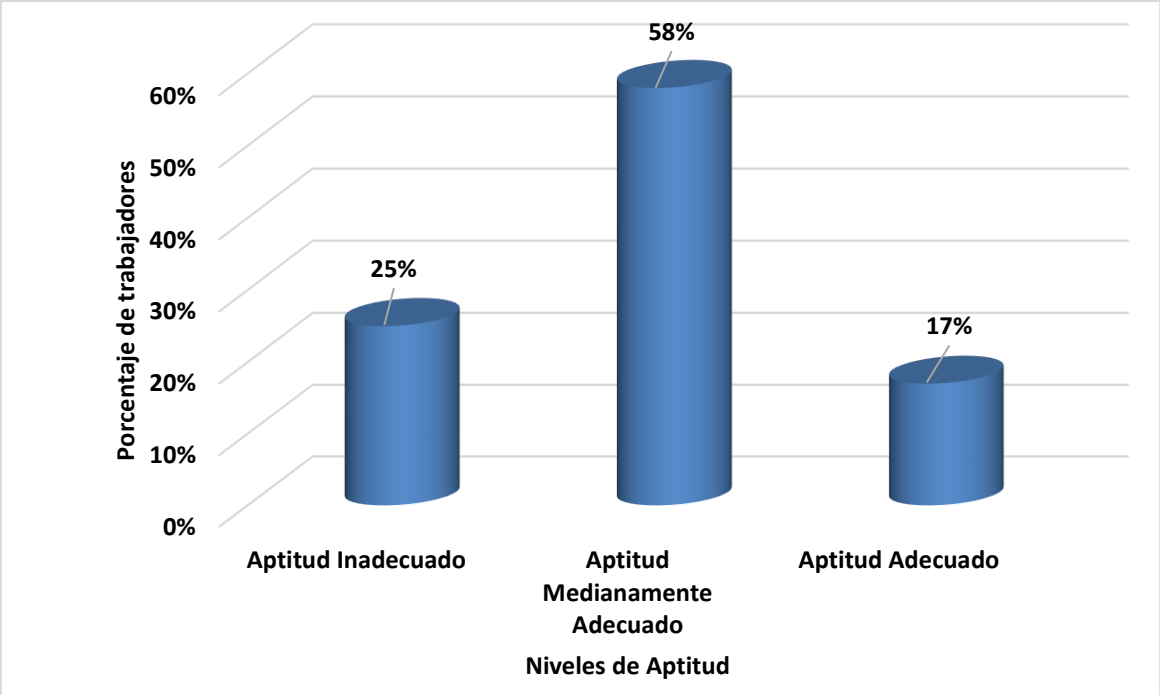


Figura 4. Distribución porcentual según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión aptitud.

Interpretación:

En la presente tabla y figura podemos observar que 10 colaboradores que corresponden al 25% del universo en estudio consideran que en la empresa se evidencia un nivel inadecuado en lo que corresponde a la aptitud, por otro lado 23 colaboradores que representan el 58% de la población manifestaron que la aptitud se encuentra en un nivel medianamente adecuado y finalmente 7 colaboradores que representan el 17% de la población consideran que la aptitud se evidencia en un nivel adecuado.

Tabla 13

Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los colaboradores de la dimensión selección de personal

Niveles	*fi*	%
Selección de Personal Inadecuado	10	25 %
Selección de Personal Medianamente Adecuado	20	50 %
Selección de Personal Adecuado	10	25 %
Total	40	100 %

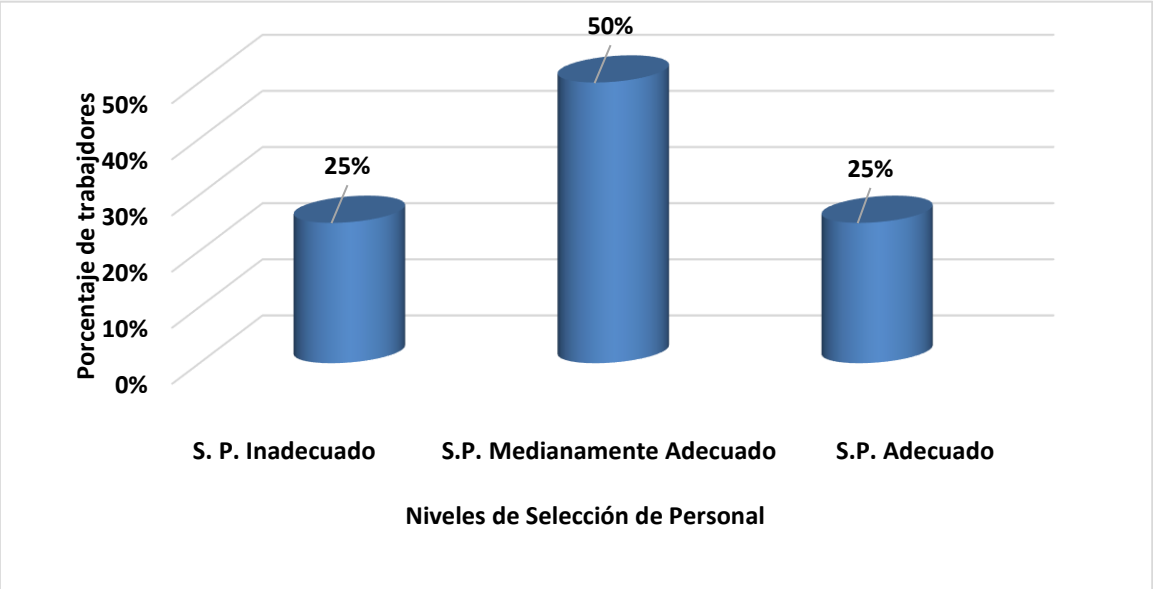


Figura 5. Distribución porcentual según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión selección de personal.

Interpretación:

En la presente tabla y figura podemos observar que 10 colaboradores que corresponden al 25% del universo en estudio consideran que en la empresa se evidencia un nivel inadecuado en lo que corresponde a la selección de personal, por otro lado 20 colaboradores que representan el 50% de la población manifestaron que la selección de personal se encuentra en un nivel medianamente adecuado y finalmente 10 colaboradores que representan el 25% de la población consideran que la selección de personal se evidencia en un nivel adecuado.

Tabla 14

Distribución de frecuencias y porcentajes de los colaboradores sobre el nivel de la variable desempeño laboral

Niveles	*fi*	%
Desempeño Laboral Malo	7	17 %
Desempeño Laboral Regular	25	63 %
Desempeño Laboral Bueno	8	20 %
Total	40	100 %

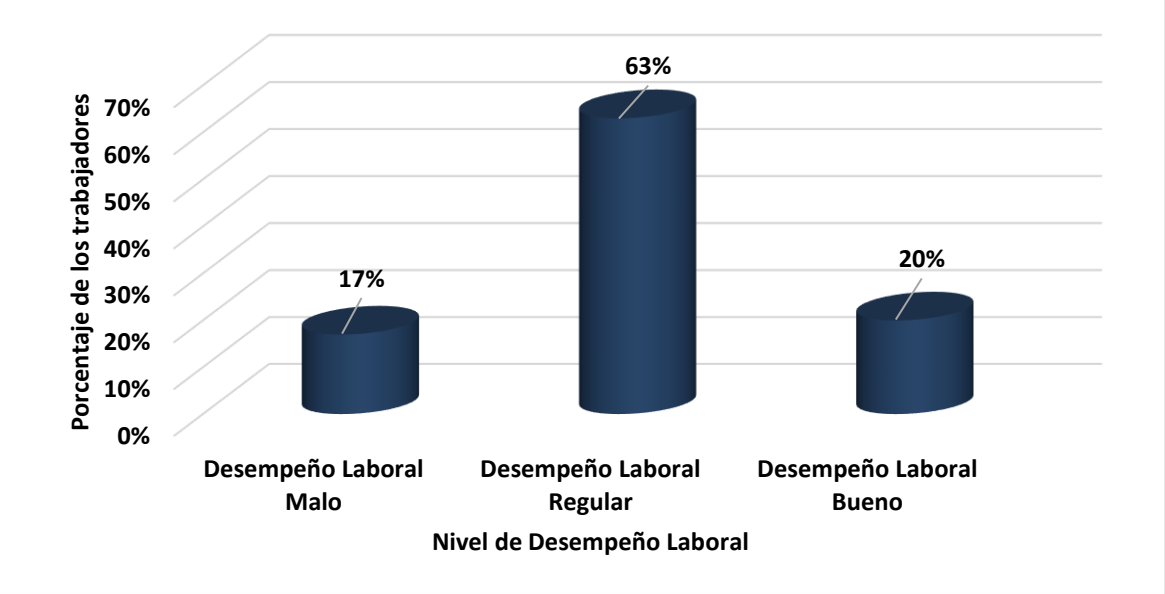


Figura 6. Distribución porcentual según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión selección de personal.

Interpretación:

En la presente tabla y figura podemos observar que 7 colaboradores que corresponden al 17% del universo en estudio consideran que en la empresa se evidencia un nivel malo en lo que corresponde al desempeño laboral, por otro lado 25 colaboradores que representan el 63% de la población manifestaron que el desempeño laboral se encuentra en un nivel regular y finalmente 8 colaboradores que representan el 20% de la población consideran que el desempeño laboral se evidencia en un nivel bueno.

4.3 Análisis descriptivo de la relación entre gestión por competencias y desempeño laboral en los colaboradores de la galería El Palacio Lima 2018.

Tabla 15

Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de las variables gestión por competencia y desempeño laboral

	Desempeño Laboral						Total	
	Malo		Regular		Bueno			
Gestión por Competencia	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
GC Inadecuado	6	15,0%	5	12,5%	0	0,0%	11	27,5%
GC Medianamente Adecuado	0	0,0%	14	35,0%	7	17,5%	21	52,5%
GC Adecuado	1	2,5%	6	15,0%	1	2,5 %	8	20,0%
Total	7	17,5%	25	62,5%	8	20,0%	40	100 %

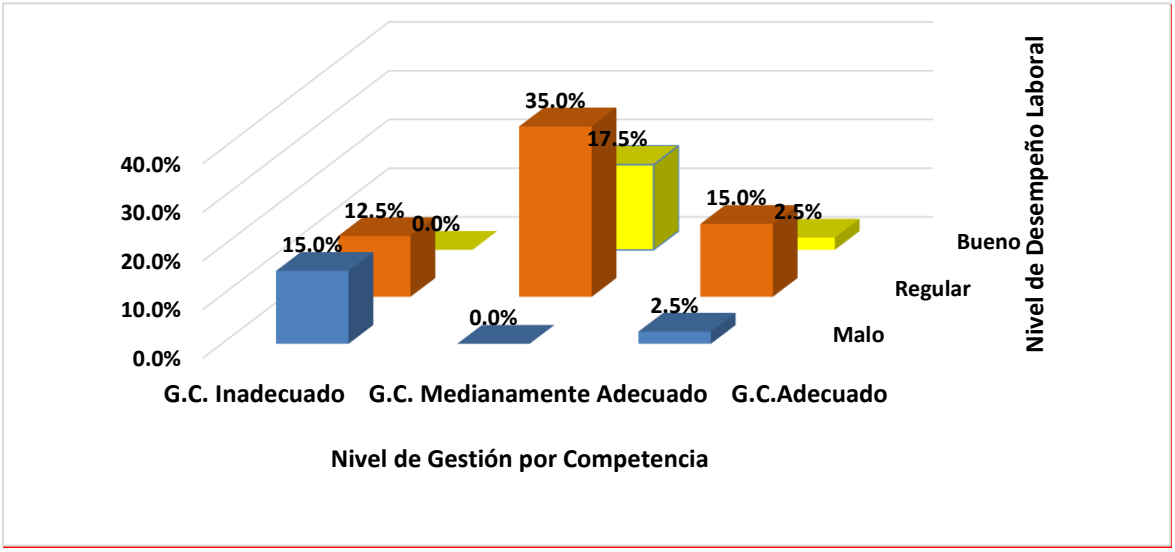


Figura 7. Distribución de porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la variable gestión por competencia y desempeño laboral.

Interpretación

En la presente tabla y figura se observa que el 15,0% de los trabajadores de la galería, perciben como nivel malo al desempeño laboral y a la vez como nivel inadecuado a la gestión por competencia; por otro lado, el 35,0% perciben como nivel regular al desempeño laboral y a la vez como nivel medianamente adecuado a la gestión por competencia. Así mismo, el 2,5% señaló que el desempeño laboral y la gestión por competencia se ubican en los niveles bueno y adecuado respectivamente; esta tendencia se puede visualizar en la figura 7 la cual muestra que existe una relación positiva considerable.

4.3.1 Análisis descriptivo de los resultados de la relación entre la variable de estudio y las dimensiones

Tabla 16

Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión liderazgo y la variable desempeño laboral

	Desempeño Laboral						Total	
	Malo		Regular		Bueno			
Liderazgo	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Liderazgo Inadecuado	5	12,5%	6	15,0%	1	2,5%	12	30,0%
Liderazgo Medianamente Adecuado	1	2,5%	10	25,0%	4	10,0%	15	37,5%
Liderazgo Adecuado	1	2,5%	9	22,5%	3	7,5 %	13	32,5%
Total	7	17,5%	25	62,5%	8	20,0%	40	100 %

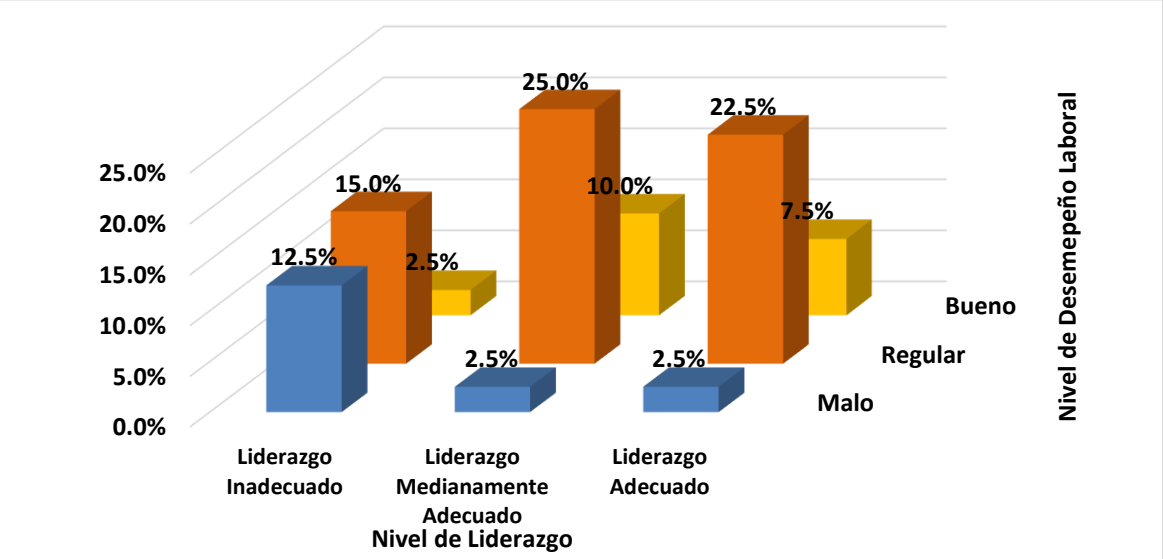


Figura 8. Distribución de porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión liderazgo y la variable desempeño laboral.

