

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CIENCIAS
ECONÓMICAS**



**TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**EI DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES Y
EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA
ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL ASOCIACIÓN
BENÉFICA PRISMA - LIMA**

PRESENTADO POR:

BACH. ADM. CASIQUE RAMIREZ KELLY

BACH. ADM. VINCES ROBLES EVELYN GIULIANA

2016

PRESENTACIÓN

Para Martha Alles (2005), tanto en empresas tradicionales como en aquellas sin fines de lucro, se puede dar una implementación de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias, con la finalidad de alcanzar con éxito los objetivos que se plantean.

El presente trabajo de investigación trata sobre el desarrollo de las competencias laborales y el desempeño del personal administrativo en la organización no gubernamental Asociación Benéfica Prisma; la cual tiene como propósito determinar el desarrollo de las competencias laborales y su influencia en el desempeño del personal administrativo.

El estudio ha considerado seis capítulos:

En el Capítulo I, se describe la situación problemática formulando los problemas y los objetivos de la investigación.

El Capítulo II, muestra el marco teórico con la pertinencia en la selección de los antecedentes, las bases teóricas y el glosario de términos.

En el Capítulo III, se presentan las hipótesis y variables con sus respectivos indicadores.

En el Capítulo IV, se aborda la metodología con el tipo, nivel, diseño, población, muestra y las técnicas e instrumentos seleccionados para el procesamiento, análisis e interpretación de la información.

El Capítulo V, presenta los resultados con su respectiva herramienta estadística.

El Capítulo VI, se menciona las conclusiones y recomendaciones y finalmente, las referencias bibliográficas seleccionadas en concordancia a las variables del estudio enriqueciendo la presente investigación.

DEDICATORIA

A Dios que me ha dado la vida y la fortaleza, a mis padres Hernán y María Lita, a quien todo se los debo, por su lucha, constancia, perseverancia, pues ellos son el principal cimiento para la construcción de mi vida profesional. A mis hermanos Gelder, Mayleth y Yuri, y a ti amiga Madaleyne porque todos ustedes siempre han estado ahí cuando más lo necesite les debo por todo ese apoyo incondicional.

Kelly Casique

A mis padres Miguel y Evelyn, hermanos Gabriela, Mijaíl e Ivanna y a mis abuelos Rufino e Irma que sin duda alguna han sido el empuje constante durante este largo periodo, por sus consejos, apoyo incondicional y su paciencia. A Dios que me ha dado la fortaleza para culminar este proyecto y que me ha permitido llegar a este momento tan especial en mi vida.

Evelyn Vinces

AGRADECIMIENTO

A nuestras familias, amigos, y personas especiales en nuestras vidas, este nuevo logro es en gran parte gracias a ustedes.

A Dios que nos ha dado la sabiduría para sacar adelante y concluir este proyecto importante en nuestras vidas.

A nuestros profesores por contribuir con nuestro aprendizaje aportando conocimientos para prepararnos en la vida profesional y personal.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	2
RESUMEN	9
ABSTRACT	11
CAPÍTULO I	13
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1. Situación Problemática	13
1.2. Problema de Investigación	15
1.2.1. Problema General	15
1.2.2. Problemas Específicos:	15
1.3. Justificación	15
1.3.1. Justificación teórica	15
1.3.2. Justificación práctica	16
1.4. Objetivos de la investigación	16
1.4.1. Objetivo General:.....	16
1.4.2. Objetivos Específicos:	16
CAPÍTULO II	18
MARCO TEÓRICO	18
2.1 Antecedentes de la investigación	18
2.1.1 Antecedentes Nacionales	18
2.1.2 Antecedentes Internacionales:	20
2.2 Bases teóricas	24
• Competencias laborales.....	24
• Características que componen una competencia	25
• Gestión por competencias.	26
• Caracterización mínima sobre las competencias y su desarrollo.....	28
• La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de recursos humanos	29

• Enfoques de competencia.....	30
• El papel de la formación en el desarrollo y gestión de las competencias.....	31
• Evaluación de competencias	34
• Modelos de competencias	35
• Sistema de evaluación y aprendizaje de las habilidades de comunicación.	36
• Evaluación de desempeño.....	37
• Importancia y beneficios de la evaluación de desempeño.....	38
• Responsabilidades en la evaluación del desempeño	40
• Conflictos en la evaluación del desempeño	41
• Evaluación 360°: Evolución.....	42
• Métodos tradicionales de evaluación de desempeño	43
2.3 Glosario de Términos	44
CAPÍTULO III	48
HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	48
3.1 Hipótesis.....	48
3.1.1 Hipótesis General.....	48
3.1.2 Hipótesis Específicas	48
3.2 Operacionalización de las variables	49
CAPÍTULO IV.....	50
METODOLOGÍA	50
4.1 Tipo de investigación	50
4.3 Diseño de la investigación	50
4.4 Población del estudio	51
4.5 Unidad de análisis	51
4.6 Tamaño y selección de la muestra	51

4.7 Técnicas de recolección	52
4.8 Análisis e interpretación de la información	52
CAPÍTULO V	53
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	53
5.1 Análisis e interpretación de resultados	53
5.2 Prueba de hipótesis.....	66
CONCLUSIONES	68
RECOMENDACIONES	69
BIBLIOGRAFÍA	70
ANEXOS	74

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

Figura N° 1:	
Modelo de Iceberg.....	26
Figura N° 2:	
Caracterización de las Competencias.....	28
Tabla N° 1:	
Enfoque de Competencias.....	31

RESUMEN

La gestión por competencias no es algo nuevo; pero aún no se difunde lo suficiente en países de América Latina; las competencias son aquellos comportamientos que nos permitirá alcanzar los resultados. De igual forma, el análisis de desempeño de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar al personal con el objetivo de demostrar tanto el desarrollo personal como profesional de los colaboradores, la mejora permanente y el aprovechamiento de los recursos humanos.

Por otro lado, se debe resaltar que si bien el bienestar de la comunidad local y en general de sus interesados debe ser una de las metas de la empresa, no es la única, pues existe el interés de lograr productividad y sostenibilidad en el tiempo.

Para efectos de nuestra investigación, resulta adecuado reseñar brevemente los aspectos controvertidos de la ley N° 28925, los cuales fundamentalmente son los siguientes:

- a) El presunto otorgamiento de potestad supervisora a la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI) sobre el funcionamiento de las Organizaciones No Gubernamentales (ONG).
- b) La ampliación y el establecimiento de la manera obligatoria de los registros vinculados a la cooperación internacional.
- c) Y la clasificación de las infracciones y las sanciones establecidas a las ONG.

La APCI es el ente rector de la cooperación técnica internacional, la cual tiene la facultad de supervisar la cooperación internacional no reembolsable que se gestiona a través del estado. Para fines de transparencia las ONG's tienen la obligación de inscribir en un registro que conduce la APCI, de carácter público e informativo, los proyectos, programas o actividades, así como también la ejecución del gasto que estos realizan.

Las ONG's se constituyen en el mecanismo más efectivo para buscar la conciliación de los intereses de la comunidad y demás interesados con los de la compañía, es decir, bienestar social y sostenibilidad empresarial.

Estas organizaciones se fortalecen cada vez más, tratando cada día de lograr una percepción más real y formal por parte de los demás sectores, así como también de profesionalizar el capital humano, debido que ellos juegan un papel importante y determinante para lograr el cambio social que se desea conseguir y por el cual trabajan.

Por ello, el enfoque para relacionar desempeño son varios; la administración de organización fija los objetivos, dichos objetivos guardan una relación directa con los objetivos que se propone la organización.

El objetivo de la investigación es determinar el desarrollo de las competencias laborales y su influencia en el desempeño del personal administrativo en la organización no gubernamental Asociación Benéfica Prisma, Lima 2016.

El estudio es de tipo aplicado, nivel evaluativo y su diseño corresponde al no experimental, la población fue conformada por 80 trabajadores administrativos y la muestra la representó 50 trabajadores entre hombres y mujeres de la organización no gubernamental Asociación Benéfica Prisma, la técnica que se seleccionó en la presente investigación fue: la técnica de encuesta; el instrumento que se utilizó fue: el cuestionario.

Palabras claves: competencias, desempeño laboral, desarrollo laboral, organización no gubernamental, productividad, evaluación, capital humano

ABSTRACT

Competency based management is not new but still not widespread in Latin America; competencies are those observable behaviors that allow us to achieve results. On the other hand, performance analysis of a person is an instrument to manage and supervise employees in order to demonstrate both personal and professional development, continuously improve the results and benefit from human resources.

On the other hand, it should be noted that while the well-being of the local community and its stakeholders in general must be one of the company's goals, it is not the only one, as there is an interest in productivity and sustainability over time.

For the purposes of our investigation, it is appropriate to briefly outline the controversial aspects of Law No. 28925, which are fundamentally the following:

- a) The alleged granting of supervisory authority to the Peruvian Agency for International Cooperation (APCI) on the operation of Non-Governmental Organizations (NGOs).
- b) The extension and establishment of the mandatory form of registers linked to international cooperation.
- c) The classification of offenses and sanctions against NGOs.

The APCI is the governing body of international technical cooperation, which has the power to oversee the international non-reimbursable cooperation that is managed through the government. For transparency purposes, NGOs have the obligation to register, in a public and informative register, the projects, programs or activities, as well as the execution of the expenditure they carry out.

NGOs are the most effective mechanism to find the reconciliation of the interests of the community and other stakeholders with those of the company, a mean, social welfare and business sustainability.

These organizations are increasingly strengthened, trying every day to achieve a more real and formal perception by other sectors, as well as to professionalize human capital, since they play an important and determinant role to achieve social change that we want to get and work for.

Therefore, the approach to relate performance are several; the organization administration sets the objectives, these objectives are directly related to the objectives proposed by the organization.

The purpose of this research is to determine the importance of the employee's competencies and the relationship to its performance in the NGO "Association Benefic Prisma".

The study is applied type with evaluation level and its design corresponds to a non-experimental one; population was composed of 80 administrative workers and the sample represented 50 workers between men and women of Non-Governmental Organization "Association Benefic Prisma". The technique used in this investigation was the poll; the instrument used was the questionnaire.