Interpretación

En la presente tabla y figura se observa que el 12,5% de los trabajadores de la galería El Palacio, perciben como nivel malo al desempeño laboral y a la vez como nivel inadecuado al liderazgo; por otro lado, el 25,0% perciben como nivel regular al desempeño laboral y a la vez como nivel medianamente adecuado al liderazgo. Así mismo, el 7,5% señaló que el desempeño laboral y el liderazgo se ubican en los niveles bueno y adecuado respectivamente; esta tendencia se puede

visualizar en la figura 8 la cual muestra que existe una relación positiva considerable.

Tabla 17

Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de l dimensión capacitación y la variable desempeño laboral

	Desempeño Laboral						Total	
	Malo		Regular		Bueno			
Capacitación	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Capacitación Inadecuada	6	15,0%	1	2,5%	1	2,5%	8	20,0%
Capacitación Media Adecuada	0	0,0%	13	32,5%	7	17,5%	20	50,0%
Capacitación Adecuada	1	2,5%	11	27,5%	0	0,0 %	12	30,0%
Total	7	17,5%	25	62,5%	8	20,0%	40	100 %

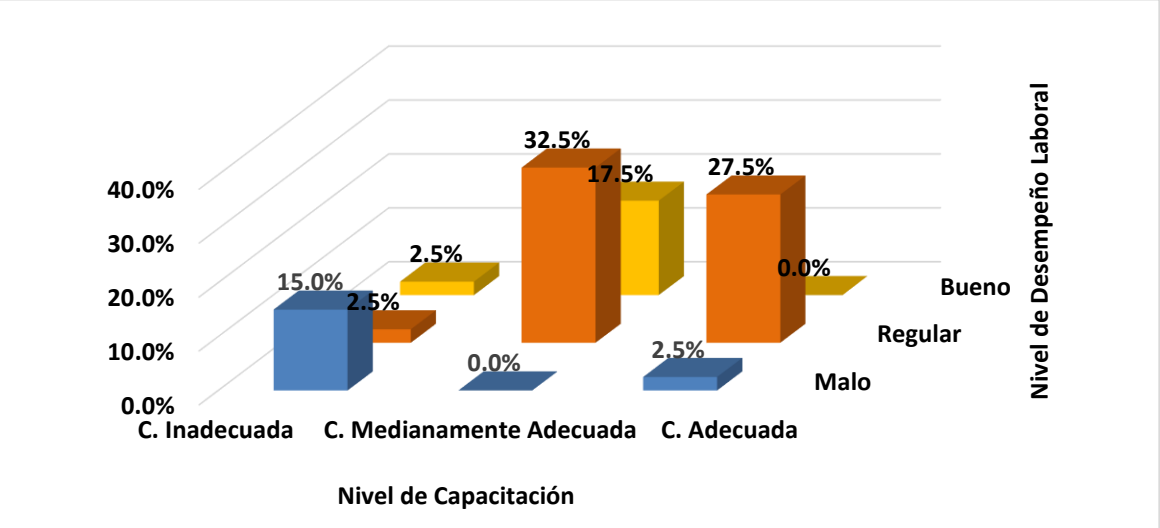


Figura 9. Distribución de porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión capacitación y la variable desempeño laboral.

Interpretación

En la presente tabla y figura se observa que el 15,0% de los trabajadores de la galería El Palacio, perciben como nivel malo al desempeño laboral y a la vez como nivel inadecuado a la capacitación; por otro lado, el 32,5% perciben como nivel regular al desempeño laboral y a la vez como nivel medianamente adecuado a la capacitación. Así mismo, el 0,0% señaló que el desempeño laboral y la capacitación se ubican en los niveles bueno y adecuado respectivamente; esta

tendencia se puede visualizar en la figura 9 la cual muestra que existe una relación positiva considerable.

Tabla 18

Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión aptitud y la variable desempeño laboral

	Desempeño Laboral						Total	
	Malo		Regular		Bueno			
Aptitud	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
Aptitud Inadecuada	6	15,0%	4	10,0%	0	0,0%	10	25,0%
Aptitud Medianamente Adecuada	0	0,0%	19	47,5%	4	10,0%	23	57,5%
Aptitud Adecuada	1	2,5%	2	5,0%	4	10,0%	7	17,5%
Total	7	17,5%	25	62,5%	8	20,0%	40	100 %

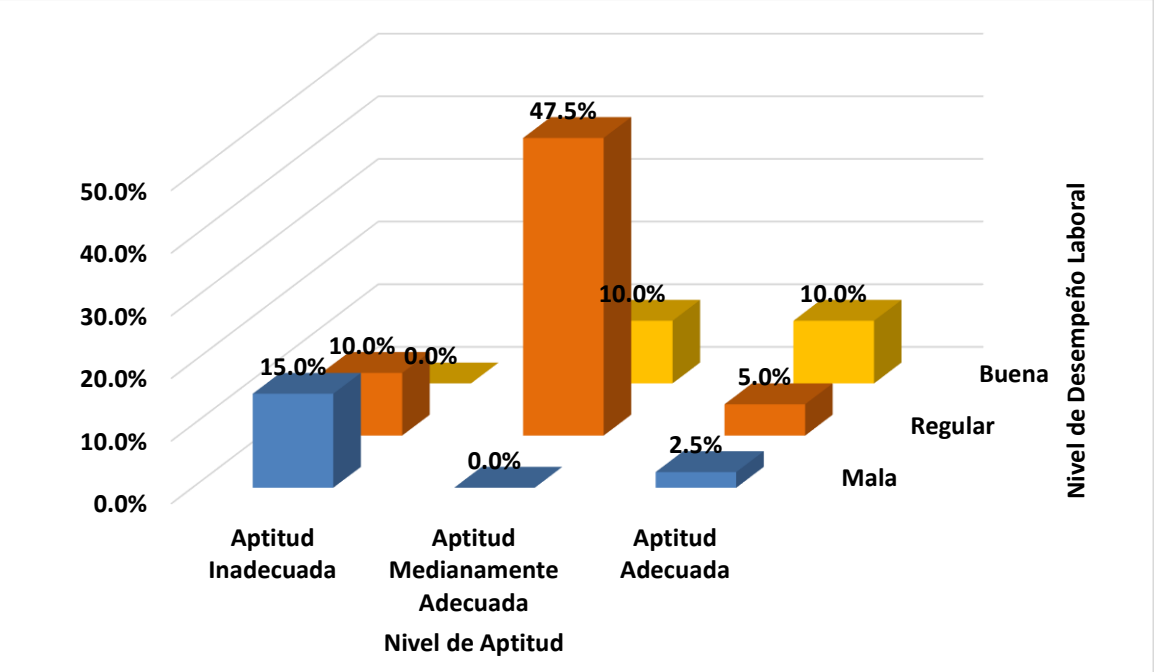


Figura 10. Distribución de porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión aptitud y la variable desempeño laboral.

Interpretación

En la presente tabla y figura se observa que el 15,0% de los colaboradores de la galería El Palacio, perciben como nivel malo al desempeño laboral y a la vez como nivel inadecuado a la aptitud; por otro lado, el 47,5% perciben como nivel

regular al desempeño laboral y a la vez como nivel medianamente adecuado a la aptitud. Así mismo, el 10,0% señaló que el desempeño laboral y la aptitud se ubican en los niveles bueno y adecuado respectivamente; esta tendencia se puede visualizar en la figura 10 la cual muestra que existe una relación positiva considerable.

Tabla 19

Distribución de frecuencias y porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión selección de personal la variable desempeño laboral

	Desempeño Laboral						Total	
	Malo		Regular		Bueno			
Selección de Personal	fi	%	fi	%	fi	%	fi	%
SP Inadecuada	5	12,5%	5	12,5%	0	0,0%	10	25,0%
SP Medianamente Adecuada	1	2,5%	13	32,5%	6	15,0%	20	50,0%
SP Adecuada	1	2,5%	7	17,5%	2	5,0%	10	25,0%
Total	7	17,5%	25	62,5%	8	20,0%	40	100 %

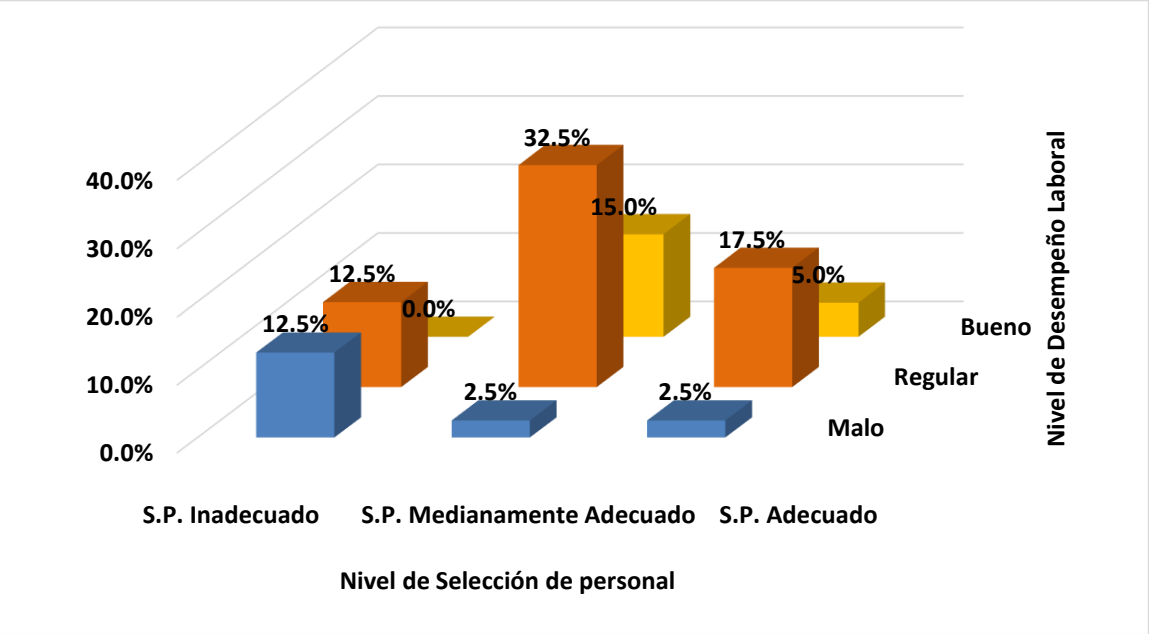


Figura 11. Distribución de porcentajes según percepción de los colaboradores sobre el nivel de la dimensión selección de personal y la variable desempeño laboral.

Interpretación

En la presente tabla y figura se observa que el 12,5% de los colaboradores de la galería El Palacio, perciben como nivel malo al desempeño laboral y a la vez

como nivel inadecuado a la selección de personal; por otro lado, el 32,5% perciben como nivel regular al desempeño laboral y a la vez como nivel medianamente adecuado a la selección de personal. Así mismo, el 5,0% señaló que el desempeño laboral y la selección de personal se ubican en los niveles bueno y adecuado respectivamente; esta tendencia se puede visualizar en la figura 11 la cual muestra que existe una relación positiva considerable.

4.4 Resultados inferenciales

4.4.1 Prueba de normalidad de la variable de estudio

La variable de estudio viene a ser el Desempeño Laboral. Entonces se somete a la prueba de normalidad porque en realidad se desea conocer si el comportamiento de la variable es paramétrico o no paramétrico y esto nos dará un descarte de estadísticos a la hora de elegir.

Entonces planteamos lo supuestos a probar:

Variable 02: Desempeño laboral (variable aleatoria)

Ho: La distribución de la variable desempeño laboral es paramétrica normal.

Ha: La distribución de la variable desempeño laboral es no paramétrica normal

Tabla 20

Prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov

		Calif_Gestión	Calif_Desempeño
N		40	40
Parámetros normales	Media	78,95	68,65
	Desviación estándar	15,152	11,890
Máximas diferencias	Absoluta	,155	,114
extremas	Positivo	,071	,114
	Negativo	-,155	-,092
Estadístico de prueba		,155	,114
Sig. asintótica (bilateral)		,017[c]	,200[c,d]

a. La distribución de prueba es normal.
b. Se calcula a partir de datos.
c. Corrección de significación de Lilliefors.
d. Esto es un límite inferior de la significación verdadera.

Interpretación

A través de la presente tabla se observa que al aplicar la prueba de normalidad de Kolmogorov-Smirnov, el cual corresponde debido a que el instrumento fue aplicado a 40 colaboradores; se muestra un resultado con un p-valor al 0,200 mayor al 0.05, lo cual nos permite aceptar la hipótesis nula, la cual indica que la distribución de la variable desempeño laboral es una distribución paramétrica normal, por lo tanto, se aplicará el estadístico R de Pearson.

4.4.2 Procedimientos correlaciónales de las variables y dimensiones

Tabla 21

Análisis Correlacional entre las variables gestión por competencias y desempeño laboral

		Desempeño lab.	Gestión por comp.
Desempeño laboral	Correlación de Pearson	1	,704**
	Sig. (bilateral)		,001
	N	40	40
Gestión por comp.	Correlación de Pearson	,704”	1
	Sig. (bilateral)	,001	
	N	40	40

Descripción del grado de relación entre las variables

En la presente tabla y figura los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una correlación r = 0.704 entre las variables gestión por competencia y desempeño laboral. Este grado de correlación es directa y tiene un nivel de correlación alta. Lo cual se interpreta que, a mayor gestión por competencia, mayor será el desempeño laboral en los colaboradores de la galería El Palacio 2018.

Tabla 22

Análisis Correlacional entre la variable desempeño laboral y la dimensión liderazgo

		Desempeño lab.	Liderazgo
Desempeño lab.	Correlación de Pearson	1	,716*
	Sig. (bilateral)		,012
	N	40	40
Liderazgo	Correlación de Pearson	,716*	1
	Sig. (bilateral)	,012	
	N	40	40

Descripción del grado de relación entre las variables

En la presente tabla y figura los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una correlación r = 0.716 entre la variable desempeño laboral y la dimensión liderazgo. Este grado de correlación es directa y tiene un nivel de correlación alta. Lo cual se interpreta que, a mayor liderazgo, mayor será el desempeño laboral en los colaboradores de la galería El Palacio 2018.

Tabla 23

Análisis correlacional entre la variable desempeño laboral y la dimensión capacitación

		Desempeño lab.	Capacitación
Desempeño lab.	Correlación de Pearson	1	,738**
	Sig. (bilateral)		,005
Capacitación	N	40	40
	Correlación de Pearson	,738**	1
	Sig. (bilateral)	,005	
	N	40	40

Descripción del grado de relación entre las variables

En la presente tabla y figura los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una correlación r = 0.738 entre la variable desempeño laboral y la dimensión capacitación. Este grado de correlación es directa y tiene un nivel de correlación alta. Lo cual se interpreta que, a mayor capacitación, mayor será el desempeño laboral en los colaboradores de la galería El Palacio 2018.

Tabla 24

Análisis correlacional entre el variable desempeño laboral y la dimensión aptitud

		Desempeño lab.	Aptitudes
Desempeño lab.	Correlación de Pearson	1	,616**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	40	40
Aptitudes	Correlación de Pearson	,616**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	40	40

Descripción del grado de relación entre las variables

En la presente tabla y figura los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una correlación r = 0.616 entre la variable desempeño laboral y la dimensión aptitudes. Este grado de correlación es directa y tiene un nivel de correlación medio alta. Lo cual se interpreta que, a mayor aptitud, mayor será el desempeño laboral en los colaboradores de la galería El Palacio 2018.

Tabla 25

Análisis correlacional entre el variable desempeño laboral y la dimensión selección de personal

		Desempeño lab.	Selección de personal
Desempeño lab.	Correlación de Pearson	1	,770*
	Sig. (bilateral)		,019
	N	40	40
Selección de personal	Correlación de Pearson	,770*	1
	Sig. (bilateral)	,019	
	N	40	40

Descripción del grado de relación entre las variables

En la presente tabla y figura los resultados del análisis estadístico dan cuenta de la existencia de una correlación r = 0.770 entre la variable desempeño laboral y la dimensión selección de personal. Este grado de correlación es directa y tiene un nivel de correlación medio alta. Lo cual se interpreta que, a mayor selección de personal, mayor será el desempeño laboral en los colaboradores de la galería El Palacio 2018.

4.4.3 Pruebas de hipótesis

De la hipótesis general

Ho: No existe relación significativa entre la gestión por competencia y el desempeño laboral de los colaboradores de la galería El Palacio, Lima - 2018.

H1: Existe relación significativa entre la gestión por competencia y el desempeño laboral de los colaboradores de la galería El Palacio, Lima - 2018.

Nivel de confianza: 95% (α=0,05).

Regla de decisión: Si $\rho \geq 0.05 \rightarrow$ se acepta la hipótesis nula.

Si $\rho < 0.05 \rightarrow$ se rechaza la hipótesis nula.

Contraste de hipótesis general

La significancia de ρ =0,001 muestra que ρ es menor a 0,05, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna. Es decir, existe relación significativa entre la variable gestión por competencia y el variable desempeño laboral. Lo cual se interpreta que, a mayor gestión por competencia, mayor será el desempeño laboral en los colaboradores de la galería El Palacio 2018

Contraste de hipótesis específica

H1: Existe relación significativa entre liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores de la galería El Palacio, Cercado de Lima 2018

La significancia de ρ =0,012 muestra que ρ es menor a 0,05 lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna. Es decir, existe relación significativa entre el variable desempeño laboral y la dimensión liderazgo. Lo cual se interpreta que, a mayor liderazgo, mayor será el desempeño laboral en los colaboradores de la galería El Palacio 2018

H1: Existe relación significativa entre capacitación y el desempeño laboral de los colaboradores de la galería El Palacio, Cercado de Lima 2018

La significancia de ρ =0,005 muestra que ρ es menor a 0,05, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna. Es decir, existe relación significativa entre el variable desempeño laboral y la dimensión capacitación. Lo cual se interpreta que, a mayor capacitación, mayor será el desempeño laboral en los colaboradores de la galería El Palacio 2018.

H1: Existe relación significativa entre aptitud y el desempeño laboral de los colaboradores de la galería El Palacio, Cercado de Lima 2018

La significancia de ρ =0,000 muestra que ρ es menor a 0,05, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna. Es decir, existe relación significativa entre el variable desempeño laboral y la dimensión aptitud. Lo cual se interpreta que, a mayor aptitud, mayor será el desempeño laboral en los colaboradores de la galería El Palacio 2018

H1: Existe relación significativa entre selección de personal y el desempeño laboral de los colaboradores de la galería El Palacio, Cercado de Lima 2018

La significancia de ρ =0,019 muestra que ρ es menor a 0,05, lo que permite señalar que la relación es significativa, por lo tanto, se acepta la hipótesis alterna. Es decir, existe relación significativa entre el variable desempeño laboral y la dimensión selección de personal. Lo cual se interpreta que, a mayor selección de personal, mayor será el desempeño laboral en los colaboradores de la galería El Palacio 2018

CAPÍTULO V

DISCUSIONES, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 DISCUSIONES

Los resultados obtenidos en la presente investigación con respecto al objetivo general: Identificar qué relación existe entre gestión por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de la galería El Palacio – Cercado de Lima 2018; han sido favorables , podemos apreciar un nivel de correlación positivo considerable y un p–valor de 0.001 siendo este menor al nivel de significancia del 0.05, con lo cual se rechaza la hipótesis nula, esto quiere decir, la gestión por competencias si se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la galería El Palacio – Cercado de Lima 2018. Lo que se ha podido determinar es que cuando la gestión por competencias es inadecuada, el desempeño laboral de los colaboradores obtiene su mayor porcentaje en los niveles malo con el 15% respectivamente y regular con el 12.5%; en cambio, cuando la gestión por competencias es adecuada, el desempeño laboral de los colaboradores obtiene su mayor porcentaje en el nivel regular con un 15% y malo con un 2.5%. Este es un resultado que se asemeja mucho a la investigación de Vera(2016) en su tesis titulada: La gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del banco de Guayaquil Agencia Portoviejo 2016,que dice que el 88% de los trabajadores evidenciaron que una gestión por competencias incide en su desempeño laboral , mientras que tan solo un 12% percibe que una gestión por competencias no incide en su desempeño laboral dentro del empresa, por ende se considera como una alternativa la propuesta de plantear una gestión por competencia en la organización, ya que este modelo de gestión no solo les permitiría evaluar sus competencias sino que también les favorecería mejorando e incrementando su nivel de desempeño laboral.

En lo que se refiere al primer objetivo específico de la investigación, se encontró que existe una relación significativa entre la dimensión liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores de la galería El Palacio – Cercado de Lima 2018**.** Podemos apreciar un nivel de correlación positivo considerable y un p–valor de 0.012 siendo este menor al nivel de significancia del 0.05, con lo cual se rechaza la hipótesis nula, esto quiere decir, que la dimensión liderazgo se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la galería El

Palacio – Cercado de Lima 2018. Con respecto a esta relación entre liderazgo y desempeño laboral de los colaboradores de la galería El Palacio, Moreno (2016). En su investigación titulada “Modelo de Gestión por Competencia para mejorar el desempeño laboral de la Empresa Explosen C.A ubicada en la ciudad de Latacunga en el km 2 ½ vía Saquisili- Poalo en el periodo 2015-2016” manifiesta después de haber hecho la evaluación a los trabajadores y haber observado los resultados llega a la conclusión de que el análisis de regresión lineal muestra una relación significativa entre la variable desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Explosen y la dimensión liderazgo; el coeficiente de determinación que es R^2 = 0. 751, muestra que el efecto del liderazgo en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Explosen, es aceptable, sin embargo, eso no se refleja en la rentabilidad de la empresa, es de suma urgencia desarrollar una filosofía de liderazgo basados en procesos de administración, organizando, planificando, comunicando y controlando el comportamiento de los trabajadores con la finalidad de maximizar la calidad en los productos terminados.

En lo que se refiere al segundo objetivo específico de la investigación, se encontró que existe una relación significativa entre la dimensión capacitación y el desempeño laboral de los colaboradores de la galería El Palacio – Cercado de Lima 2018**.** Podemos apreciar un nivel de correlación positivo considerable y un p–valor de 0.005 siendo este menor al nivel de significancia del 0.05, con lo cual se rechaza la hipótesis nula, esto quiere decir, que la dimensión capacitación se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la galería El Palacio – Cercado de Lima 2018. En la comparación que deseamos dar a nuestro trabajo escogeremos la investigación de Linares (2017) En su tesis titulada “Gestión por Competencias y evaluación del desempeño laboral en la empresa Maestro Perú Arequipa – Lambramani; según los resultados obtenidos después de la evaluación podemos apreciar que la dimensión capacitación contribuye al desarrollo de las funciones del trabajador. El total de los encuestados fueron el 100% de los trabajadores de la empresa, siendo un total de 134 colaboradores; a cada uno se le realizo una evaluación para poder medir sus respuestas y estas fueron que 54 trabajadores afirmaron “totalmente” equivaliendo al 40% del total de encuestados; 75 trabajadores afirmaron “parcialmente “equivaliendo esto al 56% del total de encuestados y solo 5 trabajadores afirmaron “indiferente” equivaliendo esto al 4%

de los encuestados. Sin embargo, después de haber analizado los resultados podemos deducir que en la empresa Maestro -Perú se gastan significativas sumas de dinero realizando diversas capacitaciones a sus trabajadores, pero luego no saben cómo seguir, en realidad no es que no sepan cómo hacerlo, sino que pierden credibilidad y fuerza al no realizar una variación en las estrategias a usar. Se tiene que saber que cada trabajador tiene habilidades distintas y deben ser potenciadas según la capacidad que este tenga para poder efectuarla, en la empresa Maestro los cargos son distintos y variados y tendrían que priorizar ese detalle para mejorar la productividad dentro de ella misma.

En lo que se refiere al tercer objetivo específico de la investigación, se encontró que existe una relación significativa entre la dimensión aptitud y el desempeño laboral de los colaboradores de la galería El Palacio – Cercado de Lima 2018**.** Podemos apreciar un nivel de correlación positivo considerable y un p–valor de 0.000 siendo este menor al nivel de significancia del 0.05, con lo cual se rechaza la hipótesis nula, esto quiere decir, que la dimensión aptitud se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la galería El Palacio – Cercado de Lima 2018. Datos que se corrobora en la investigación propuesta por García (2013) en su tesis titulada Análisis de la Gestión del Recurso Humano por Competencia en el Desempeño Laboral del personal administrativo y de servicios del instituto Superior Pedagógico Ciudad de San Gabriel, en la presente investigación se puede observar que para la dimensión aptitud el total de la población que consta de 11 trabajadores consideraron que se sienten aptos para poder realizar todas las actividades dentro de la organización pero a la vez sienten que no es suficiente, que desean seguir capacitándose para que el desempeño sea mayor y esto a la vez repercutiría en la producción y rentabilidad de la empresa; es por eso necesario que el instituto al igual que la empresa a la estamos estudiando analicen el hecho de que no basta con realizar una evaluación al año para medir las capacidades del trabajador, estas se deben realizar a corto plazo y mediano plazo para no caer en un vacío que pueda afectar a la organización y verse mermada su producción.

En lo que se refiere al cuarto objetivo específico de la investigación, se encontró que existe una relación significativa entre la dimensión selección de personal y el desempeño laboral de los colaboradores de la galería El Palacio – Cercado de Lima 2018**.** Podemos apreciar un nivel de correlación positivo considerable y un p–valor de 0.019 siendo este menor al nivel de significancia del 0.05, con lo cual se rechaza la hipótesis nula, esto quiere decir, que la dimensión selección de personal se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los colaboradores de la galería El Palacio – Cercado de Lima 2018. Podemos hacer la comparación con Casma (2015**)** en su tesis titulada "Relación de la Gestión del Talento Humano por Competencia en el Desempeño Laboral de La Empresa Ferrosistemas, Surco-Lima, año 2015" donde se aprecia que el valor "sig." es de 0.056 que es mayor al nivel de significancia de 0.05 entonces se termina aceptando la hipótesis nula, por tanto, se afirma que no existe relación significativa entre la variable selección de personal y la variable desempeño laboral de los trabajadores. Así mismo se observa que el valor de correlación entre dimensión y variable, utilizando el coeficiente de Pearson es de 0,298 lo que significa que existe una correlación muy baja dentro de la empresa. En esta empresa los trabajadores no perciben que haya una vinculación entre la selección se personal y el desempeño laboral, esto se debe a que el personal cree que pueden encaminar su proceso de aprendizaje recién cuando ya están ocupando el cargo, y no necesitan un perfil de puesto para poder definir las capacidades que se requiere. Sienten que una entrevista previa antes de postular al puesto es inútil, ya que el postulante podría mentir al momento de entregar información al respecto.

En lo que se refiere a nuestra variable independiente se puede observar que 11 colaboradores que corresponden al 28% del universo en estudio consideran que en la empresa se evidencia un nivel inadecuado en la gestión basada en las competencias , por otro lado 21 colaboradores que representan el 52% de la población manifestaron que la gestión por competencias se encuentra en un nivel medianamente adecuado y finalmente 8 colaboradores que representan el 20% de la población consideran que la gestión por competencias se evidencia en un nivel adecuado. En comparación con Casa (2015) En su tesis titulada "Gestión por Competencia y Desempeño Laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo – 2015" donde nos dice que según evaluación al personal

administrativo el 40.5% que equivale a 17 trabajadores, esta medianamente de acuerdo con que una gestión por competencias tiene relación directa sobre el desempeño laboral de dicha organización. Esto quiere decir que se tiene una idea de que la gestión por competencias está relacionada directamente con el desenvolvimiento del trabajador dentro de su cargo, pero que esta no necesariamente está implantada dentro de la empresa, o en todo caso se maneja de una manera errónea.