Key words: competence, work performance, work development, non-governmental organization, productivity, assessment, human capital

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación Problemática

Hoy en día la competitividad en empresas y países es una exigencia al interior de los procesos en los que necesariamente se deben involucrar para crecer y desarrollarse, las competencias son un factor clave en cualquier organización, debido a que definen conocimientos, actitudes, aptitudes, valores y habilidades que hacen mejorar a la empresa, y muestran una cercanía a una conducta competitiva que se logra a partir de la definición de un marco de competencias planteado de forma general y específica por la organización de acuerdo a la actividad de la misma.

Por ello se vio necesario mencionar el papel que desempeñan en particular las Organizaciones No Gubernamentales (ONG); la cual es de gran importancia gracias al fuerte poder de convocatoria que ejercen sobre la opinión pública; una Organización No Gubernamental por lo general está dirigida al ámbito social, es decir, a aquellas actividades de voluntariado, de grupos de personas o familias que realizan donaciones como un acto de bondad. Sin embargo, en la actualidad comienza a percibirse de manera distinta; empieza a ser importante por parte de los gobiernos, por parte de las empresas privadas y de la sociedad en general.

Cabe mencionar que la relación que se genera con las ONG se establece en la existencia de un objetivo común, orientado hacia la generación de mejores condiciones de vida para las personas, que conduce a aumentar la posibilidad de ejercer su libertad.

Es por ello que se considera entonces en la organización no gubernamental Asociación Benéfica Prisma que las personas son el recurso más importante, de tal forma que para obtener un rendimiento satisfactorio y

competente se debe tener un control a cerca de su desempeño, ya que ellos son los responsables de la información entre la entidad y su entorno; cabe mencionar que Prisma es una institución que trabaja para mejorar el acceso a oportunidades de personas en estado de vulnerabilidad, promoviendo el desarrollo sostenible a través de acciones que fortalezcan las alianzas y redes, contribuyendo así, al logro de una sociedad más inclusiva y justa para todos, trabajando en diferentes líneas de acción como: Salud y Saneamiento, Producción y Comercialización, Gestión Ambiental, Investigación y Desarrollo, Educación y Administración de fondos.

Por tanto la información que el entorno obtenga será vital para la dinámica y estrategia que adopten las empresas con las cuales se establecen alianzas con la finalidad de continuar promoviendo el desarrollo sostenible.

En consecuencia, la competencia y calidad no solo le compete a un producto, sino también al servicio que este presta; es por eso que el Departamento de Recursos Humanos de la institución en mención se ha esforzado por proveer un personal competente en las distintas áreas establecidas, que permitan ofrecer una labor competitiva y de alta calidad; sin embargo, se ha observado que aún existen deficiencias en diferentes áreas.

En el Perú, como en la mayoría de los países, se requiere de servicios competitivos y más eficientes, mediante el personal que posea las competencias laborales específicas y necesarias para el buen desempeño de sus labores, sin embargo, esto no garantiza que el personal se desempeñe de acuerdo a dichas funciones. Es por ello que se ha visto en la necesidad de evaluar el desempeño basado en competencias laborales en la Organización No Gubernamental Asociación Benéfica Prisma para dar soluciones a problemas de deficiencia o incumplimiento de funciones, y para contar con personal mejor calificado y eficiente que permita encaminar a la institución a una mejora constante.

1.2. Problema de Investigación

1.2.1. Problema General

¿En qué medida el desarrollo de las competencias laborales influye en el desempeño del personal administrativo en la organización no gubernamental Asociación Benéfica Prisma, Lima 2016?

1.2.2. Problemas Específicos:

- 1- ¿Cómo influye el dominio temático como competencias laborales en el desempeño del personal administrativo en la organización no gubernamental Asociación Benéfica Prisma, Lima 2016?
- 2- ¿En qué medida la competencia ofimática influye en el desempeño del personal administrativo en la organización no gubernamental Asociación Benéfica Prisma, Lima 2016?
- 3- ¿Cómo influye el nivel académico como competencia laboral en el desempeño del personal administrativo en la organización no gubernamental Asociación Benéfica Prisma, Lima 2016?

1.3. Justificación

1.3.1. Justificación teórica

El presente estudio ha considerado dos temáticas importantes de la administración: El desarrollo de las competencias laborales y el desempeño del personal administrativo en una organización no gubernamental Asociación Benéfica Prisma.

La investigación determinó el desarrollo de las competencias laborales y su influencia en el desempeño del personal administrativo en la organización no gubernamental Asociación Benéfica Prisma.

El aporte del estudio permitió conocer el desarrollo de las competencias laborales en esta institución y nos permitieron también identificar si las tareas están siendo realizadas por el personal adecuado considerando así uno de los principios de la administración que es la organización.

1.3.2. Justificación práctica

Los resultados del proyecto de investigación permitieran conocer sobre la interacción entre el desarrollo de las competencias laborales y el desempeño del personal administrativo en la organización no gubernamental Asociación Benéfica Prisma, las mismas que podrían ser analizadas para su aplicación en la organización con la finalidad de mejorar la productividad.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo General:

Determinar el desarrollo de las competencias laborales y su influencia en el desempeño del personal administrativo en la organización no gubernamental Asociación Benéfica Prisma, Lima 2016.

1.4.2. Objetivos Específicos:

- 1- Evaluar el dominio temático como competencias laborales y su influencia en el desempeño del personal administrativo en la organización no gubernamental Asociación Benéfica Prisma, Lima 2016.

- 2-** Establecer la competencia ofimática y su influencia en el desempeño del personal administrativo en la organización no gubernamental Asociación Benéfica Prisma, Lima 2016.

- 3-** Evaluar el nivel académico como competencia laboral y su influencia en el desempeño del personal administrativo en la organización no gubernamental Asociación Benéfica Prisma, Lima 2016.

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes Nacionales

El estudio ha considerado:

Huamani, Tito y Leonardo Pedro (2012), con la investigación: “Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana.”

Esta tesis hace referencia a la nueva conceptualización del valor de las personas para las organizaciones, se inicia con los planteamientos efectuados por las diferentes escuelas que estudian la Gestión Humana, en la cual se abandona la idea de que la persona, en sí misma, es un recurso, es decir un elemento que provee de fuerza de trabajo a la organización tal y como se concebía desde los tiempos de los autores clásicos de la Administración, para pasar a la consideración de la persona como un elemento dinámico que posee competencias, talentos y recursos; vale decir, posee conocimientos y capacidades, habilidades y destrezas, y actitudes. Por ello, la presente investigación se orienta a demostrar que una gestión organizacional de las personas, basada en el reconocimiento y valoración individual de sus competencias laborales conformada por los dominios conceptuales, procedimentales y actitudinales; sí permite elevar sus niveles de productividad en su trabajo.

El estudio se llevó a cabo en las empresas del sector confección de calzado, ubicadas en Lima Metropolitana, para ello se determinó una muestra de 96 empresas, representadas por sus directivos y/o administradores; se aplicaron una variedad de técnicas científicas de trabajo de campo; observación, encuestas en 3 momentos diferentes y

entrevistas en profundidad, para demostrar las hipótesis planteadas en la presente investigación y proponer una metodología de implantación del modelo en este sector. Debido a los resultados se propone una metodología de implantación del modelo en el sector; las recomendaciones pasan porque se instituya un proceso de formación y capacitación permanente de los cuadros directivos y técnicos, creando centros e institutos que tanto el sector privado y público deben asumirlas.

Silva, Romy y Ubillus, María (2015), con la investigación: “Propuesta de mejora basada en competencias para el proceso de admisión de personal en una empresa de servicio de transporte terrestre de carga pesada ubicada en el norte del país, Perú”

La investigación descriptiva presentó como problemática: el proceso de admisión de personal, el cual se ha ejecutado de manera empírica sin tener en cuenta los procedimientos técnicos que garanticen un buen resultado acorde con la visión y misión de la empresa.

En su desarrollo, se aplicó una encuesta de aspectos generales a todo el personal administrativo que labora en la misma, en sus tres niveles jerárquicos y otra específica a efectos de identificar las competencias más importantes aplicables al rubro, lo cual nos facilitó para conocer las que se requieren para cada nivel y el grado de importancia de cada una. Así mismo, se entrevistó al gerente de recursos humanos y algunos trabajadores.

El resultado fue que la empresa carece de un proceso formal de admisión de personal; que no existen perfiles de puestos; que el reclutamiento no es el apropiado; que el factor determinante de ingreso es la recomendación y que la inducción del nuevo colaborador no es la más conveniente.

Por lo tanto, es necesario elaborar una propuesta de mejora basada en competencias para el proceso de admisión de personal en la empresa.

2.1.2 Antecedentes Internacionales:

García, Roció (2011), con el estudio: “Evaluación de Desempeño Aplicado al Personal Administrativo Titular del Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, del Municipio Sucre, Estado Sucre, Venezuela. Año 2011.”

Este estudio hace mención que la Gerencia de Recursos Humanos también denominada Administración de Recursos Humanos; implica el desarrollo de diferentes tipos de procesos que conllevan al logro de los objetivos de la organización y garantizan la adecuada gestión del recurso humano. Uno de estos procesos es la Evaluación de Desempeño, la cual busca determinar el rendimiento del empleado en su cargo y en caso de detectar debilidades implementar planes de mejoramiento. Su importancia radica en que es uno de los procesos que más influencia tiene en la toma de decisiones para el personal, por tal razón debe ser aplicado respetando cada uno de sus pasos por personas capacitadas y técnicas previamente establecidas.

La presente investigación se encuentra enmarcado en el Liceo Bolivariano “Pedro Arnal”, el mismo es una institución educativa de carácter público, ubicado en la ciudad de Cumaná. El propósito de la investigación fue Analizar el Proceso de Evaluación de Desempeño Aplicado al Personal Administrativo Titular de dicha institución, por medio de un estudio descriptivo con diseño de campo, y una población que estuvo representada por 29 empleados, los cuales brindaron la información requerida a través de un cuestionario y con ayuda de una entrevista para recolectar los datos necesarios sobre la ejecución del proceso. Una vez estudiados los datos se determinó que existen una variedad de debilidades en el proceso que impiden la aplicación correcta del mismo.

Hernando, María (2007), con la investigación “Las buenas prácticas en la gestión de Recursos Humanos en las organizaciones de Mar de Plata, Argentina.”

Este autor menciona que es de vital importancia tener presente que la gestión de los recursos humanos implica el manejo de los recursos más importantes de una organización, que es su gente, esta consigue el logro de la competitividad requerida para satisfacer las necesidades a favor de la entidad.