5.2 CONCLUSIONES

Dando como respuesta al primer objetivo específico de la investigación: determinar la relación que existe entre la dimensión liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores de la galería El Palacio, Lima Perú 2018, concluimos que el valor"sig." es de 0,012 que es menor a 0,05 el nivel de significancia , entonces se rechaza la hipótesis nula(Ho) por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza de 95% que si existe relación directa y significativa entre la dimensión liderazgo y la variable desempeño laboral de los colaboradores de la galería El Palacio. Por tanto, según percepción de los colaboradores, podemos decir que una gestión por competencia ayudaría a promover el liderazgo dentro de la empresa, mediante ciertas acciones o estrategias que dictaminen la gerencia.

Dando como respuesta al segundo objetivo específico de la investigación: determinar la relación que existe entre la dimensión capacitación y el desempeño laboral de los colaboradores de la galería El Palacio, concluimos que el valor"sig." es de 0,005 que es menor a 0,05 el nivel de significancia , entonces se rechaza la hipótesis nula(Ho) por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza de 95% que si existe relación directa y significativa entre la dimensión capacitación y la variable desempeño laboral de los colaboradores de la galería El Palacio. Por tanto, según percepción de los colaboradores, podemos decir que una gestión por competencia haría que las capacitaciones tengan un mayor efecto sobre su desempeño dentro de la empresa, ya que las pocas que se realizan actualmente no tienen el efecto deseado.

Dando como respuesta al tercer objetivo específico de la investigación: determinar la relación que existe entre la dimensión aptitud y el desempeño laboral de los colaboradores de la galería El Palacio, concluimos que el valor"sig." es de 0,000 que es menor a 0,05 el nivel de significancia , entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho) por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza de 95% que si existe relación directa y significativa entre la dimensión aptitud y la variable desempeño laboral de los colaboradores de la galería El Palacio. Por tanto, según percepción de los colaboradores, podemos decir que una gestión por competencia

haría que las aptitudes de los trabajadores se vean reflejadas en la calidad del producto terminado.

Dando como respuesta al cuarto objetivo específico de la investigación: determinar la relación que existe entre la dimensión selección de personal y el desempeño laboral de los colaboradores de la galería El Palacio, concluimos que el valor"sig." es de 0,019 que es menor a 0,05 el nivel de significancia , entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho) por lo tanto, se puede afirmar con un nivel de confianza de 95% que si existe relación directa y significativa entre la dimensión selección de personal y la variable desempeño laboral de los colaboradores de la galería El Palacio. Por tanto, según percepción de los colaboradores, podemos decir que una gestión por competencia haría que la selección del personal sea más efectiva y logre captar a personas que realmente tengan las cualidades para efectuar bien su labor en el puesto de trabajo.

Finalmente con relación al objetivo general: determinar la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de la galería El Palacio, concluimos que el valor de "sig." es de 0.001, que es menor al nivel de significancia de 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula (Ho); por tanto; se puede afirmar con un nivel de confianza de 95% que si existe una relación directa y significativa entre la variable gestión por competencia y la variable desempeño laboral de los colaboradores de la galería El Palacio.

De igual manera el valor de correlación que existe entre la variable gestión por competencia y desempeño laboral, usando el coeficiente de Pearson, es de 0.704 lo que significa que existe una correlación muy positiva entre las dos variables. Por tanto, según percepción de los colaboradores podemos decir que una gestión por competencias haría que su desempeño laboral sea más efectivo, teniendo un efecto positivo en sus respectivas competencias haciendo que estas sean potenciadas y mejoradas según sea el caso.

De manera que, tomando en cuenta los resultados que nos arrojó el estudio y evaluando cada tipo de puesto, propio de una galería dedicada a la confección de ropa íntima para mujer, y en la perspectiva de poder aumentar el desempeño laboral de los colaboradores, proponemos las siguientes acciones:

1. *Presentación del modelo de gestión por competencias*, ante el propietario o dueño de la galería. Hacer esto tiene como objetivo justificar la necesidad de diseñar este sistema de gestión para el proceso de fabricación y confección de la ropa íntima para damas. En esta parte, también se explicará al dueño o gerente la metodología a usar. En otras palabras, se entiende que debemos tener la autorización para poder trabajar dentro de la galería en caso sea necesario.

2. *Mesa de expertos*. Es aquí donde se propone el convocar a una junta de trabajo y donde se pide la participación mínima de al menos cuatro trabajadores y que se tenga en cuenta que sean los que mejor se desenvuelvan en su área o puesto y esto con el fin de explicarles el sistema de gestión a implantar y definir que competencias se van a requerir para cada puesto. También se puede invitar, en caso sea necesario, a otros especialistas o expertos en el área de confección para que discutan en torno a la identificación de competencias para la empresa.

- Para iniciar la discusión el equipo debe diseñar un conjunto de competencias seleccionadas para cada puesto (10) todo esto a partir de las necesidades y características de la empresa. El mecanismo en esta parte debe seguir este orden:

Cada experto deberá seleccionar de las diez competencias propuestas, cinco que desde su punto de vista sean los indicados para la galería.

- Después de recoger los aportes a cada uno por separado, el equipo facilitador los debe presentar para conocimiento de todos en una junta de trabajo donde también participen los expertos. Y como esta parte solo es de presentación, se recomienda que los expertos tan solo escuchen.

- En esta parte se invita a los expertos para que constructivamente aporten en la identificación de diez competencias transversales o genéricas para la galería. Las ideas u opiniones a favor o en contra de cada competencia para la galería deberán ser registradas por el equipo. La metodología permitirá que al inicio los expertos discrepen en sus opiniones, pero a manera que vaya avanzando la discusión, irán

coincidiendo y consensuando en sus comentarios y opiniones. Las competencias que hayan sido de mayor consenso, serán identificadas como genéricas o transversales para la galería. En esta parte es muy importante la capacidad negociadora y flexibilidad por parte del equipo facilitador para saber canalizar las discrepancias.

3. *Elaboración del diccionario de competencias*. En esta parte es en donde se definen de modo funcional una cantidad razonable de competencias seleccionadas en la junta de expertos. El diccionario o también lo podemos llamar catálogo de competencias implica el establecer los niveles de competencias y el definir los comportamientos que estén asociados a cada una de estas.

Para poder definir o seleccionar las competencias específicas del proceso operativo, se requiere realizar una reunión o reuniones de trabajo con el gerente de la galería para poder identificar las necesidades en cada uno de los puestos que se mencionan a continuación:

- Cortador
- Desbastador
- Modelista o diseñador
- Maquinista
- Plumillero
- Corchetero
- Vendedor
- Encargado de área administrativa

Dada la necesidad de la galería, de que este sistema de gestión funcione e incluso se infiera a los demás talleres las competencias seleccionadas, es preciso el hecho de validarlos previamente en otras empresas. En las estrategias que se adoptaron para el diseño de este sistema, el equipo facilitador tiene el deber de elaborar el diccionario de competencias en la perspectiva que les pueda permitir identificar a los colaboradores sobresalientes y que demuestren tener la competencia con el fin de construir diversos indicadores que se puedan ajustar a las diversas características de la galería.

4. *Análisis ocupacional.* En esta parte, si la galería cuenta con algunos de estos documentos de gestión como Manuales de Procedimientos (MAPRO), Manual de Organización y Funciones (MOF) u otros documentos; donde se definan los procesos y funciones, podrán facilitar el trabajo. En caso de no haberlos, el equipo facilitador debe conseguir información previa, antes de poder analizar las funciones y los perfiles a cada uno de los puestos de trabajo. Se debe tener presente que tanto el manual, como el perfil de puesto, debe tener una traducción desde la perspectiva de las competencias. En la práctica es un nuevo método de gestión, que requiere del aporte del gerente o encargado de la galería, jefe de área y de los trabajadores de la misma. Para esto se debe elaborar una entrevista estructurada, para poder ser aplicada tanto a jefes como a trabajadores sobresalientes de cada puesto que es materia de análisis.

Lo que se obtenga en esta parte, se debe volver a someter a consideración de los expertos, esto con el fin de poder cruzar datos y poder fortalecer la información, plasmando y sistematizando la información obtenida en formatos que permitan entender a cada miembro de la galería. Se entiende que el dueño o gerente de la galería, debe estar involucrado y convencido de que este modelo de gestión eleva los niveles del desempeño en la productividad de la empresa.

5. *Diseño del proceso de selección por competencias*. Se recomienda dos herramientas principales para ayudar con la evaluación de competencias en la selección del operario o trabajador administrativo en la confección de la ropa íntima para mujer. En primer lugar, se debe realizar una entrevista de incidentes críticos a cada uno de los postulantes, de acuerdo al cargo a la cual postulan. Para poder diseñar la entrevista por competencias se recomienda este modelo *Situación, Tarea, Acción, Resultado* es aquí donde se va a seleccionar cinco competencias para que sean evaluadas en la entrevista de preselección. Para poder evaluar las competencias que restan se sugiere la aplicación del método *assessment center,* esto es para aplicarlo a cada uno de los puestos de selección. Lo importante aquí es filtrar al candidato más apto, a aquel que tiene las competencias requeridas para el puesto.

La utilidad de esta parte no solo es para encontrar a quien elegir y después contratar, también nos sirve para evaluar a los trabajadores actuales.

6. *Diseño evaluación de desempeño por competencias*. El resultado de la aplicación de las anteriores fases, nos permite llegar a la evaluación del desempeño por competencias. Para esto se requiere tener una reunión de trabajo con el propietario de la galería, esto con el fin de definir los indicadores de gestión para cada puesto. Seguidamente, buscando la comprensión del proceso se recomienda ejecutar presentaciones ante los jefes de cada área, así como con los demás colaboradores, esto con el fin de oír sus aportes y definir los indicadores a evaluar. De este modo, los indicadores obtenidos para cada una de las competencias servirán para emitir un valor acerca del nivel y calidad del trabajo en cada colaborador. No debemos olvidar que se evalúa para mejorar las competencias del colaborador evaluado. Para esto es importante el poder reconocer las necesidades de capacitación.

7. *Definición del método para la capacitación por competencias y la identificación de brechas.* Para diseñar este programa, es de suma importancia evaluar las competencias funcionales tanto como las organizacionales. Esta se puede realizar por medio de unas herramientas descritas anteriormente como Evaluación de desempeño, Assessment Center y en el caso de los jefes de área la Entrevista por Competencias. Con el resultado obtenido por estas evaluaciones, se puede establecer y diferenciar con qué nivel de competencia cuenta cada trabajador de la galería. Si esto lo comparamos con el perfil del puesto desde el enfoque de las competencias, se puede determinar la brecha que existe entre lo que tiene el colaborador y lo que se requiere para el puesto. Se entiende que lo que requiere el colaborador para poder estar al nivel de lo que pide el puesto, debe complementarse con la capacitación.

El propósito de todo este programa, es disminuir las brechas existentes en los colaboradores, adicionando así, las suficientes capacitaciones técnicas para cada puesto o en todo caso de desarrollo en el incremento de sus propias competencias. Para poder planificar todos estos puntos, debemos tener en cuenta la necesidad específica del puesto y con ello definir los objetivos de cada capacitación y sus métodos de acuerdo con los recursos que maneje la galería.

5.3 RECOMENDACIONES

De acuerdo con los resultados obtenidos en el primer objetivo sobre la dimensión liderazgo. Se recomienda implantar el programa Role *Playing*, esto es un programa que tiene como base las dinámicas y tiene como principal objetivo el facilitar la adquisición de ciertas competencias tales como la empatía, la perspectiva social y compromiso, mediante *simulaciones de rol.* Permite reflexionar y enriquecer actitudes y perspectivas ante una misma situación. El hecho de "ponerse en la piel del otro" para pensar, sentir y actuar como el haría, que encontremos a los líderes que tanto necesita la organización. Este fomentaría nuevos valores dentro de su área y compromiso con el trabajo a realizar; y el desempeño de los trabajadores tendría un crecimiento más elevado. Esta se logra mediante la captación a las personas que tengan las mayores condiciones para realizarlo, de este trabajo mayormente se va a encargar el jefe de área que va a tener como principal misión el captar a ese talento dentro de la galería. Como manejamos un grupo de personas, ellos siempre buscarán tener a una persona que los pueda guiar y conseguir sus objetivos, es por eso que nos enfocaríamos en esa persona para capacitarla y así esta pueda fomentarla al grupo y así en un mediano plazo ver el efecto que tuvo dentro de la galería. Estas acciones se realizarán de forma periódica cada 3 meses en el 5to piso de la galería puesto que es ahí donde se encuentran dos almacenes vacíos y uno servirá para la transformación del pequeño taller, estas se efectuarán los días sábado a partir del medio día ya que es aquí donde el trabajo disminuye para los trabajadores. Todas estas acciones no solo nos servirán para ir descubriendo al líder del grupo, sino que también para ir fomentándolo hacia ese camino.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el segundo objetivo sobre la dimensión capacitación, se aplicará el programa "APRENDER HACIENDO" este es un programa muy sencillo que consta de talleres donde el trabajador recibirá información actualizada mediante teorías sobre el uso correcto de diversas maquinas modernas en lo que se refiere al corte y confección de ropa íntima para damas como son las máquinas remalladoras 3000 - PLUS, uso de máquinas cortadoras de tela, manejo de máquinas de coser de triple hilo, maquinas compactadoras R-H 200, cortadora de espuma LEGA , maquinas plumilleras ,etc.

también se les enseñara que acciones tomar en caso se presente algún accidente en el uso de estas, todo esto para lo que se refiere a los trabajadores del área operativa, y para la parte administrativa, el uso de nuevos programas como SPSS o ZAP donde se les instruirá el uso de estas para que tengan un mejor manejo de los recursos de la galería. Esta generará un aumento en la confianza del trabajador, eliminando temores a la incompetencia o la ignorancia individual, también generará un aumento en la productividad y la calidad de trabajo, incrementando la rentabilidad de la organización. Estas acciones se llevarán a cabo cada dos meses en el 5to piso de la galería, de preferencia se realizarán los días viernes a partir de la 3.00 de la tarde después del almuerzo, se les recomienda a los chicos del área operativa llevar un polo adicional y a los del área administrativa llevar un USB para poder compartir información.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el tercer objetivo sobre la dimensión aptitud, se recomienda el programa E-Learning ya que brinda una mayor flexibilidad horaria y aprovechamiento del tiempo por parte de los trabajadores, este es un *aprendizaje electrónico vía web* sobre el manejo de los diversos recursos que se manejan en el interior de la galería como son el diferente tipo de máquinas, uso adecuado de diferentes herramientas de corte, uso adecuado del uniforme, como actuar o que hacer en caso se suscite una emergencia, uso adecuado del botiquín, primeros auxilios , etc. ; además también se dictarán diversos cursos de gestión para la parte administrativa como programas de manejo de RR-HH, logísticos y estadísticos. Se realizará una convocatoria para que todos se conecten a una hora determinada donde todos o la mayoría puedan coincidir y un experto se encargará de brindar las clases, el internet será el medio donde todos puedan interactuar con el experto. Esta es una forma muy rentable para formar al trabajador sin necesidad que este salga de casa; además es sumamente útil porque mantiene a la empresa inmersa en las nuevas ideas y los cambios que sufre el sector en el que se trabaja, permitiendo adaptar las estrategias y procedimientos a las nuevas tendencias. Todo esto con el objetivo de satisfacer las necesidades del colaborador, estimularlos, hacerlos más aptos y puedan tener un mejor desempeño dentro de la empresa puesto que muchas veces los horarios dificultan al trabajador la posibilidad de ampliar su formación del puesto. Debido a que esta parte no trae consigo una gran inversión por parte de la empresa, esta se realizarán una vez al mes en su mayoría

los primeros días ya que es cuando los trabajadores ya no están muy cargados con el cierre de cada mes y es aquí cuando se tiene más pedidos para provincia, las sesiones se darán a partir de las 9.00 pm hasta las 10.00 pm de la noche ya que es a esta hora donde la mayoría ya se encuentra en casa, las convocatorias para conectarse al chat se harán por vía de un grupo de whatzap o Facebook y un encargado de la empresa será el responsable de realizarlo para que todos estén al tanto y no haya excusa de faltar.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el cuarto objetivo sobre la dimensión selección de personal, se aplicará el juego gerencial *Equilibrio de Nash*; esta consta en resolver diversos problemas que se dan dentro de la empresa, pero jugando y a la vez ayuda a desarrollar el espíritu de competencia de los participantes en el juego y ayudará a evaluar a los candidatos al puesto. Esta técnica se realizará en grupo de cinco personas más el encargado, este debe portar para ello un sombrero o gorro ala igual que los mismos postulantes (si se diera el caso de no llevar gorro, la empresa se encargará de facilitárselos) consiste en que el encargado vaya pidiendo aportaciones en un determinado orden sobre un tema antes planteado. Cada postulante deberá responder de una determinada forma cuando el encargado lo indique. ¿Qué deberá responder? A un debate respecto a una situación empresarial, ficticia o real, que el encargado planteará al inicio de la dinámica. Cada candidato manejará un número, el uno tratará de poder descubrir las desventajas de las diversas soluciones propuestas, el dos adoptará el lado positivo de la idea propuesta, el tres se encargará de reflejar el lado emocional de la propuesta, el cuatro propondrá soluciones innovadoras y creativas ante los problemas, el cinco aportará datos objetivos; ojo, todo esto escrito en una hoja previamente entregada por el encargado y con un tiempo límite de un minuto para poder responder. Es de esta manera que el encargado podrá observar diversas actitudes, comportamientos, capacidades de adaptación, formas de pensar y un gran número de cuestiones de cada candidato al puesto. Puede caber la posibilidad de ir rotando los gorros cada cierto tiempo. Así, cada postulante deberá modificar su pensamiento para poder adaptarse a una nueva forma de poder enfocar el problema y, con esto, el encargado podrá observar su capacidad de flexibilidad mental.

De igual manera también se deben realizar entrevistas de trabajo implementando preguntas para obtener información personal, familiar y actitudinal de los candidatos al puesto de trabajo, y dedicarle a la entrevista de trabajo un mayor tiempo para poder indagar en los temas de interés. Informar al candidato en el momento de hacer el proceso de selección, sobre las responsabilidades del puesto de trabajo, el nivel de estrés al que será sometido, horarios, condiciones y salario desde la entrevista inicial, para que el candidato consciente de todo ello pueda tomar una decisión mucho más consciente y no termine aceptando el trabajo, solamente por la necesidad de este.

El sector confección en Lima se caracteriza por el uso intensivo de la mano de obra. El promedio de los diversos talleres que existen tienen partes del proceso de fabricación de modo artesanal o manual, y es aquí donde intervienen muchos operarios. Esto lo convierte en un sector estratégico porque brinda trabajo a cientos de miles de personas de la PEA. Por esto, es menester del Estado, promueva a este sector con beneficios tanto tributarios como de apalancamiento financieros que sean accesibles para el poder renovar equipos y sus diversas instalaciones. De alguna manera el Estado tiene el deber de propiciar a que el sector confección no se vea afectado con las importaciones e insumos extranjeros. Es por esto que se recomienda estudiar el marco jurídico y la parte económica de la que gozan los diversos fabricantes del sector, esto para no desampararlos, y fundamentalmente por el bajo nivel de generación de empleo en Lima.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Artículos

El Comercio. (9 de mayo del 2015). Un enfoque a la gestión por competencias. *El Comercio.* Recuperado de https://elcomercio.pe/

Gestión (13 de marzo del 2014). V&C Entrevista a gente como tú y yo. *Gestión*. Recuperado de https://gestion.pe/

El Mundo (30 de Junio del 2014) Modelo de gestión por competencias en una empresa. *El Mundo.* Recuperado de http://www.elmundo.es/espana.html

Libros

Alles, M. (2002). *Desempeño por competencias: Evaluación 360*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Alles, M. (2007). *Gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

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

Chiavenato, I. (2011). *Administración de RR. HH: El capital humano de las organizaciones*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill.

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

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

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.) México D.F.: McGraw-Hill / Interamericana Editores.

Rábago, E. (2011). *Gestión por competencias. Un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial.* La Coruña: España: Edit. Netbiblo.

Saracho, J. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias*. Santiago de Chile: RIL Editores.

Tesis

Camara, J. (2017). *Gestión por Competencias y su influencia en la calidad de atención del personal médico y enfermera en el servicio de emergencia del Hospital Nacional Alberto Sabogal Sologuren – Es Salud. Callao. Perú. 2017* (Tesis de pregrado). Recuperado de https://repositorio.telesup.edu.pe/handle/UTELESUP/63?mode=full

Casa, M. (2015). *Gestión por Competencia y Desempeño Laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo – 2015* (Tesis de pregrado). Recuperado de http://repositorio.unajma.edu.pe/handle/123456789/242

Casma, C. (2015). *Relación de la Gestión del Talento Humano por Competeı en el Desempeño Laboral de La Empresa Ferrosistemas, Surco-Lima, año 2015* (Tesis de maestría). Recuperado de http://repositorio.une.edu.pe/handle/UNE/963

Cayotopa, A. (2017). *Gestión por Competencias para el Talento Humano en la empresa Grupo RTP S.A.C. Chiclayo – 2017* (Tesis de pregrado). Recuperado de http://tesis.usat.edu.pe/handle/usat/824

García, A. (2013). *Análisis de la Gestión del Recurso Humano por Competencia en el Desempeño Laboral del personal administrativo y de servicios del instituto Superior Pedagógico Ciudad de San Gabriel* (Tesis de pregrado). Recuperado de http://repositorio.upec.edu.ec/handle/123456789/145

Gómez, C. y Mendoza, L. (2013). *Modelo de Gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S* (Tesis de pregrado). Recuperado de http://repositorio.unicartagena.edu.co:8080/jspui/handle/11227/445

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/handle/UNSA/3379

Marcillo, N. (2014). *Modelo de Gestión por Competencia para optimizar el rendimiento del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados del Sur de Manabí* (Tesis doctoral). Recuperado de http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/797

Mena, W. (2014). *Propuesta de un modelo de Gestión por Competencias orientada al personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, Sede Cuenca para el año 2014* (Tesis de maestría). Recuperado de http://dspace.utpl.edu.ec/handle/123456789/11128

Moreno, K. (2016). *Modelo de Gestión por Competencia para mejorar el desempeño laboral de la Empresa EXPLOSEN C.A ubicada en la ciudad de Latacunga en el km 2 ½ vía Saquisili- Poalo en el periodo 2015* (Tesis de pregrado). Recuperado de http://repositorio.utc.edu.ec/handle/27000/3141

Rodríguez, A. (2014). *Capacitación por Competencias y Desempeño Laboral en una empresa de Lima Metropolitana* (Tesis de maestría). Recuperado de http://repositorio.lamolina.edu.pe/handle/UNALM/2270

Rodríguez, A. (2016). *Modelo de Gestión por Competencias para mejorar el Desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa PROMAS S.R.L del distrito de Trujillo 2016* (Tesis de maestría). Recuperado de http://repositorio.upao.edu.pe/handle/upaorep/2369

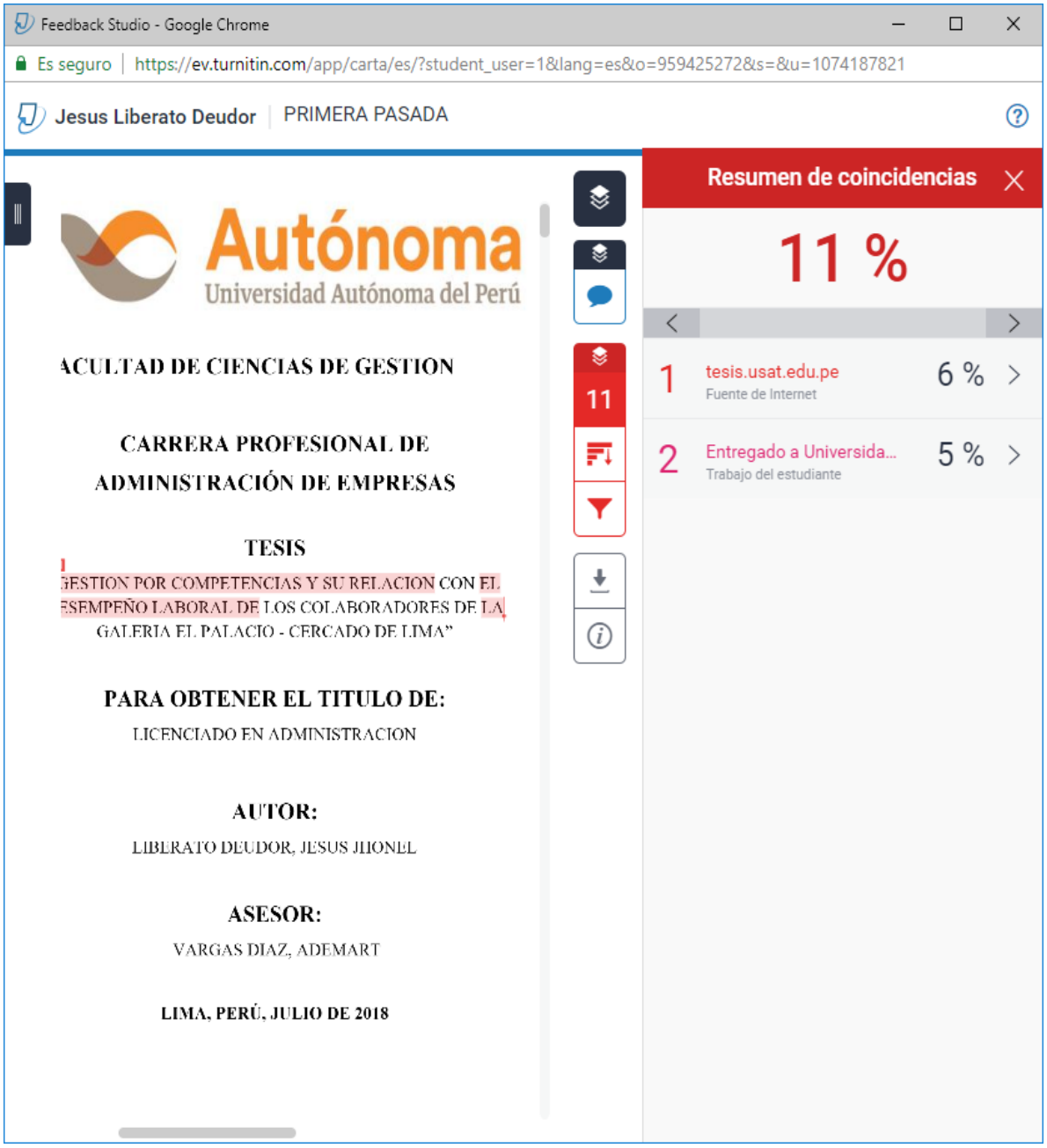
Tito, P. (2012). *Gestión por Competencias y Productividad Laboral en empresas del sector confección de Calzado de Lima Metropolitana* (Tesis doctoral). Recuperado de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/handle/cybertesis/3155

Vera, E. (2016). *La Gestión por Competencia y su incidencia en el Desempeño Laboral del talento humano del Banco Guayaquil, Agencia Portoviejo* (Tesis de pregrado). Recuperado de http://repositorio.utm.edu.ec/bitstream/

ANEXOS

ANEXO 01

INFORME DE SOFTWARE ANTIPLAGIO TURNITIN



ANEXO 2

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Matriz de consistencia
Título: Gestión por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de la galería El Palacio – Cercado de Lima 2018