Por otro lado abarca también todos los temas referidos a la gestión Recursos Humanos necesarios para conocer la función de RRHH en las organizaciones, y de esta manera, poder determinar cuáles son las Buenas Prácticas que deben llevarse a cabo para lograr el éxito de las mismas.

Así mismo, se resalta también la función de Recursos Humanos siguiendo con las función de Planeamiento Estratégico que ayuda como base para determinar el sistema y cada uno de los subsistemas existentes que hacen a la Gestión de Recursos Humanos; terminando con la función de Medición de la Gestión que nos determina si se logró añadir valor y ventajas competitivas en base al personal.

Cojulún, María (2011), con la investigación; “Competencias laborales como base para la selección de personal, Guatemala”

La presente investigación fue realizada en la empresa Pio Lindo del departamento de Retalhuleu, quienes implementan en algunos pasos del proceso de selección, las competencias laborales.

El objetivo principal fue determinar la importancia de las competencias laborales como base para la selección de personal; en el proceso de investigación del marco teórico se presentaron algunas dificultades en la primera variable, ya que además de ser de reciente aparición muchos

autores no le dan mayor validez. Sin embargo durante el proceso se ha comprobado que, al realizar descriptores de puestos por competencias laborales se obtiene una mayor objetividad y claridad del puesto vacante, que las pruebas técnicas deben incluir una comprobación de las competencias requeridas.

Los instrumentos que se utilizaron fueron una entrevista dirigida y un cuestionario con escala de Likert, que se aplicaron a los tres altos mandos de la sucursal que conforman el total de la muestra. Posteriormente se realizó un cuadro comparativo entre el proceso de selección de personal sin competencias y el proceso de selección por competencias laborales. Obteniendo una diferencia tanto en los pasos como en las técnicas que se pueden utilizar. En recursos humanos se habla comúnmente de aptitudes, intereses y rasgos de personalidad para representar parámetros según los cuales se pueda diferenciar a las personas; sin embargo, hoy día es cada vez más común encontrar las descripciones de puestos, o los requerimientos de los superiores en términos de competencias.

Castañeda Castillo, David Enrique (2013), con la investigación; “Evaluación por competencias, para el mejoramiento del desempeño laboral en responsabilidad, trabajo en equipo y liderazgo para colaboradores de la fundación SERVIVIENDA”. Colombia.

La investigación se basó en aportar herramientas de actualidad en capacitación, liderazgo y evaluación por competencias. La fundación Servivienda contaba con una “evaluación de habilidades”, pero que fue aplicada directamente por los jefes y de forma manual; por lo tanto los resultados No se encontraban sistematizados, ni analizados de ninguna forma, por lo cual la poca evaluación de competencias que se había realizado con anterioridad se encontraba olvidada y abandonada. Por todo lo anterior la investigación se desarrolló bajo el fundamento de poner en contexto, actualidad y desarrollar al máximo posible una “evaluación

por competencias “, capacitaciones en “liderazgo” y “trabajo en equipo”; de manera directa con la coordinación de recursos humanos, para la búsqueda de un mejor desempeño profesional y personal de los colaboradores.

La investigación se desarrolló bajo el esquema de “evaluar”, “analizar” y “proponer”. Partiendo de las herramientas con la que se contaban en el momento de inicio. Inicialmente se sistematizaron los resultados obtenidos en dicha evaluación, continuando con el proceso, se analizaron los resultados encontrados en los cruces de información de las bases de datos y se identificaron las falencias y opciones de mejora que podrían contribuir con un mejor desempeño de los actuales empleados y que podrían ser desarrolladas inicialmente en capacitaciones.

Finalmente se propusieron y desarrollaron tres capacitaciones “preparadas”, “desarrolladas” y “facilitadas” por el practicante, enfocadas en fortalecer “trabajo en equipo” y “liderazgo”, para finalmente dejar las bases esenciales para un mejor y mucho más desarrollado “Modelo de evaluación por competencias”.

2.2 Bases teóricas

- **COMPETENCIAS LABORALES**

La versión de **Alles, M. (2005)** existe en diversos medios, aun en los académicos, una profunda confusión sobre términos que, siendo parecidos, significan cosas muy diferentes: las competencias laborales y las competencias conductuales.

Cuando se habla de gestión por competencias se hace referencia a un modelo de management o 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 es beneficiosa tanto para la empresa como para sus empleados.

La mayoría de las definiciones de competencias laborales plantean una mezcla de conceptos necesarios para desempeñarse adecuadamente en un puesto de trabajo: conocimientos específicos y habilidades necesarios. A modo de ejemplo comentaremos el modelo mexicano en materia de competencias laborales, presentado por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (Conocer), en un documento de 1998, destinado a ser aplicado en ese país. Dice el mencionado documento: Se reconoce, de manera general, que una persona es competente para hacer algo cuando demuestra que lo sabe hacer. Si el algo a que se ha hecho referente tiene que ver con el trabajo, puede decirse que la persona es competente en su trabajo; es decir, tiene o posee competencia laboral. La competencia laboral es, entonces, uno más de los diferentes atributos de la persona- en su carácter de trabajador; y dicha competencia es por lo tanto identificable con la persona misma. La identificación de la competencia laboral de un trabajador, resulta posible si y solo si esta también definido el referente laboral en el que se aplicará la competencia.

Para **Moreno, (2003)** las competencias laborales constituyen el conjunto de habilidades, capacidades, conocimientos, patrones de comportamiento y clases de actitud que definen un desempeño superior. Amplían la definición de cualquier empleo al enfocarse en qué trabajo se realiza y cómo. Las competencias se enmarcan dentro del contexto de la organización y pueden incorporarse a sus prácticas, políticas, sistemas y procesos para ayudar a motivar y apoyar al personal para que su desempeño sea de óptima calidad. Se espera que toda la plantilla demuestre competencia en el desempeño del trabajador diario en los niveles específicos que exige su puesto particular.

- **CARACTERÍSTICAS QUE COMPONEN UNA COMPETENCIA**

La versión de **Spencer, L.; Spencer, S. (1993)**, menciona competencia como “una característica subyacente en el individuo que está casualmente relacionada con un estándar de efectividad y/o superior en un trabajo o situación”.

A continuación se describe cinco tipos de características de las competencias establecidas por Spencer y Spencer comenzando por aquellas que son más difíciles de detectar, desarrollar y evaluar:

1. **Motivación:** son los intereses que una persona desea consistentemente. Las motivaciones dirigen y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros; como por ejemplo, las personas motivadas se fijan objetivos y se hacen responsables para alcanzarlos.

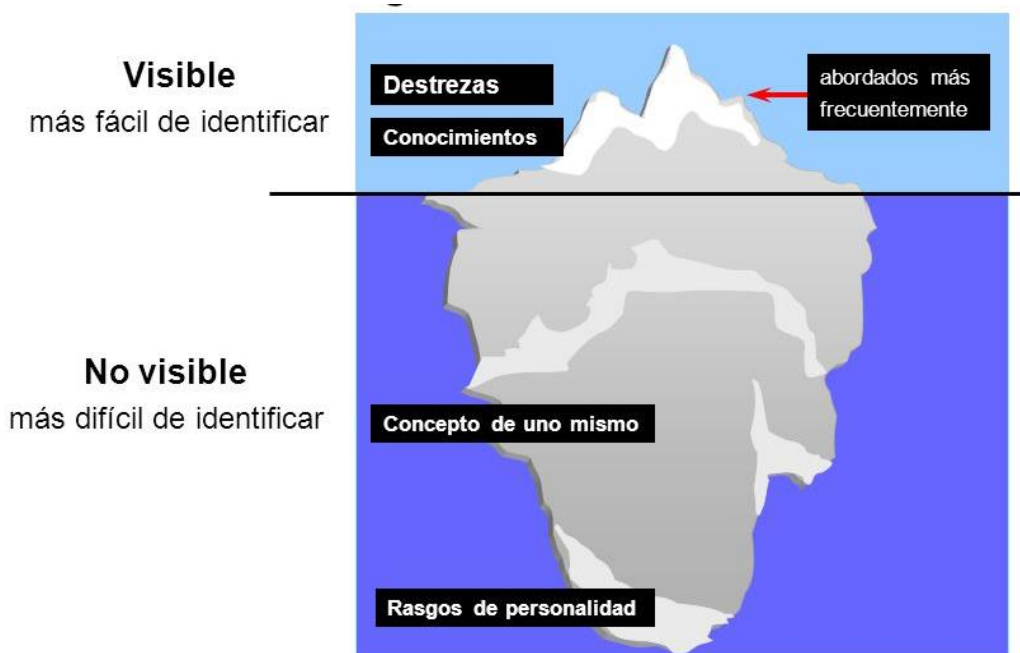
2. **Características:** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Ejemplo: la resistencia y buenos reflejos, son competencias importantes en un boxeador.

3. Concepto de uno mismo: Son las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Ejemplo: la confianza de poder desempeñarse bien en una situación de trabajo.

4. Conocimiento: Se define como la información que una persona posee sobre áreas específicas, como por ejemplo el conocimiento que posee un cardiólogo acerca de los síntomas de un infarto

5. Habilidad: La capacidad de desempeñar una tarea física o mental. Ejemplo: la habilidad de un cardiólogo para colocar marcapasos.

Figura 1
Modelo de Iceberg



Fuente: Spencer y Spencer

- **GESTIÓN POR COMPETENCIAS.**

Según **Morales, O. (2008)** La gestión por competencias atrae, desarrolla y mantiene el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y

procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

Para esto es necesario primero que nada, definir la visión de la empresa (hacia dónde va), los objetivos y la misión (que hace), y a partir de los lineamientos generados por los máximos organismos de dirección de la empresa desarrollar un lenguaje común, competencias laborales que se estructuran en torno a los perfiles.

Mediante el sistema de competencias se consigue una información necesaria y precisa con la cual contar en momentos de cambio.

Ya que el objetivo primordial del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para administrar los recursos humanos integralmente, de manera más efectiva.

Por medio de la gestión por competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
- La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.

- **CARACTERIZACIÓN MÍNIMA SOBRE LAS COMPETENCIAS Y SU DESARROLLO**

De acuerdo a **Tejada J.; Navío A. (2000)** el conjunto o muestrario de definiciones sobre competencias, nos pone de manifiesto que el concepto de competencia sigue contando con un atractivo singular.