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
General: ¿Qué relación existe entre la gestión por competencia y el desempeño laboral de los colaboradores de la galería El Palacio Lima 2018? **Específicos:** ¿De qué forma el proceso liderazgo se relaciona con el desempeño laboral de los colaboradores de la galería El Palacio, Lima 2018? ¿Qué relación hay entre la capacitación el desempeño laboral de los colaboradores de la galería El Palacio, Lima 2018? ¿Qué relación existe entre la aptitud y el desempeño laboral de los colaboradores de la galería El Palacio, Lima 2018? ¿Qué relación existe entre la selección de personal y el desempeño laboral en los colaboradores de la galería El Palacio, Lima 2018?	**General:** Determinar qué relación existe entre la Gestión por competencia y el desempeño laboral de los colaboradores de la galería El Palacio, Lima 2018. **Específicos:** Determinar qué relación existe entre liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores de la galería El Palacio, Lima _ Perú 2018. Determinar qué relación existe entre capacitación y el desempeño laboral de los colaboradores de la galería El Palacio, Lima 2018. Determinar qué relación existe entre aptitud y el desempeño laboral de los colaboradores de la galería El Palacio, Lima 2018. Determinar qué relación existe entre selección de personal y el desempeño laboral de los colaboradores de la galería El Palacio, Lima 2018.	**General:** La gestión por competencias tiene relación directa entre el desempeño laboral de los colaboradores de la galería El Palacio, Lima 2018. **Específicas:** Existe relación directa entre el liderazgo y el desempeño laboral de los colaboradores de la galería El Palacio, Lima 2018. Existe relación directa entre la capacitación y el desempeño laboral de los colaboradores de la galería El Palacio, Lima - 2018. Existe relación directa entre la aptitud y el desempeño laboral de los colaboradores de la galería El Palacio, Lima 2018. Existe relación directa entre la selección de personal y el desempeño laboral de los colaboradores de la galería El Palacio, Lima 2018.	**Variable gestión por competencias**			
			Dimensiones	**Indicadores**	**Escala de medición**	**Niveles y rango**
			Liderazgo Capacitación Aptitud Selección de personal	Planificación Empowerment Motivación Estrategias Reacción Aprendizaje Habilidades Velocidad de percepción Reclutamiento Selección Perfil de puesto	Escala de Likert 1= nunca 2= casi nunca 3= a veces 4= casi siempre 5= siempre	Inadecuado ≤ 101 Medianamente adecuado 102-109 Adecuado ≥ 110
			Variable desempeño laboral			
			Dimensiones	**Indicadores**	**Escala de medición**	**Niveles y rango**
			Eficiencia Productividad Eficacia Calidad	Costo por producto Calidad Nivel de desperdicio Innovación Trabajo en equipo Rentabilidad Cumplimiento de labores Impacto Rapidez Fiabilidad Logística Control	Escala de Likert 1= nunca 2= casi nunca 3= a veces 4= casi siempre 5= siempre	Malo ≤ 102 Regular 103-108 Bueno ≥109

Nivel – diseño de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Estadístico por utilizar
Tipo No experimental-Transversal **Nivel de investigación:** Cuantitativo **Diseño de investigación:** Descriptivo Correlacional	**Población:** El total de la población 40 colaboradores **Tipo de muestreo:** Aleatorio simple **Tamaño de muestra:** 40 colaboradores	**Variable Gestión por competencia** **Técnicas:** Para la organización de los datos que recolectamos, se implementó una base de datos de las variables en estudios las cuales fueron sometidas a un análisis estadístico en el programa SPSS, para obtener las correlaciones. Instrumento: Encuesta Autor: Liberato Deudor Jesús Año 2018 Ámbito de aplicación: Empresarial Forma de administración: Individual y colectiva **Variable Desempeño laboral** **Técnicas**: Para la organización de los datos que recolectamos, se implementó una base de datos de las variables en estudios las cuales fueron sometidas a un análisis estadístico en el programa SPSS, para obtener las correlaciones. Instrumento: Encuesta Autor: Liberato Deudor Jesús Año:2018 Ámbito de aplicación: Empresarial Forma de administración: Individual y colectiva	**Descriptiva:** Para el análisis descriptivo de las variables se obtuvieron puntajes y se organizó su presentación en medias, varianzas, desviación típica, máximos, mínimos, además de su distribución, confiabilidad. Para el análisis de los resultados se desarrolló la interpretación de los valores estadísticos y se establecerá los niveles de asociación, además de la contratación de las hipótesis. Se presentó tablas y figuras por variable. Se reflexionó y se discutió sobre los resultados, por variables. Se elaboró conclusiones y recomendaciones sobre los resultados.

ANEXO 3

INSTRUMENTO SOBRE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL

INTRODUCCIÓN: Presentamos a continuación varias proposiciones, le solicitamos que en ello exprese su opinión considerando que no existen respuestas correctas e incorrectas, marque con una (x) la que mejor le corresponda:

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

VARIABLE: GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Nº	ítem	PUNTAJES				
	Dimensión liderazgo	1	2	3	4	5
1	La empresa determina claramente los objetivos alcanzar.					
2	La empresa desarrolla un plan estratégico de acuerdo con las necesidades del trabajador.					
3	La empresa identifica el potencial de los trabajadores para poder empoderar					
4	La empresa delega de forma asertiva las tareas y obligaciones a cumplir					
5	La empresa otorga ratos libres dentro de la empresa.					
6	La empresa incentiva la participación del trabajador en la toma de decisiones.					
	Dimensión capacitación					
7	La empresa aplica nueva tecnología como estrategia para la capacitación					
8	La empresa elabora y aplica programas de capacitación como estrategia.					
9	El trabajador reacciona de forma positiva frente a las capacitaciones.					
10	La empresa cumple con brindar las herramientas adecuadas para la capacitación					
11	La empresa brinda estrategias de aprendizaje referente a su área laboral encargada.					
12	Las acciones impartidas en la capacitación son efectivas a la producción de la empresa.					
	Dimensión aptitud					
13	El trabajador desarrolla de manera adecuada su trabajo dentro de la empresa					
14	La empresa apoya al trabajador en el progreso y desarrollo de sus habilidades					
15	Los trabajadores captan de manera rápida el mensaje para el logro de los objetivos					

16	Los trabajadores captan de manera rápida el uso de la tecnología en la empresa.					
17	La empresa identifica las competencias de sus colaboradores para poder potenciarlas					
18	Los trabajadores reconocen las competencias de sus compañeros dentro de la empresa					
	Dimensión selección de personal					
19	La empresa elabora planes estratégicos para el reclutamiento del personal					
20	La empresa evalúa los perfiles requeridos para el puesto.					
21	La empresa identifica aspectos relevantes para el buen desempeño del cargo.					
22	La empresa aplica pruebas de conocimiento y entrevistas en la selección de personal					
23	La empresa cumple en brindar las características necesarias para el perfil de puesto					
24	Los trabajadores cumplen con las responsabilidades exigidas para el cargo					

INTRODUCCIÓN: Presentamos a continuación varias proposiciones, le solicitamos que en ello exprese su opinión considerando que no existen respuestas correctas e incorrectas, marque con una (x) la que mejor le corresponda:

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

VARIABLE: DESEMPEÑO LABORAL

Nº	ítem	PUNTAJES				
	Dimensión eficiencia	1	2	3	4	5
25	La empresa brinda los equipos necesarios para la reducción de costos en la producción					
26	Los trabajadores colaboran a la disminución del uso de recursos para la realización de las tareas.					
27	La empresa crea una cultura de calidad para que la mejora se vuelva continua en los productos					
28	La empresa establece estándares internacionales en los productos y servicios que proporcionan					
29	La empresa hace una prevención de posibles faltas de material por ineficiencia de los proveedores.					
30	La empresa usa estrategias para disminuir los residuos en el proceso de los productos					
	Dimensión productividad					
31	La empresa invierte en planes de innovación para el desarrollo de esta					

32	La empresa capacita a los colaboradores para que trabajen a la par de la tecnología					
33	Existe comunicación entre el personal y los supervisores de las distintas áreas					
34	La empresa reconoce el apoyo mutuo entre compañeros por terminar las tareas al momento establecido.					
35	La empresa procura tener un estricto control de gastos en la compra de insumos o materia prima					
36	Los trabajadores son conscientes del estado financiero que se maneja dentro de la empresa.					
	Dimensión eficacia					
37	Los trabajadores cumplen a cabalidad y de manera efectiva el cumplimiento de sus labores					
38	La empresa otorga beneficios y premios a los trabajadores más eficaces en sus áreas.					
39	Los objetivos y metas de la organización son alcanzados plenamente					
40	La empresa reconoce moralmente los esfuerzos en cada actividad y trabajo que desarrolla					
41	Los trabajadores realizan sus actividades dentro de la empresa de forma rápida y eficaz					
42	La empresa brinda las herramientas necesarias para la rápida ejecución de las tareas exigidas.					
	Dimensión calidad					
43	La empresa tiene como premisa el mejoramiento continuo en el proceso de los productos.					
44	La empresa confía de manera gradual en la labor y ejecución de sus colaboradores					
45	La empresa cumple en brindar las herramientas de producción necesarias.					
46	Todas las máquinas de producción funcionan correctamente.					
47	La empresa realiza pruebas y actividades donde se garantice que el producto esté libre de fallo.					
48	La empresa recoge datos para mantener el control y emprender acciones correctoras cuando sea necesario.					

ANEXO 4

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Validación del instrumento Gestion 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.:

DR. MARCELO QUISPE LUIS

DNI: 40612463

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

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

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems plan-

Firma del experto

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.:

DR. LUIS MARCELO QUISPE

DNI: 40612463

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

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

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems plan-

Firma del experto

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: GESTION POR COMPETENCIA Y SU RELACION CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA GALERIA EL PALACIO, LIMA 2018.

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	ITEMS	OPCIONES DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACION								OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES
				5 = SIEMPRE	4 = CASI SIEMPRE	3 = A VECES	2 = CASI NUNCA	1 = NUNCA	RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION (suficiencia)		RELACION ENTRE LA DIMENSION Y EL INDICADOR (coherencia)		RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEMS (relevancia)		RELACION ENTRE EL ITEMS Y LA OPCION DE RESPUESTA (claridad)		
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
GESTION POR COMPETENCIA: 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.	**LIDERAZGO:** influencia que se ejerce sobre las personas para que trabajen de forma entusiasta para lograr un objetivo	PLANIFICACION	La empresa determina claramente los objetivos a alcanzar.						✓		✓		✓		✓		
		EMPOWERMENT	La empresa desarrolla un plan estratégico de acuerdo a las necesidades del trabajador.						✓		✓		✓		✓		
			La empresa identifica el potencial de los trabajadores para poder empoderar						✓		✓		✓		✓		
			La empresa delega de forma asertiva las tareas y obligaciones a cumplir						✓		✓		✓		✓		
		MOTIVACION	La empresa otorga ratos libres donde la comunicación fluya,						✓		✓		✓		✓		
			La empresa incentiva la participación del trabajador en la toma de decisiones.						✓		✓		✓		✓		
	CAPACITACION: Toda actividad realizada en la empresa para mejorar el rendimiento de la persona.	ESTRATEGIAS	La empresa aplica nueva tecnología como estrategia para la capacitación						✓		✓		✓		✓		
			La empresa elabora y aplica programas de capacitación como estrategia.						✓		✓		✓		✓		
		REACCION	El trabajador reacciona de forma positiva frente a las capacitaciones.						✓		✓		✓		✓		
			La empresa cumple con brindar las herramientas adecuadas para la capacitación						✓		✓		✓		✓		
		APRENDIZAJE	La empresa brinda estrategias de aprendizaje referente a su área laboral encargada.						✓		✓		✓		✓		
			Las acciones impartidas en la capacitación son efectivas a la producción de la empresa.						✓		✓		✓		✓		
	APTITUDES: Capacidad de una persona para realizar adecuadamente alguna actividad.	HABILIDADES	Los trabajador desarrolla de manera adecuada su trabajo dentro de la empresa						✓		✓		✓		✓		
			La empresa apoya al trabajador en el progreso y desarrollo de sus habilidades						✓		✓		✓		✓		
		VELOCIDAD DE PERCEPCION	Los trabajadores captan de manera rápida el mensaje para el logro de los objetivos						✓		✓		✓		✓		
			Los trabajadores captan de manera rápida el uso de la tecnología en la empresa.						✓		✓		✓		✓		
		COMPETENCIAS	La empresa identifica las competencias de sus colaboradores para poder potenciarlas						✓		✓		✓		✓		
			Los trabajadores reconocen las competencias de sus compañeros dentro de la empresa						✓		✓		✓		✓		
	SELECCIÓN DE PERSONAL: es la acción que hace el departamento de RR.HH y que consiste en elegir, siguiendo determinados parámetros a las personas más idóneas para el puesto	RECLUTAMIENTO	La empresa elabora planes estratégicos para el reclutamiento del personal.						✓		✓		✓		✓		
			La empresa evalúa si el candidato tiene las condiciones necesarias para el puesto.						✓		✓		✓		✓		
		SELECCIÓN	La empresa identifica aspectos relevantes para el buen desempeño del cargo.						✓		✓		✓		✓		
			La empresa aplica pruebas de conocimiento y entrevistas en la selección de personal						✓		✓		✓		✓		
		PERFIL DEL PUESTO	La empresa cumple en brindar las características necesarias para el perfil de puesto						✓		✓		✓		✓		
			Los trabajadores cumplen con las responsabilidades exigidas para el cargo.						✓		✓		✓		✓		

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	ITEMS	OPCIONES DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACION								OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES
				5 = SIEMPRE	4 = CASI SIEMPRE	3 = A VECES	2 = CASI NUNCA	1 = NUNCA	RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION (suficiencia)		RELACION ENTRE LA DIMENSION Y EL INDICADOR (coherencia)		RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEMS (relevancia)		RELACION ENTRE EL ITEMS Y LA OPCION DE RESPUESTA (claridad)		
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
DESEMPEÑO LABORAL: Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.	**EFICIENCIA:** Capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función.	COSTO POR PRODUCTOS	La empresa brinda los equipos necesarios para la reducción de costos en la producción						✓		✓		✓		✓		
			Los trabajadores colaboran a la disminución del uso de recursos para la realización de las tareas.						✓		✓		✓		✓		
		CALIDAD	La empresa crea una cultura de calidad para que la mejora se vuelva continua en los productos						✓		✓		✓		✓		
			La empresa establece estándares internacionales en los productos y servicios que proporcionan						✓		✓		✓		✓		
		NIVEL DE DESPERDICIO	La empresa hace una prevención de posibles faltas de material por ineficiencia de los proveedores.						✓		✓		✓		✓		
			La empresa usa estrategias para disminuir los residuos en el proceso de los productos						✓		✓		✓		✓		
	PRODUCTIVIDAD: Es realizar una actividad fusionando eficiencia y eficacia.	INNOVACION	La empresa invierte en planes de innovación para el desarrollo de la misma						✓		✓		✓		✓		
			La empresa capacita a los colaboradores para que trabajen a la par de la tecnología						✓		✓		✓		✓		
		TRABAJO EN EQUIPO	Existe comunicación entre el personal y los supervisores de las distintas áreas						✓		✓		✓		✓		
			La empresa reconoce el apoyo mutuo entre compañeros por terminar las tareas al momento establecido.						✓		✓		✓		✓		
		RENTABILIDAD	La empresa procura tener un estricto control de gastos en la compra de insumos o materia prima						✓		✓		✓		✓		
			Los trabajadores son conscientes del estado financiero que se maneja dentro de la empresa.						✓		✓		✓		✓		
	EFICACIA: Capacidad para producir el efecto deseado o de ir bien para determinada cosa.	CUMPLIMIENTO DE LABORES	Los trabajadores cumplen a cabalidad y de manera efectiva el cumplimiento de sus labores						✓		✓		✓		✓		
			La empresa otorga beneficios y premios a los trabajadores más eficaces en sus áreas.						✓		✓		✓		✓		
		IMPACTO	Los objetivos y metas de la organización son alcanzados plenamente						✓		✓		✓		✓		
			La empresa reconoce moralmente los esfuerzos en cada actividad y trabajo que desarrolla						✓		✓		✓		✓		
		RAPIDEZ	Los trabajadores realizan sus actividades dentro de la empresa de forma rápida y eficaz						✓		✓		✓		✓		
			La empresa brinda las herramientas necesarias para la rápida ejecución de las tareas exigidas.						✓		✓		✓		✓		
	CALIDAD: Conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite caracterizarla y valorarla con respecto a las restantes de su especie.	FIABILIDAD	La empresa tiene como premisa el mejoramiento continuo en el proceso de los productos.						✓		✓		✓		✓		
			La empresa confía de manera gradual en la labor y ejecución de sus colaboradores						✓		✓		✓		✓		
		LOGISTICA	La empresa cumple en brindar las herramientas de producción necesarias.						✓		✓		✓		✓		
			Todas las maquinarias de producción funcionan correctamente en la empresa.						✓		✓		✓		✓		
		CONTROL	La empresa realiza pruebas y actividades donde se garantice que el producto esté libre de fallo.						✓		✓		✓		✓		
			La empresa recoge datos para mantener el control y emprender acciones correctoras cuando sea necesario.						✓		✓		✓		✓		

Validación del instrumento Gestion 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.:

Wilber H. Flores Vilca

DNI: 01324100

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 plan-

Firma del experto
Ing. Wilber H. Flores Vilca
ESTADÍSTICO E INFORMATICO
CIP 77059

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.:

Wilber H. Flores Vilca

DNI: 01324100

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 plan-

Firma del experto
Ing. Wilber H. Flores Vilca
ESTADÍSTICO E INFORMATICO
CIP 77059

MATRIZ DE VALIDACION

TESIS: GESTION POR COMPETENCIAS Y SUS RELACION CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA GALERIA EL PALACIO, CERCADO DE LIMA.

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	ITEMS	OPCIONES DE RESPUESTA					CRITECIOS DE EVALUACION								OBSERV. Y RECOMEND.
				SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA	RELACION ENTRE LA VARIABLE Y		RELACION ENTRE LA DIMENSION Y EL INDICADOR		RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEMS		RELACION ENTRE EL ITEMS Y LA OPCION DE RESPUESTA		
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
GESTION POR COMPETENCIA: 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.	**LIDERAZGO:** influencia que se ejerce sobre las personas para que trabajen de forma entusiasta para lograr un objetivo	PLANIFICACION	La empresa determina claramente los objetivos a alcanzar.						✓		✓		✓		✓		
			La empresa desarrolla un plan estratégico de acuerdo a las necesidades del trabajador.						✓		✓		✓		✓		
		EMPOWERMENT	La empresa identifica el potencial de los trabajadores para poder empoderar						✓		✓		✓		✓		
			La empresa delega de forma asertiva las tareas y obligaciones a cumplir						✓		✓		✓		✓		
		MOTIVACION	La empresa otorga ratos libres donde la comunicación fluya.						✓		✓		✓		✓		
			La empresa incentiva la participación del trabajador en la toma de decisiones.						✓		✓		✓		✓		
	CAPACITACION: Toda actividad realizada en la empresa para mejorar el rendimiento de la persona.	ESTRATEGIAS	La empresa aplica nueva tecnología como estrategia para la capacitación						✓		✓		✓		✓		
			La empresa elabora y aplica programas de capacitación como estrategia.						✓		✓		✓		✓		
		REACCION	El trabajador reacciona de forma positiva frente a las capacitaciones.						✓		✓		✓		✓		
			La empresa cumple con brindar las herramientas adecuadas para la capacitación						✓		✓		✓		✓		
		APRENDIZAJE	La empresa brinda estrategias de aprendizaje referente a su área laboral encargada.						✓		✓		✓		✓		
			Las acciones impartidas en la capacitación son efectivas a la producción de la empresa.						✓		✓		✓		✓		
	APTITUDES: Capacidad de una persona para realizar adecuadamente alguna actividad.	HABILIDADES	Los trabajador desarrolla de manera adecuada su trabajo dentro de la empresa						✓		✓		✓		✓		
			La empresa apoya al trabajador en el progreso y desarrollo de sus habilidades						✓		✓		✓		✓		
		VELOCIDAD DE PERCEPCION	Los trabajadores captan de manera rápida el mensaje para el logro de los objetivos						✓		✓		✓		✓		
			Los trabajadores captan de manera rápida el uso de la tecnología en la empresa.						✓		✓		✓		✓		
		COMPETENCIAS	La empresa identifica las competencias de sus colaboradores para poder potenciarlas						✓		✓		✓		✓		
			Los trabajadores reconocen las competencias de sus compañeros dentro de la empresa						✓		✓		✓		✓		
	SELECCIÓN DE PERSONAL: es aquella acción que hace el departamento de recursos humanos y que consiste en elegir, siguiendo determinados parámetros a las personas más idóneas para el puesto	RECLUTAMIENTO	La empresa elabora planes estratégicos para el reclutamiento del personal						✓		✓		✓		✓		
			La empresa evalúa si el candidato tiene las condiciones necesarias para el puesto						✓		✓		✓		✓		
		SELECCIÓN	La empresa identifica aspectos relevantes para el buen desempeño del cargo.						✓		✓		✓		✓		
			La empresa aplica pruebas de conocimiento y entrevistas en la selección de personal						✓		✓		✓		✓		
		PERFIL DEL PUESTO	La empresa cumple en brindar las características necesarias para el perfil de puesto						✓		✓		✓		✓		
			Los trabajadores cumplen con las responsabilidades exigidas para el cargo						✓		✓		✓		✓		

Ing. Arthur H. Flores Vilca
ESTADISTICO INFORMATICO
CIP 77059

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	ITEMS	OPCIONES DE RESPUESTA					CRITECIOS DE EVALUACION								OBSERV. Y RECOMEND.
				SIEMPRE	CASI SIEMPRE	A VECES	CASI NUNCA	NUNCA	RELACION ENTRE LA VARIABLE Y		RELACION ENTRE LA DIMENSION Y EL INDICADOR		RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEMS		RELACION ENTRE EL ITEMS Y LA OPCION DE RESPUESTA		
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
DESEMPEÑO LABORAL Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.	**EFICIENCIA:** Capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función.	COSTO POR PRODUCTOS	La empresa brinda los equipos necesarios para la reducción de costos en la producción						✓		✓		✓		✓		
			Los trabajadores colaboran a la disminución del uso de recursos para la realización de las tareas.						✓		✓		✓		✓		
		CALIDAD	La empresa crea una cultura de calidad para que la mejora se vuelva continua en los productos						✓		✓		✓		✓		
			La empresa establece estándares internacionales en los productos y servicios que proporcionan						✓		✓		✓		✓		
		NIVEL DE DESPERDICIO	La empresa hace una prevención de posibles faltas de material por ineficiencia de los proveedores.						✓		✓		✓		✓		
			La empresa usa estrategias para disminuir los residuos en el proceso de los productos						✓		✓		✓		✓		
	PRODUCTIVIDAD: Es realizar una actividad fusionando eficiencia y eficacia.	INNOVACION	La empresa invierte en planes de innovación para el desarrollo de la misma						✓		✓		✓		✓		
			La empresa capacita a los colaboradores para que trabajen a la par de la tecnología						✓		✓		✓		✓		
		TRABAJO EN EQUIPO	Existe comunicación entre el personal y los supervisores de las distintas áreas						✓		✓		✓		✓		
			La empresa reconoce el apoyo mutuo entre compañeros por terminar las tareas al momento establecido.						✓		✓		✓		✓		
		RENTABILIDAD	La empresa procura tener un estricto control de gastos en la compra de insumos o materia prima						✓		✓		✓		✓		
			Los trabajadores son conscientes del estado financiero que se maneja dentro de la empresa.						✓		✓		✓		✓		
	EFICACIA: Capacidad para producir el efecto deseado o de ir bien para determinada cosa.	CUMPLIMIENTO DE LABORES	Los trabajadores cumplen a caballidad y de manera efectiva el cumplimiento de sus labores						✓		✓		✓		✓		
			La empresa otorga beneficios y premios a los trabajadores más eficaces en sus áreas.						✓		✓		✓		✓		
		IMPACTO	Los objetivos y metas de la organización son alcanzados plenamente						✓		✓		✓		✓		
			La empresa reconoce moralmente los esfuerzos en cada actividad y trabajo que desarrolla						✓		✓		✓		✓		
		RAPIDEZ	Los trabajadores realizan sus actividades dentro de la empresa de forma rápida y eficaz						✓		✓		✓		✓		
			La empresa brinda las herramientas necesarias para la rápida ejecución de las tareas exigidas.						✓		✓		✓		✓		
	CALIDAD: Conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite caracterizarla y valorarla con respecto a las restantes de su especie.	FIABILIDAD	La empresa tiene como premisa el mejoramiento continuo en el proceso de los productos.						✓		✓		✓		✓		
			La empresa confía de manera gradual en la labor y ejecución de sus colaboradores						✓		✓		✓		✓		
		LOGISTICA	La empresa cumple en brindar las herramientas de producción necesarias.						✓		✓		✓		✓		
			Todas las maquinarias de producción funcionan correctamente en la empresa.						✓		✓		✓		✓		
		CONTROL	La empresa realiza pruebas y actividades donde se garantice que el producto esté libre de fallo.						✓		✓		✓		✓		
			La empresa recoge datos para mantener el control y emprender acciones correctoras cuando sea necesario.						✓		✓		✓		✓		

Ing. Arthur H. Flores Vilca
ESTADISTICO INFORMATICO
CIP 77059

Validación del instrumento Gestión por Competencia

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.:

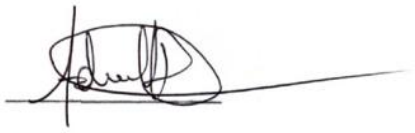
Ademar Vargas Diaz

DNI: 45476251

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

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

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems plan-



Firma del experto

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.:

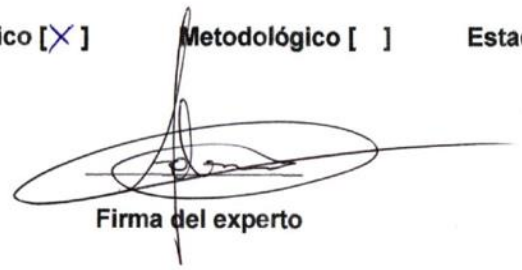
Ademar Vargas Diaz

DNI: 45476251

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

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

Nota: Suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems plan-



Firma del experto

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENDO DEL INSTRUMENTO QUE MIDE: GESTION POR COMPETENCIA Y SU RELACION CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE LA GALERIA EL PALACIO, LIMA 2018.

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	ITEMS	OPCIONES DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACION								OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES
				5 = SIEMPRE	4 = CASI SIEMPRE	3 = A VECES	2 = CASI NUNCA	1 = NUNCA	RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION (suficiencia)		RELACION ENTRE LA DIMENSION Y EL INDICADOR (coherencia)		RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEMS (relevancia)		RELACION ENTRE EL ITEMS Y LA OPCION DE RESPUESTA (claridad)		
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
GESTION POR COMPETENCIA: 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.	**LIDERAZGO:** Influencia que se ejerce sobre las personas para que trabajen de forma entusiasta para lograr un objetivo	PLANIFICACION	La empresa determina claramente los objetivos a alcanzar.						✓		✓		✓		✓		
			La empresa desarrolla un plan estratégico de acuerdo a las necesidades del trabajador.						✓		✓		✓		✓		
		EMPOWERMENT	La empresa identifica el potencial de los trabajadores para poder empoderar						✓		✓		✓		✓		
			La empresa delega de forma asertiva las tareas y obligaciones a cumplir						✓		✓		✓		✓		
		MOTIVACION	La empresa otorga ratos libres donde la comunicación fluya. ?						✓		✓		✓		✓		
			La empresa incentiva la participación del trabajador en la toma de decisiones.						✓		✓		✓		✓		
	CAPACITACION: Toda actividad realizada en la empresa para mejorar el rendimiento de la persona.	ESTRATEGIAS	La empresa aplica nueva tecnología como estrategia para la capacitación						✓		✓		✓		✓		
			La empresa elabora y aplica programas de capacitación como estrategia.						✓		✓		✓		✓		
		REACCION	El trabajador reacciona de forma positiva frente a las capacitaciones.						✓		✓		✓		✓		
			La empresa cumple con brindar las herramientas adecuadas para la capacitación						✓		✓		✓		✓		
		APRENDIZAJE	La empresa brinda estrategias de aprendizaje referente a su área laboral encargada.						✓		✓		✓		✓		
			Las acciones impartidas en la capacitación son efectivas a la producción de la empresa.						✓		✓		✓		✓		
	APTITUDES: Capacidad de una persona para realizar adecuadamente alguna actividad.	HABILIDADES	Los trabajador desarrolla de manera adecuada su trabajo dentro de la empresa						✓		✓		✓		✓		
			La empresa apoya al trabajador en el progreso y desarrollo de sus habilidades						✓		✓		✓		✓		
		VELOCIDAD DE PERCEPCION	Los trabajadores captan de manera rápida el mensaje para el logro de los objetivos						✓		✓		✓		✓		
			Los trabajadores captan de manera rápida el uso de la tecnología en la empresa.						✓		✓		✓		✓		
		COMPETENCIAS	La empresa identifica las competencias de sus colaboradores para poder potenciarlas						✓		✓		✓		✓		
			Los trabajadores reconocen las competencias de sus compañeros dentro de la empresa						✓		✓		✓		✓		
	SELECCIÓN DE PERSONAL: es la acción que hace el departamento de RR.HH y que consiste en elegir, siguiendo determinados parámetros a las personas más idóneas para el puesto	RECLUTAMIENTO	La empresa elabora planes estratégicos para el reclutamiento del personal.						✓		✓		✓		✓		
			La empresa evalúa si el candidato tiene las condiciones necesarias para el puesto.						✓		✓		✓		✓		
		SELECCIÓN	La empresa identifica aspectos relevantes para el buen desempeño del cargo.						✓		✓		✓		✓		
			La empresa aplica pruebas de conocimiento y entrevistas en la selección de personal						✓		✓		✓		✓		
		PERFIL DEL PUESTO	La empresa cumple en brindar las características necesarias para el perfil de puesto						✓		✓		✓		✓		
			Los trabajadores cumplen con las responsabilidades exigidas para el cargo.						✓		✓		✓		✓		