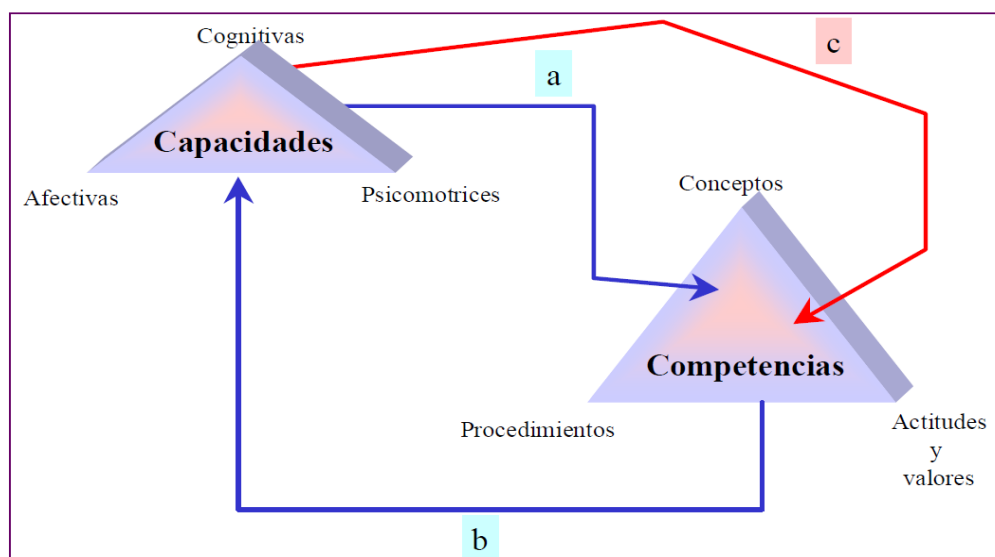
El concepto de competencia es que comporta todo un conjunto de conocimientos, procedimientos y actitudes combinados, coordinados e integrados, en el sentido que el individuo ha de saber hacer y saber estar para el ejercicio profesional.

Tejada J.; Navío A. (2000) hacen mención sobre el planteamiento relevante del profesor Fernández (1997). A su vez, las competencias que se llegan a lograr aumentan el poder de las capacidades con lo que hace que el proceso sea necesario para el planteamiento de lograr más y mejores competencias en el desarrollo evolutivo de las capacidades de la persona”.

El siguiente ideograma viene a representar dicho planteamiento:

Figura 2

Caracterización de las competencias



(Fernández, 1997)

- **LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS COMO HERRAMIENTA PARA LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS**

De acuerdo a **Domínguez, M.; Díaz, Y.; Sánchez, A. (2004)** tal y como ya se planteó, a partir del nuevo enfoque planteado por la Dirección Estratégica de Recursos Humanos, la Gestión por Competencias se configura como una herramienta crucial en la medida en que supone una gestión de personal más ajustada a las características claves que posee el capital humano y a aquellas que hacen que, también, un determinado puesto de trabajo se desarrolle más eficazmente.

Para seleccionar por competencias primero deberán confeccionarse los perfiles y las descripciones de puestos por competencias respetando los siguientes principios:

- 1) Cada competencia debe tener una denominación y una definición precisa.
- 2) Cada competencia tiene un número determinado de niveles que responden a conductas observables y no a criterios subjetivos.
- 3) Todas las competencias se pueden desarrollar o, lo que es lo mismo, pasar de un nivel inferior a otro superior.
- 4) Diferenciar entre competencias genéricas y específicas o técnicas.
- 5) Identificar las competencias críticas, prioritarias o imprescindibles, esto es, lo mínimo exigible.

Si aceptamos que la información necesaria es conocida principalmente por las personas que desempeñan el puesto de trabajo y por aquellas que lo supervisan, el mejor procedimiento para su obtención es la Entrevista centrada en Competencias o basada en los incidentes críticos.

En cuanto a las actividades dirigidas directamente a la adquisición de las competencias, esto es, la atracción y selección de personal, los cambios que se han originado el nuevo enfoque son básicamente dos: la

reorientación en la entrevista de selección hacia la ya referida entrevista focalizada; y la aparición de nuevas técnicas individuales y grupales donde se evalúa básicamente la conducta (saber ser y estar) del candidato.

Con todo ello, debemos ser conscientes de que seleccionar según las competencias no quieren decir que ya no es válido todo lo que hasta la fecha han venido haciendo las organizaciones en materia de reclutamiento y selección (enfoque tradicional), sino que se trata de complementarlo y darle una nueva orientación, sobre todo, a la entrevista de selección.

Dentro del proceso de formación y desarrollo debe buscarse el desarrollo de las competencias necesarias, presentes y futuras, potenciando el aprendizaje constante como actitud general. En este sentido, los sistemas de evaluación del desempeño basados en competencias incorporan a los estándares de evaluación tradicionales aquellas conductas necesarias para un buen rendimiento en el trabajo.

- **ENFOQUES DE COMPETENCIA**

De acuerdo a **Tobón, S. (2008)** hay diversos enfoques para abordar las competencias debido a las múltiples fuentes, perspectivas y epistemologías que han estado implicadas en el desarrollo de este concepto, así como en su aplicación tanto en la educación como en las organizaciones. Los enfoques de las competencias más sobresalientes en la actualidad son:

Tabla N° 1

Enfoques de Competencia

ENFOQUE	DEFINICIÓN	EPISTEMOLOGÍA	METODOLOGÍA CURRICULAR
1. Enfoque conductual	Enfatiza en asumir las competencias como: comportamientos clave de las personas para la competitividad de las organizaciones.	Empírico-analítica Neo-positivista	-Entrevistas - Observación y registro de conducta -Análisis de casos
2. Enfoque Funcionalista	Enfatiza en asumir las competencias como: conjuntos de atributos que deben tener las personas para cumplir con los propósitos de los procesos laborales-profesionales, enmarcados en funciones definidas.	Funcionalismo	Método del análisis funcional
3. Enfoque Constructivista	Enfatiza en asumir las competencias como: habilidades, conocimientos y destrezas para resolver dificultades en los procesos laborales-profesionales, desde el marco organizacional.	Constructivismo	ETED (Empleo Tipo Estudiado en su Dinámica)
4. Enfoque complejo	Enfatiza en asumir las competencias como: procesos complejos de desempeño ante actividades y problemas con idoneidad y ética, buscando la realización personal, la calidad de vida y el desarrollo social y económico sostenible y en equilibrio con el ambiente.	Pensamiento complejo	-Análisis de procesos - Investigación acción pedagógica

Referencia Tobón, S (2008)

• EL PAPEL DE LA FORMACIÓN EN EL DESARROLLO Y GESTIÓN DE LAS COMPETENCIAS

De acuerdo a **Tejada J.; Navío A. 2000)** Más allá de las reformas habidas y su insuficiencia por la continua demanda socio laboral, ante el acelerado y progresivo cambio, se observa como las propias empresas pasan a

constituirse en instituciones formativas, productoras de competencias y cualificaciones concretas e inmediatas. La misma definición de competencia profesional ligada a la experiencia y al contexto determinado propicia un desplazamiento hacia el sistema laboral de la propia formación. Y esto no es de extrañarse, también se ha planteado en la propia gestión de competencias que le corresponde a la institución localizar las competencias, con todo lo que implica evaluar, validar y hacerla evolucionar (desarrollar).

Por lo tanto, los conocimientos se constituyen y validan en el sistema educativo por medio de diplomas. Las competencias se desarrollan, se utilizan y se validan por la empresa bajo forma de certificados.

La lógica de la competencia justifica el desplazamiento o división del trabajo entre el sistema educativo y el sistema socio laboral. Sin embargo, no descarta ninguno de los subsistemas de formación profesional, sencillamente lo reubica y dota de “nuevas competencias” e incluso los integra. Ya hemos apuntado que por la misma dinámica del cambio, la formación inicial debe abocarse más hacia la adquisición y generación de competencias genéricas, de amplio espectro, transversales; mientras que la formación ocupacional y continua debe apuntar hacia la generación y desarrollo de competencias específicas.

Según **Levy-Leboyer (1997)** hay tres formas de adquirir y desarrollar las competencias:

- En la formación previa, antes de la vida activa y fuera del contexto del trabajo.
- A través de cursos de formación continua, durante la vida activa.
- Por el ejercicio mismo de una actividad profesional, mediante la vida activa.

Las diferencias entre formación y desarrollo nos indican que el desarrollo de competencias es una evolución lógica de la formación

por la naturaleza de las evoluciones en los contextos de trabajo. Las razones que la citada autora aporta así lo parecen indicar:

- 1) El desarrollo de competencias no está sometido a las decisiones de la empresa sino que es una actitud compartida entre la empresa y los empleados.
- 2) Las relaciones que se establecen entre actividad de trabajo y desarrollo son diferentes de las que se establecen entre actividad de trabajo y formación. En una etapa inicial el papel de la formación era precedente; es decir, la formación era un requisito para el trabajo y siempre se daba antes de la actividad. En una segunda etapa, la formación ya no sólo sirve para integrar a las personas en una empresa u organización, sino que está también dirigida para aquellos que están ocupando un puesto.

En una tercera etapa, las empresas u organizaciones no sólo se preocupan por formar, sino también por crear las condiciones favorables para adquirir competencias. De este modo, la adquisición de competencias no precede al trabajo sino que, además de realizarse en el transcurso del mismo, es mediante éste (sus actividades) que se desarrollan.

- 3) Un plan de desarrollo no puede ser organizado de forma sistemática como si un plan de formación se tratara. Es decir, pueden planificarse las condiciones del contexto de trabajo para que permitan el desarrollo de competencias tanto individuales como colectivas.
- 4) El objetivo último del desarrollo de competencias está en el aprender a aprender.

Lévy-Leboyer (1997) nos apunta dos dimensiones a tener en cuenta para que las experiencias sean favorecedoras del desarrollo de competencias: la dificultad y el desconocimiento. No obstante, como se menciona, deben considerarse los estilos de aprendizaje para saber si las experiencias (difíciles y desconocidas) son aptas para el desarrollo.

Así mismo **José Tejada y Antonio Navío (2000)**, mencionan a Mertens que explica de manera complementaria dos factores condicionantes del desarrollo de la competencia en las organizaciones:

- La asunción de un determinado grado de responsabilidad por parte del trabajador; es decir, que pueda actuar por su cuenta cuando hay que tomar decisiones.
- El ejercicio sistemático de la reflexión en y ante el trabajo.