VARIABLE	DIMENSION	INDICADOR	ITEMS	OPCIONES DE RESPUESTA					CRITERIOS DE EVALUACION								OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES
				5 = SIEMPRE	4 = CASI SIEMPRE	3 = A VECES	2 = CASI NUNCA	1 = NUNCA	RELACION ENTRE LA VARIABLE Y LA DIMENSION (suficiencia)		RELACION ENTRE LA DIMENSION Y EL INDICADOR (coherencia)		RELACION ENTRE EL INDICADOR Y EL ITEMS (relevancia)		RELACION ENTRE EL ITEMS Y LA OPCION DE RESPUESTA (claridad)		
									SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	
DESEMPEÑO LABORAL: Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.	**EFICIENCIA:** Capacidad para realizar o cumplir adecuadamente una función.	COSTO POR PRODUCTOS	La empresa brinda los equipos necesarios para la reducción de costos en la producción						✓		✓		✓		✓		
			Los trabajadores colaboran a la disminución del uso de recursos para la realización de las tareas.						✓		✓		✓		✓		
		CALIDAD	La empresa crea una cultura de calidad para que la mejora se vuelva continua en los productos						✓		✓		✓		✓		
			La empresa establece estándares internacionales en los productos y servicios que proporcionan						✓		✓		✓		✓		
		NIVEL DE DESPERDICIO	La empresa hace una prevención de posibles faltas de material por ineficiencia de los proveedores.						✓		✓		✓		✓		
			La empresa usa estrategias para disminuir los residuos en el proceso de los productos						✓		✓		✓		✓		
	PRODUCTIVIDAD: Es realizar una actividad fusionando eficiencia y eficacia.	INNOVACION	La empresa invierte en planes de innovación para el desarrollo de la misma						✓		✓		✓		✓		
			La empresa capacita a los colaboradores para que trabajen a la par de la tecnología						✓		✓		✓		✓		
		TRABAJO EN EQUIPO	Existe comunicación entre el personal y los supervisores de las distintas áreas						✓		✓		✓		✓		
			La empresa reconoce el apoyo mutuo entre compañeros por terminar las tareas al momento establecido.						✓		✓		✓		✓		
		RENTABILIDAD	La empresa procura tener un estricto control de gastos en la compra de insumos o materia prima						✓		✓		✓		✓		
			Los trabajadores son conscientes del estado financiero que se maneja dentro de la empresa.						✓		✓		✓		✓		
	EFICACIA: Capacidad para producir el efecto deseado o de ir bien para determinada cosa.	CUMPLIMIENTO DE LABORES	Los trabajadores cumplen a cabalidad y de manera efectiva el cumplimiento de sus labores						✓		✓		✓		✓		
			La empresa otorga beneficios y premios a los trabajadores más eficaces en sus áreas.						✓		✓		✓		✓		
		IMPACTO	Los objetivos y metas de la organización son alcanzados plenamente						✓		✓		✓		✓		
			La empresa reconoce moralmente los esfuerzos en cada actividad y trabajo que desarrolla						✓		✓		✓		✓		
		RAPIDEZ	Los trabajadores realizan sus actividades dentro de la empresa de forma rápida y eficaz						✓		✓		✓		✓		
			La empresa brinda las herramientas necesarias para la rápida ejecución de las tareas exigidas.						✓		✓		✓		✓		
	CALIDAD: Conjunto de propiedades inherentes a una cosa que permite caracterizarla y valorarla con respecto a las restantes de su especie.	FIABILIDAD	La empresa tiene como premisa el mejoramiento continuo en el proceso de los productos.						✓		✓		✓		✓		
			La empresa confía de manera gradual en la labor y ejecución de sus colaboradores						✓		✓		✓		✓		
		LOGISTICA	La empresa cumple en brindar las herramientas de producción necesarias.						✓		✓		✓		✓		
			Todas las maquinarias de producción funcionan correctamente en la empresa.						✓		✓		✓		✓		
		CONTROL	La empresa realiza pruebas y actividades donde se garantice que el producto esté libre de fallo.						✓		✓		✓		✓		
			La empresa recoge datos para mantener el control y emprender acciones correctoras cuando sea necesario.						✓		✓		✓		✓		

ANEXO 5

PERMISO DE LA EMPRESA

COMERCIAL G y E E.I.R.L

Ruc: 20512324020

Lima, 09 de julio del 2018

"año del buen servicio al ciudadano"

Estimados Señores:

Por medio de la presente, **EVELYN GABY QUINTANA ALVAREZ,** identificada con **DNI 43718663,** gerente general de la empresa **COMERCIAL G & E E.I.R.L.**

CERTIFICA:

Que el Sr. **JESÚS JHONEL LIBERATO DEUDOR,** identificado con **DNI 42385015,** se encuentra realizando su tesis denominada **"GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS COLABORADORES DE GALERÍA EL PALACIO, LIMA PERÚ 2018"** en la empresa **COMERCIAL G & E E.I.R.L.** en la presente fecha.

Se expide esta constancia por petición del interesado, y para los fines que éste considere convenientes.

Atentamente,

COMERCIAL G & E E.I.R.L.

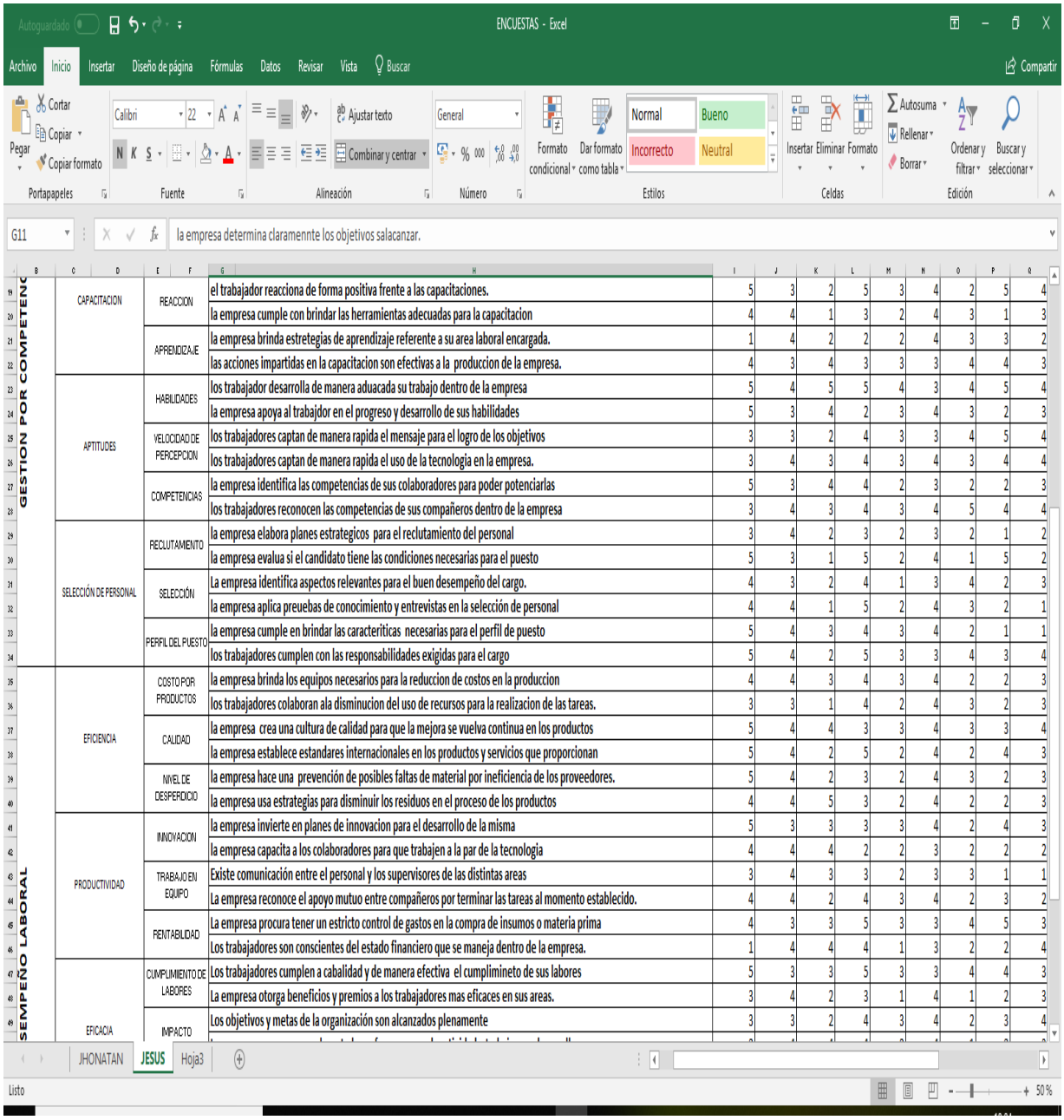
EVELYN QUINTANA ALVAREZ
GERENTE GENERAL

EVELYN GABY QUINTANA ALVAREZ
Gerente General
COMERCIAL G & E E.I.R.L

Jirón Junín 453 galería EL PALACIO cercado de lima – teléfono – 013235746 - 934799914
Evelynqa_22@hotmail.com

ANEXO 6

MATRIZ DE DATOS EN EXCEL



GESTION POR COMPETENC	CAPACITACION	REACCION	el trabajador reacciona de forma positiva frente a las capacitaciones.	5	3	2	5	3	4	2	5	4
			la empresa cumple con brindar las herramientas adecuadas para la capacitacion	4	4	1	3	2	4	3	1	3
		APRENDIZAJE	la empresa brinda estretegias de aprendizaje referente a su area laboral encargada.	1	4	2	2	2	4	3	3	2
			las acciones impartidas en la capacitacion son efectivas a la produccion de la empresa.	4	3	4	3	3	3	4	4	3
	APTITUDES	HABILIDADES	los trabajador desarrolla de manera aduacada su trabajo dentro de la empresa	5	4	5	5	4	3	4	5	4
			la empresa apoya al trabajdor en el progreso y desarrollo de sus habilidades	5	3	4	2	3	4	3	2	3
		VELOCIDAD DE PERCEPCION	los trabajadores captan de manera rapida el mensaje para el logro de los objetivos	3	3	2	4	3	3	4	5	4
			los trabajadores captan de manera rapida el uso de la tecnologia en la empresa.	3	4	3	4	3	4	3	4	4
		COMPETENCIAS	la empresa identifica las competencias de sus colaboradores para poder potenciarlas	5	3	4	4	2	3	2	2	3
			los trabajadores reconocen las competencias de sus compañeros dentro de la empresa	3	4	3	4	3	4	5	4	4
	SELECCIÓN DE PERSONAL	RECLUTAMIENTO	la empresa elabora planes estrategicos para el reclutamiento del personal	3	4	2	3	2	3	2	1	2
			la empresa evalua si el candidato tiene las condiciones necesarias para el puesto	5	3	1	5	2	4	1	5	2
		SELECCIÓN	La empresa identifica aspectos relevantes para el buen desempeño del cargo.	4	3	2	4	1	3	4	2	3
			la empresa aplica preuebas de conocimiento y entrevistas en la selección de personal	4	4	1	5	2	4	3	2	1
		PERFIL DEL PUESTO	la empresa cumple en brindar las caracteriticas necesarias para el perfil de puesto	5	4	3	4	3	4	2	1	1
			los trabajadores cumplen con las responsabilidades exigidas para el cargo	5	4	2	5	3	3	4	3	4
SEMPEÑO LABORAL	EFICIENCIA	COSTO POR PRODUCTOS	la empresa brinda los equipos necesarios para la reduccion de costos en la produccion	4	4	3	4	3	4	2	2	3
			los trabajadores colaboran ala disminucion del uso de recursos para la realizacion de las tareas.	3	3	1	4	2	4	3	2	3
		CALIDAD	la empresa crea una cultura de calidad para que la mejora se vuelva continua en los productos	5	4	4	3	3	4	3	3	4
			la empresa establece estandares internacionales en los productos y servicios que proporcionan	5	4	2	5	2	4	2	4	3
		NIVEL DE DESPERDICIO	la empresa hace una prevención de posibles faltas de material por ineficiencia de los proveedores.	5	4	2	3	2	4	3	2	3
			la empresa usa estrategias para disminuir los residuos en el proceso de los productos	4	4	5	3	2	4	2	2	3
	PRODUCTIVIDAD	INNOVACION	la empresa invierte en planes de innovacion para el desarrollo de la misma	5	3	3	3	3	4	2	4	3
			la empresa capacita a los colaboradores para que trabajen a la par de la tecnologia	4	4	4	2	2	3	2	2	2
		TRABAJO EN EQUIPO	Existe comunicación entre el personal y los supervisores de las distintas areas	3	4	3	3	2	3	3	1	1
			La empresa reconoce el apoyo mutuo entre compañeros por terminar las tareas al momento establecido.	4	4	2	4	3	4	2	3	2
		RENTABILIDAD	La empresa procura tener un estricto control de gastos en la compra de insumos o materia prima	4	3	3	5	3	3	4	5	3
			Los trabajadores son conscientes del estado financiero que se maneja dentro de la empresa.	1	4	4	4	1	3	2	2	4
	EFICACIA	CUMPLIMIENTO DE LABORES	Los trabajadores cumplen a cabalidad y de manera efectiva el cumplimineto de sus labores	5	3	3	5	3	3	4	4	3
			La empresa otorga beneficios y premios a los trabajadores mas eficaces en sus areas.	3	4	2	3	1	4	1	2	3
		IMPACTO	Los objetivos y metas de la organización son alcanzados plenamente	3	3	2	4	3	4	2	3	4