Así, el desarrollo de competencias supone una estrecha colaboración entre lo que aporta un individuo al proceso de trabajo y lo que la organización puede facilitarle para el desarrollo de sus competencias (por ejemplo, tiempos y espacios de reflexión, posibilidad de ejecutar El grado de responsabilidad acordada, etc.).

Para Mertens, en el momento de la realización de la función, el trabajador no sólo aplica y practica conocimientos adquiridos en los momentos de reflexión y capacitación formal, sino que también descubre y aprende trabajando, desarrollando de esa manera su competencia.

• **EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS**

De acuerdo a **Escobar, M. (2005)** desde hace algunos años se ha incrementado el número de organizaciones interesadas en evaluar a sus miembros, más que por el cumplimiento de las tareas, por las competencias que estos sean capaces de demostrar en el desempeño de sus funciones.

A continuación, se hace referencia a algunos de los métodos y/o técnicas utilizados actualmente en el diagnóstico de competencias.

a) Método de evaluación 360°

Para Escobar consiste en un sistema para evaluar el desempeño a través de un cuestionario donde pueden expresarse criterios tales como: ¿Qué le gusta del evaluado en relación con los aspectos explorados? ¿Qué no le gusta? ¿Qué le gustaría que sucediera o que modificara en su conducta?, entre otras. Todo esto referido a comportamientos observables o deseables.

b) Método del Assesment Center

Este método, considerado de gran valor predictivo, constituye en esencia, un modelo de evaluación actitudinal y aptitudinal del comportamiento, basado en múltiples estímulos. La metodología que se utiliza para esto se basa en la aplicación de una serie de ejercicios que pueden adaptarse a un sector en particular, o a un nivel jerárquico determinado, creándose en torno a situaciones que se semejen a la realidad laboral en la que se desempeña el individuo. Algunos de estos ejercicios son el in-try, los grupos de discusión; también se emplean los test psicológicos, aunque de manera auxiliar.

• **MODELOS DE COMPETENCIAS**

De acuerdo a **Alles, M. (2005)** los modelos de competencia son tema de debate debido a la variedad de perspectivas que existen para definirlos y utilizarlos; algunos de estos modelos se centran en el análisis de las demandas del exterior hacia el sujeto; dichos modelos exigen ciertas competencias que el individuo debe demostrar para lograr una certificación; por otra parte están también los modelos que analizan todo aquello que conlleva en el sujeto y que determina su desempeño.

Las competencias se organizan en primer lugar como logros y acciones, en las que se identifica la preocupación por el orden, la calidad, la precisión en el trabajo, la iniciativa y la búsqueda de información; en segundo lugar se tiene las competencias de ayuda y servicio; se cuenta

también con las competencias que abarcan la capacidad de establecer relaciones interpersonales, las gerenciales que cuales son dirección, trabajo en equipo, cooperación y liderazgo.

Infinidad de autores clasifican a las competencias de acuerdo a la personalidad, habilidades o conocimientos; coincide en la existencia de tres grupos importantes:

1. Competencias básicas: Abarca tareas elementales aplicables a cualquier puesto. Estas se observan fácilmente; como por ejemplo, la lectura, la comunicación oral o escrita.
 2. Competencias Genéricas: Son habilidades y actitudes que se reflejan en el desempeño en cualquier organización; la toma de decisiones, la habilidad para negociar, el trabajo en equipo, la planeación, etc.
 3. Competencias técnicas: Son los conocimientos que se requieren para llevar a cabo una función en especial.
- **SISTEMA DE EVALUACIÓN Y APRENDIZAJE DE LAS HABILIDADES DE COMUNICACIÓN.**

Según **Van der Hofstadt Román, C. (2005)** la evaluación de las habilidades de comunicación pretende valorar la capacidad de un sujeto para emitir comportamientos adecuados a una serie de situaciones concretas que se dan en un determinado contexto.

Esta diversidad de sujetos y situaciones nos hace considerar que la mejor forma de proceder tanto en la evaluación como en el aprendizaje de habilidades sociales de comunicación es mediante el trabajo en grupo, dado que el grupo de alguna manera puede llegar a presentar un estándar sobre el nivel adecuado o socialmente correcto de utilización de

los distintos elementos de comunicación de forma ajustada a la situación y a las características personales del sujeto.

La finalidad es que se cuente con un método de evaluación y aprendizaje de las habilidades de comunicación que permita ser utilizado sin la participación necesaria de un experto, de tal forma que en un momento dado y una vez aclarada la técnica y los contenidos de evaluar y aprender, pueda resultar prescindible o al menos no ser del todo necesario para avanzar en el aprendizaje

La metodología planteada agrupa distintos procedimientos de evaluación y aprendizaje de las habilidades de comunicación. Por un lado la instrucción verbal, consistente en la descripción de las habilidades a realizar. En segundo lugar la dramatización o role playing, que consiste en el ensayo conductual o practica por parte de los participantes en el grupo. En el tercer lugar, el modelado, donde un modelo (ya sea el experto o un compañero), representa la habilidad que se está entrenando, con el criterio del grupo sobre la ejecución.

• **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

De acuerdo a **Alles, M. (2008)** el análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar personal. Entre sus principales 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 cómo hacer para mejorar los resultados.

Los empresarios y los empleados son escépticos en relación con las evaluaciones de desempeño. Habitualmente se cree que las evaluaciones de desempeño son o se realizan para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quien hay que despedir. Esto puede cierto en ocasiones, pero el significado de las evaluaciones de desempeño es mucho más rico y tiene otras implicaciones en la relación de jefe – empleado y en la relación más perdurable entre la empresa y los empleados.

En forma sintética, las evaluaciones de desempeño son útiles y necesarias para:

- ✓ Tomar decisiones de promociones y remuneraciones.
- ✓ Reunir y revisar las evaluaciones de los jefes y subordinados sobre el comportamiento del empleado en relación con el trabajo. Es importante que el trabajador conozca cómo está realizando su trabajo, el grado de satisfacción que sus empleadores tienen en relación con la tarea realizada.
- ✓ La mayoría de personas necesitan y esperan esa retroalimentación a partir de conocer cómo hacer la tarea, pueden saber si deben modificar su comportamiento.

• **IMPORTANCIA Y BENEFICIOS DE LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Según **Chiavenato, I. (2007)** la evaluación del desempeño permite implementar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, también permite evaluar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo.

Por ello, una evaluación del desempeño es importante, debido que genera beneficios tanto al evaluador como al evaluado. Los beneficios

consisten en que se está en condiciones de evaluar el potencial humano con el que cuenta y define qué aporta cada empleado, así mismo puede identificar aquellas personas que necesiten perfeccionar su funcionamiento y otras que pueden ser promovidas según su desempeño. Y lo más importante, se mejoran las relaciones humanas en el trabajo al estimular la productividad y las oportunidades para los subordinados. Por otro lado, al realizar un programa de evaluación del desempeño planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios destacados son:

a) Beneficios para el jefe o gerente.

Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación, principalmente, que al contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño, como un sistema objetivo, y que mediante éste conozcan su desempeño.

b) Beneficios para el subordinado.

Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados, conocer también cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño, y, según la evaluación de desempeño cuáles son sus fortalezas y debilidades. Conocer qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, u otros.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, u otro medio de mejora.).

c) Beneficios para la organización:

Evalúa su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y define la contribución de cada empleado. Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tiene condiciones para ascenderlos o transferirlos.

Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados; no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal, ya que estimula la productividad y mejora las relaciones humanas en el trabajo.

• RESPONSABILIDADES EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Según **Chiavenato, I. (2007)** de acuerdo con la política de recursos humanos que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas será atribuida al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente conjuntamente, al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o a una comisión de evaluación del desempeño.

Sin embargo actualmente, las organizaciones adoptan un esquema, avanzado y dinámico, de la administración del desempeño. Aquí surge la Administración por Objetivos (APO), pero ahora con una nueva presentación; es en esencia, democrática, participativa, incluyente y muy motivadora. Con esta nueva APO, la evaluación del desempeño se orienta por los siguientes caminos:

1. Formulación de objetivos mediante consenso: Se trata del primer paso de la nueva y participativa administración por objetivos, los cuales son formulados conjuntamente por el evaluado y su gerente.

2. Compromiso personal para poder alcanzar los objetivos formulados conjuntamente. En algunos casos, se presenta una especie de contrato formal o psicológico que representa el acuerdo pactado con respecto a los objetivos que deben ser alcanzados.
3. Acuerdo y negociación con el gerente respecto a la asignación de los recursos y a los medios necesarios para alcanzar los objetivos. Se trata de obtener los recursos y los medios necesarios para poder alcanzarlos eficazmente.
4. Desempeño. Se trata del comportamiento del evaluado encaminado a alcanzar efectivamente los objetivos formulados.
5. Medición constante de los resultados y comparación con los objetivos formulados, se trata de constatar los costos-beneficios que implica el proceso.
6. Retroalimentación intensiva y continua evaluación conjunta. Esto significa que debe haber una gran cantidad de retroalimentación y, sobre todo, un amplio apoyo a la comunicación.

- **CONFLICTOS EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Dessler, G. (2001) nos dice que “la evaluación de desempeño falla por razones comparables con estos tres pasos; por definir el trabajo, evaluar el desempeño y presentar la información al empleado. Algunas fallan porque no se informa a los subordinados, por adelantado, exactamente qué se espera de ellos, en función de un buen desempeño. Otras fallan debido a problemas con las formas o los métodos que se usan para evaluar y otro de los problemas es la sesión de entrevistas para

proporcionar retroalimentación al empleado; estos incluirán las discusiones y la mala comunicación”

- **EVALUACIÓN 360°: EVOLUCIÓN**

La versión de Pereira, F. (2008) nos dice que según Edwards y Ewen, esta técnica de evaluación de 360° ha venido evolucionando, con algunas variaciones a través de los años:

El término evaluación de 360° nace en 1980 basado en usar los análisis de grupos como sistemas multifuentes. La evaluación empezó a ser utilizada en Estados Unidos pero pronto empezó a ser internacional incluso antes que el Wall Street Journal, en 1993 escribiera sobre la evaluación de múltiples fuentes como encaminado de desarrollo, poco tiempo después de esta publicación fue adoptada por la General Electric.

La evaluación 360° propone:

- a) 90° Evaluación de colegas: En este caso los colegas que pertenecen al mismo equipo, son evaluadores potenciales importantes.
- b) 180° Revisión ascendente: Es su jefe o la persona a la que reporta quien realiza la evaluación; en la mayoría de los casos las evaluaciones no son anónimas.
- c) 270° Autoevaluación: Es aquí donde el mismo sujeto tendrá la posibilidad de asignar un valor a cada una de las competencias a evaluar; con ello se busca acceder a la propia percepción que tiene el propio individuo sobre su desempeño
- d) 360° Revisión Descendente: Consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de factores predefinidos; estos

factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario.

- **MÉTODOS TRADICIONALES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

De acuerdo a **Chiavenato, I. (2007)** Los métodos de evaluación varían de una organización a otra, porque cada una de ellas tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas. Se pueden emplear varios sistemas de evaluación del desempeño y estructurar cada uno en forma de métodos de evaluación de tal manera que resulte adecuado para las características del personal implicado.

Esta adecuación es importante para que el método produzca resultados. Los principales métodos de evaluación del desempeño son:

1. Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas.
Mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. Se utiliza un cuestionario de doble entrada, en el cual las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, y las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores.
2. Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo: Se basa en entrevistas de un especialista en evaluación con el superior inmediato de los subordinados, con las cuales se evalúa el desempeño, registrando las causas y los motivos del mismo.
3. Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos.
Se basa en el hecho de que el comportamiento humano tiene características extremas que son capaces de llevar a resultados positivos (éxito) o negativos (fracaso).

4. Método de comparación de pares: Es un método de evaluación del desempeño que compara a los empleados de dos en dos, se anota en la columna de la derecha al que es considerado mejor en relación con el desempeño.

5. Método de frases descriptivas

El evaluador señala las frases que caracterizan el desempeño del subordinado (señal “+” o “S”) y aquellas que muestran el desempeño contrario (signo “-” o “N”).

2.3 Glosario de Términos

Administración por objetivos: Filosofía administrativa que califica el desempeño sobre la base del cumplimiento de metas fijadas mediante acuerdo entre el trabajador y la empresa representada por su jefe o director de área responsable. (Martha Alles, 2008)

Autodesarrollo: Es un proceso de mejora individual, y sin un seguimiento guiado por otra persona, que permite acercar a los participantes a los requisitos óptimos de desempeño en su función actual dentro de la organización. Esta modalidad es fundamentalmente orientada a personas con un alto nivel de disciplina y confianza en sí mismas, capaces de superar los momentos difíciles. En este caso el plan de acción debe definirse durante el proceso de retroalimentación al individuo, que se efectúa por parte de un consultor externo con el propósito de orientar al participante. Implica, por otra parte, un esfuerzo previo de la organización, ya que ésta debe proporcionar los recursos necesarios a la persona para su autodesarrollo. (Escobar, M. 2005).

Capacidad Organizacional: La capacidad organizacional es la habilidad de una organización para utilizar sus recursos en la realización de sus actividades. Si la unidad de análisis es la organización misma, se pueden evaluar todos los recursos, sistemas y procesos que las organizaciones despliegan, para apoyarla en su labor. Un examen de los sistemas y prácticas de gestión relacionados con los recursos humanos, financieros y de infraestructura ayuda a comprender el uso de los recursos organizacionales. (Lusthaus, C., Adrien, M. H., Anderson, G., Carden, F., Plinio Montalván, G. 2002)

Competencias: Es una características subyacente en un individuo que esta casualmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación. (Spencer y Spencer, 1993)

Competencias específicas gerenciales: Las competencias específicas como surge de su definición, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En el caso de las específicas gerenciales se refieren como su nombre lo indica; a las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir; que son jefes de otros.(Martha Alles,2005)

Competencias laborales: Constituyen el conjunto de habilidades, capacidades, conocimientos, patrones de comportamiento y clases de actitud que definen un desempeño superior. Amplían la definición de cualquier empleo al enfocarse en qué trabajo se realiza y cómo. Las competencias se enmarcan dentro del contexto de la organización y pueden incorporarse a sus prácticas, políticas, sistemas y procesos para ayudar a motivar y apoyar al personal para que su desempeño sea de óptima calidad. Se espera que toda la plantilla demuestre competencia en el desempeño del trabajador diario en los niveles específicos que exige su puesto particular. (Moreno, J. 2003)

Compromiso organizacional: Es la habilidad y disposición del individuo para alinear su conducta con las necesidades, prioridades y metas de la organización, de actuar en formas que fomenten las metas organizacionales o satisfagan necesidades organizacionales; puede parecer el de poner una misión organizacional por encima de las propias preferencias o por encima de las prioridades del papel desempeñado como profesional. (Spencer y Spencer, 1993)

Desempeño Laboral: 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. (Bohlander y Sherman, 2001)

Evaluación de desempeño: La evaluación del desempeño es un medio, un método y una herramienta, pero no un fin en sí. Es un medio para obtener información y datos que se puedan registrar, procesar y canalizar para mejorar el desempeño humano en las organizaciones. En el fondo, no pasa de ser un sistema de comunicaciones, que actúa en el sentido horizontal y vertical de la organización. (Chiavenato. 2007)

Seguimiento del desempeño: Proceso continuo de recolección y análisis de datos para comparar en qué medida se está ejecutando un proyecto, programa o política en función de los resultados previstos. (Novick y Gallard, 1997).

Productividad: Es un concepto afín a la Economía que se refiere a la relación entre la cantidad de productos obtenidos mediante un sistema productivo y los recursos empleados en su producción. En este sentido, la productividad es un indicador de la eficiencia productiva. (Martha Alles, 2002)

Organización No Gubernamental (ONG): Es un término que hace referencia a una entidad social sin fines lucrativos, no dependiente de la administración pública y que suele desarrollar actividades de carácter social y humanitario. (Camargo Mario, 2005)

Calidad de trabajo: 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; basarse en los hechos y en la razón, demostrando constantemente interés en aprender. (Martha Alles, 2002)

Ofimática: Es aquel conjunto de herramientas, técnicas y aplicaciones que se utilizan para facilitar, optimizar, mejorar y automatizar las tareas referentes a la oficina. Es decir que la ofimática alude a los métodos que se emplean para todo lo relacionado a las actividades de la oficina que logran el procesamiento computarizado de datos escritos, sonoros y visuales. (Saéz Fernando, 1990)

Eficiencia: Refiere a la habilidad, capacidad o posibilidad de alcanzar un objetivo o lograr un fin utilizando la menor cantidad de recursos disponibles. Un comportamiento eficiente es aquel que plantea una estrategia racional y coherente que permite maximizar y optimizar el tiempo, los recursos y las decisiones. (Martha Alles, 2002)

Eficacia: El diccionario de la real academia española define la palabra eficacia como la “capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera”. Por lo tanto se puede decir que la eficacia es aquella capacidad o cualidad para lograr, obrar o conseguir algún resultado en particular, gozando de la virtud de producir el efecto deseado. (Martha Alles, 2002)

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1 Hipótesis

3.1.1 Hipótesis General

El desarrollo de las competencias laborales influye significativamente en el desempeño del personal administrativo en la organización no gubernamental Asociación Benéfica Prisma, Lima 2016.

3.1.2 Hipótesis Específicas

- 1-** El dominio temático como competencia laboral influye significativamente en el desempeño del personal administrativo en la organización no gubernamental Asociación Benéfica Prisma, Lima 2016.

- 2-** La competencia ofimática influye significativamente en el desempeño del personal administrativo en la organización no gubernamental Asociación Benéfica Prisma, Lima 2016.

- 3-** El nivel académico influye significativamente en el desempeño del personal administrativo en la organización no gubernamental Asociación Benéfica Prisma, Lima 2016.

3.2 Operacionalización de las variables

VARIABLES	INDICADORES
Desarrollo de Competencias Laborales.	1.1) Dominio temático 1.2) Competencia ofimática 1.3) Nivel académico
Desempeño del Personal Administrativo.	2.1) Cumplimiento de funciones 2.2) Productividad 2.3) Calidad de trabajo

CAPÍTULO IV METODOLOGÍA

4.1 Tipo de investigación

El presente trabajo de investigación, según la clasificación de Sánchez y Reyes (2006), está enmarcado dentro del tipo de investigación aplicada, ya que describe y explica la influencia o relación entre las variables de investigación en la realidad concreta del universo.

4.2 Nivel de Investigación

El nivel es evaluativo.

De acuerdo con **Hurtado Barrera (1995)** la investigación evaluativa, permite evaluar los resultados de uno o más programas, los cuales hayan sido, o estén siendo aplicados dentro de un contexto determinado, los resultados que intenta obtener se orientan a la solución de un problema concreto en un contexto social o institucional determinado. **Weiss (1987)** señala que la intención de la investigación evaluativa es medir los efectos de un programa por comparación con las metas que se propuso lograr, a fin de tomar decisiones subsiguientes acerca de dicho programa o proyecto, para mejorar la ejecución futura.

En virtud de que el presente trabajo tiene como objetivo determinar el desarrollo de las competencias laborales y su influencia en el desempeño del personal administrativo, en el proceso se evaluará la integración de la información.

4.3 Diseño de la investigación

De acuerdo a **Kerlinger, (1983)**. El estudio responde a un Diseño no experimental porque estos estudios se realizan sin la manipulación de variables y sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural, para luego analizarlos; esto implica la recolección de datos en un momento

determinado y en un tiempo único. Será una investigación Ex Post Facto pues los cambios en la variable independiente ya ocurrieron y el investigador tiene que limitarse a la observación de situaciones ya existentes dada la capacidad de influir sobre las variables y sus efectos.

4.4 Población del estudio

La población estuvo conformada por 80 trabajadores administrativos de la organización no gubernamental Asociación Benéfica Prisma.

4.5 Unidad de análisis

La unidad de análisis lo constituyó el personal administrativo que labora en la organización no gubernamental Asociación Benéfica Prisma.

4.6 Tamaño y selección de la muestra

La muestra estuvo compuesta por 50 trabajadores administrativos entre hombre y mujeres de la organización no gubernamental Asociación Benéfica Prisma; con excepción de las jefaturas, dado que ellos comprenden otro tipo de competencias a evaluar.

Para definir el tamaño de la muestra se ha utilizado el método probabilístico y aplicado la fórmula generalmente aceptada para poblaciones menores de 100,000.

$$n = \frac{N\sigma^2Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2Z^2}$$

4.7 Técnicas de recolección

Para el estudio se determinó la siguiente técnica de recolección de datos:

- Técnica de Encuesta, la cual tuvo por objetivo obtener información mediante dos cuestionarios que se aplicaron:

El primer cuestionario (Anexo 1- Desarrollo de las competencias laborales), dirigido a 50 personas que formaron parte del personal encuestado, el cual nos permitió mediante una autoevaluación obtener información de los mismos

Y un segundo cuestionario (Anexo 2 - Desempeño del personal administrativo), donde se evaluó a 50 colaboradores a través de los compañeros de trabajo de manera aleatoria.

Es así como se recolecto información de ambas variables; la cual fue sistematizada de forma tal que sea un elemento útil para el desarrollo de nuestro proyecto de investigación.

4.8 Análisis e interpretación de la información

Para el presente estudio después de haber seleccionado la técnica y los instrumentos pertinentes, se procesaron los datos en el contexto del trabajo de campo considerando el desarrollo de las competencias laborales y el desempeño del personal administrativo en la Organización No Gubernamental Asociación Benéfica Prisma.

CAPÍTULO V PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

5.1 Análisis e interpretación de resultados

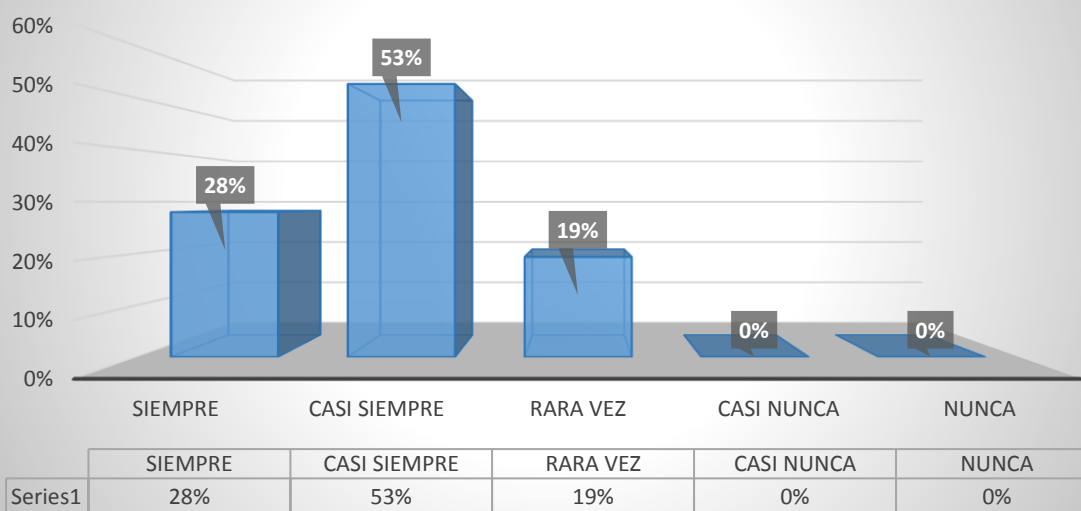
V1: Desarrollo de las Competencias Laborales.

En el proceso de análisis se empleó como instrumento referencial el Anexo 01. Este instrumento nos permitió analizar valorativamente los indicadores de la variable y sus respectivos índices, empleando la escala valorativa de Likert. Como lo muestra los cuadros 01, 02, 03, y 04.

CUADRO N° 01
Resultados de la Valoración de Dominio Temático

Puntaje	Rango	Fa	%
5	Siempre	42	28%
4	Casi Siempre	79	53%
3	Rara Vez	29	19%
2	Casi Nunca	0	0%
1	Nunca	0	0%
TOTAL		150	100%

GRÁFICO 01
VALORACIÓN DE DOMINIO TEMÁTICO



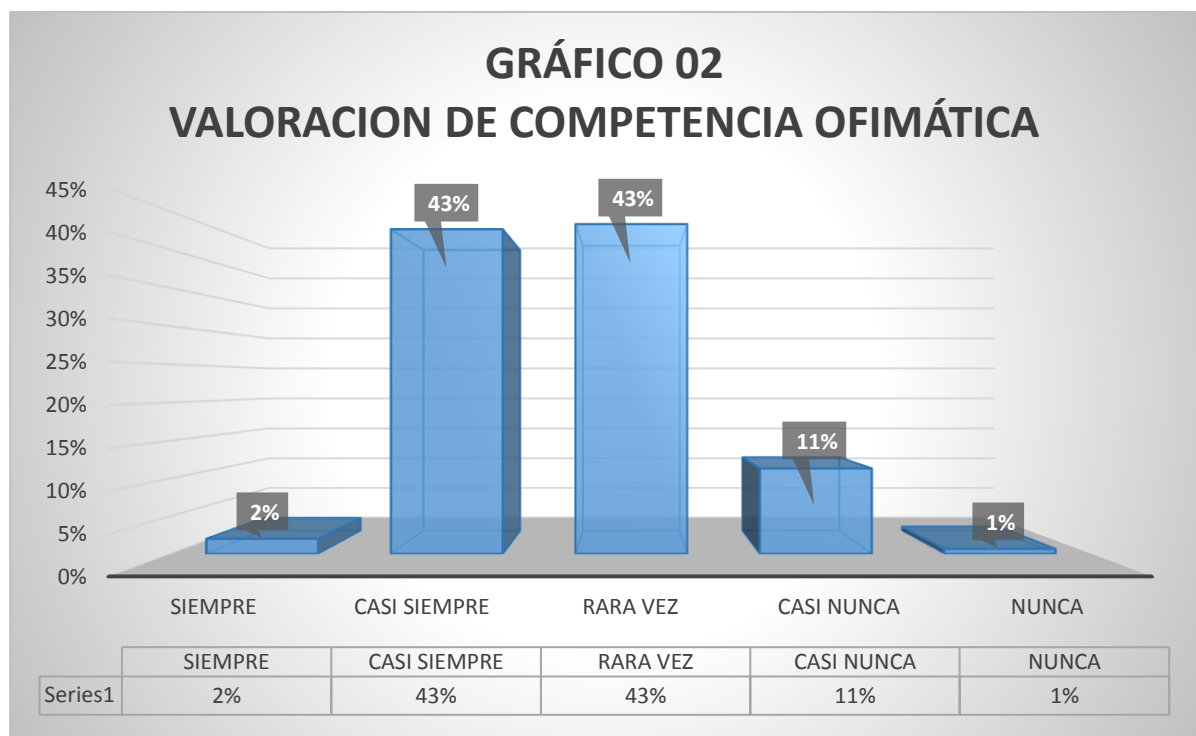
Interpretación

En este cuadro la distribución promedio de la valoración de dominio temático nos muestra un valor porcentual menor de 19% que corresponden a los encuestados que afirmaron que el dominio temático rara vez está relacionado con las competencias laborales; el valor porcentual medio de 29% que corresponde a los encuestados quienes afirmaron que el dominio temático siempre guarda relación con las competencias laborales y el mayor valor porcentual de 53% que corresponde a los encuestados quienes aseguraron que el dominio temático casi siempre está ligado con el desarrollo de las competencias.

CUADRO N° 02

Resultados de la Valoración de Competencia Ofimática

Puntaje	Rango	Fa	%
5	Siempre	3	2%
4	Casi Siempre	64	43%
3	Rara Vez	65	43%
2	Casi Nunca	17	11%
1	Nunca	1	1%
TOTAL		150	100%

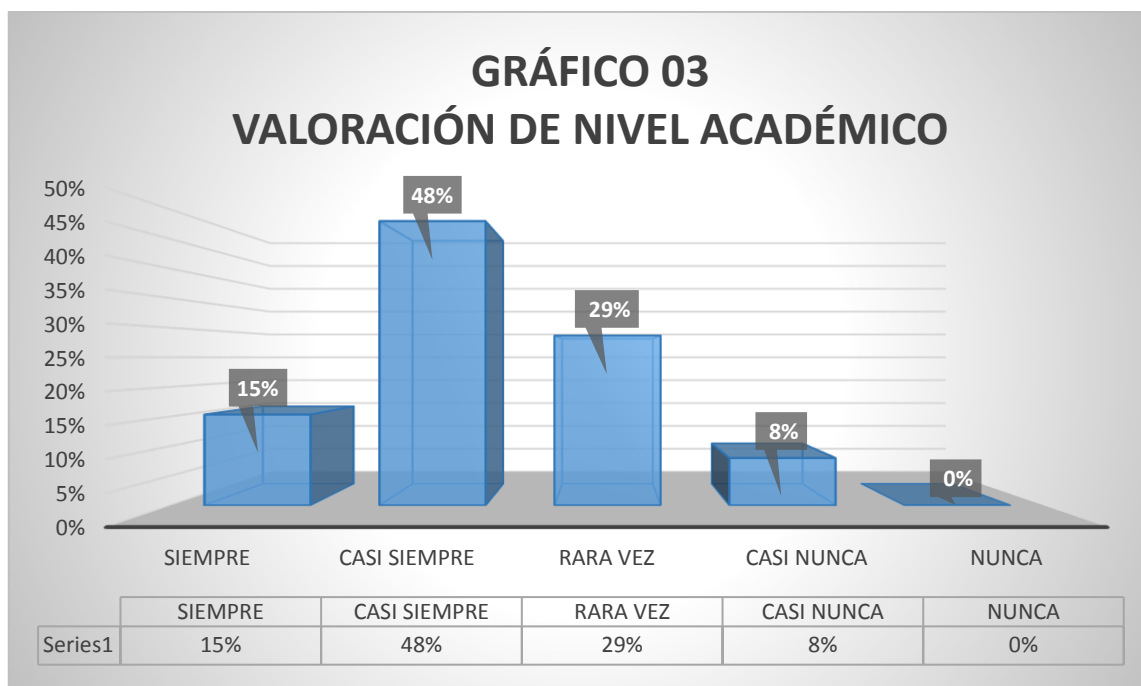


Interpretación

En este cuadro la distribución promedio de la valoración de competencia ofimática muestra el valor porcentual menor de 1% y 2% que corresponde a la participación de los encuestados que afirmaron que nunca y siempre respectivamente la competencia ofimática se refleja en el desarrollo de las competencias laborales; el valor porcentual medio de 11% que corresponde a la respuesta de los encuestados que afirmaron que casi nunca la competencia ofimática se relaciona con el desarrollo de las competencias laborales y el mayor valor porcentual de 43% que corresponde a la respuesta de las personas encuestadas quienes afirman que rara vez y casi siempre la competencia ofimática se relaciona con el desarrollo de las competencias laborales.

CUADRO N° 03
Resultados de la Valoración de Nivel Académico

Puntaje	Rango	Fa	%
5	Siempre	23	15%
4	Casi Siempre	72	48%
3	Rara Vez	43	29%
2	Casi Nunca	12	8%
1	Nunca	0	0%
TOTAL		150	100%



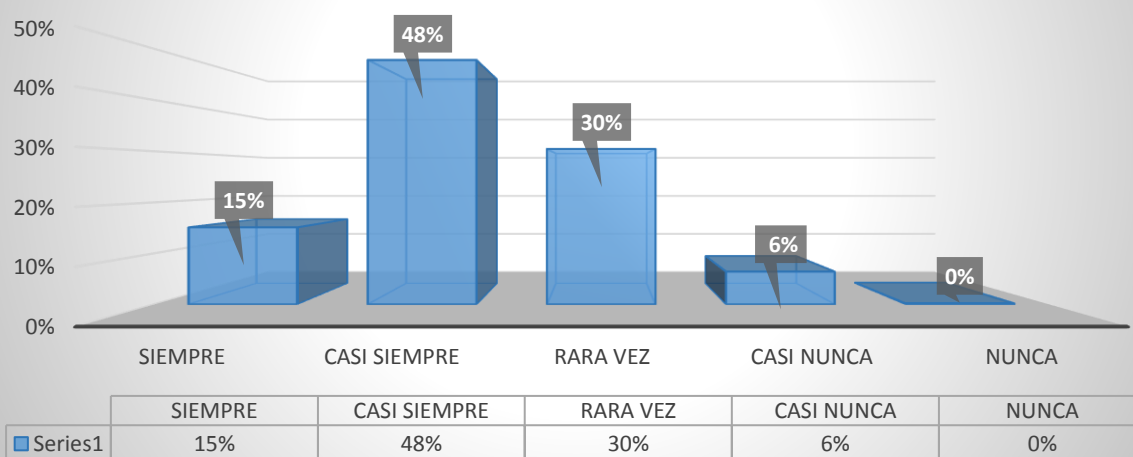
Interpretación

En este cuadro la distribución promedio de la valoración de nivel académico muestra el valor porcentual menor de 8% que corresponde a la participación de los encuestados que afirmaron que casi nunca el nivel académico se refleja en el desarrollo de las competencias laborales; un valor porcentual medio de 15% y 29% que corresponde a la respuesta de los encuestados que afirmaron que siempre y rara vez respectivamente el nivel académico se relaciona con el desarrollo de las competencias laborales y el valor porcentual mayor de 48% que corresponde a la respuesta de las personas encuestadas en que casi siempre el nivel académico se relaciona con el desarrollo de las competencia laborales.

CUADRO N° 04
Resultados generales de la Valoración
El Desarrollo de las Competencias Laborales

Puntaje	Rango	Fa	%
5	Siempre	68	15%
4	Casi Siempre	215	48%
3	Rara Vez	137	30%
2	Casi Nunca	29	6%
1	Nunca	1	0%
TOTAL		450	100%

GRÁFICO 04
VALORACIÓN GENERAL EL DESARROLLO DE LAS
COMPETENCIAS LABORALES



Interpretación

En este cuadro la distribución promedio de la valoración general del desarrollo de las competencias laborales muestra un valor porcentual menor de 6% y 15% que corresponde a las respuestas de los encuestados quienes afirmaron que tanto el dominio temático, la competencia ofimática y el nivel académico casi nunca y siempre respectivamente guardan una relación con el desarrollo de las competencias laborales; un valor porcentual medio de 30% que corresponde a la afirmación de los encuestados quienes contestaron que tanto el dominio temático, la competencia ofimática y el nivel académico siempre guardan una relación con el desarrollo de las competencias laborales; y un valor porcentual mayor de 48% que corresponde a la afirmación de los encuestados quienes contestaron que tanto el dominio temático, la competencia ofimática y el nivel académico casi siempre guardan una relación con el desarrollo de las competencias laborales

V2: Desempeño del personal administrativo

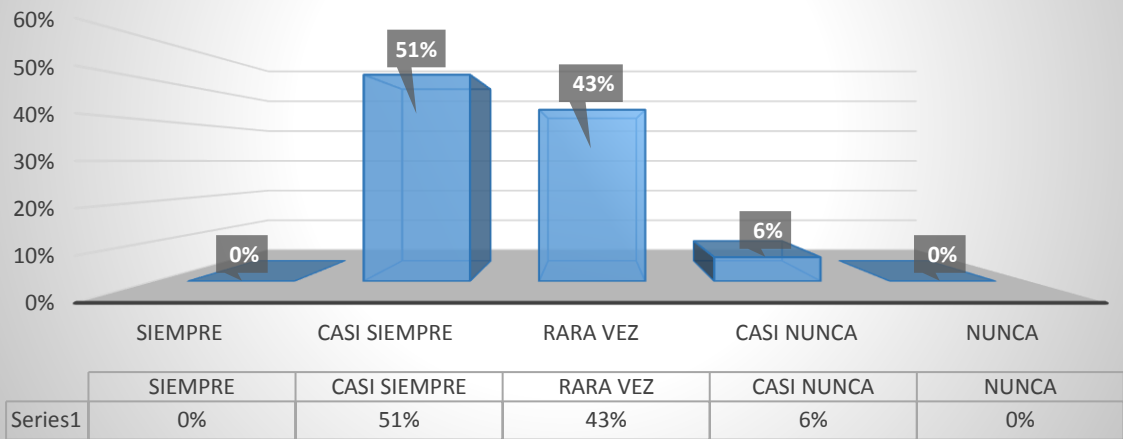
En el proceso de análisis se emplea como instrumento referencial el Anexo 02. Este instrumento nos permitió analizar valorativamente los indicadores de la variable y sus respectivos índices, empleando la escala valorativa de Likert. Como se observa en los cuadros 05, 06, 07 y 08.

CUADRO N° 05

Resultados Generales de la Valoración de Cumplimiento de Funciones

Puntaje	Rango	Fa	%
5	Siempre	0	0%
4	.Casi Siempre	77	51%
3	Rara Vez	64	43%
2	Casi Nunca	9	6%
1	Nunca	0	0%
TOTAL		150	100%

GRÁFICO 05 VALORACION DE CUMPLIMIENTO DE FUNCIONES

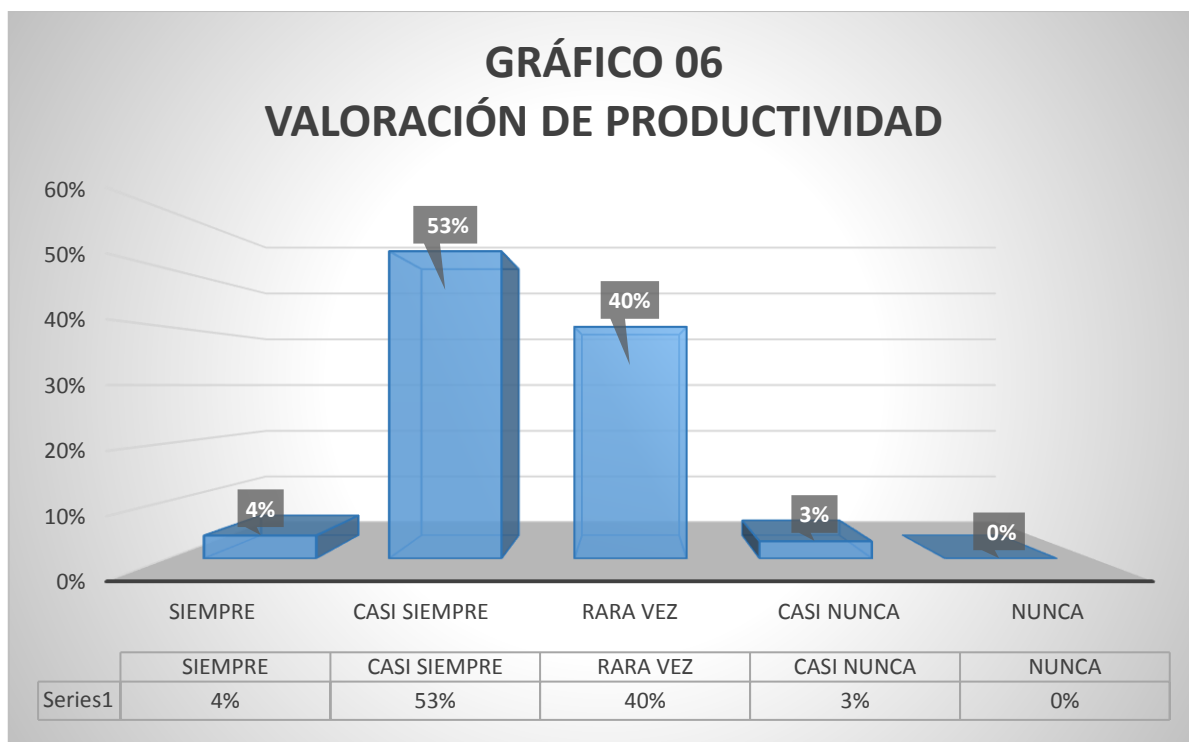


Interpretación

En este cuadro la distribución promedio de la valoración del cumplimiento de funciones nos muestra el valor porcentual menor de 6% que corresponde a las respuestas de las personas encuestadas quienes afirman que casi nunca el cumplimiento de funciones está relacionado con el desempeño del personal administrativo; el valor porcentual medio de 43% que corresponde al grupo de encuestados que afirman que rara vez el cumplimiento de funciones guarda una relación con el desempeño del personal administrativo; el mayor valor porcentual de 51% el cual corresponde a las respuestas de las personas encuestadas quienes afirman que casi siempre el cumplimiento de funciones está relacionado con el desempeño del personal administrativo.

CUADRO N° 06
Resultados de la Valoración de Productividad

Puntaje	Rango	Fa	%
5	Siempre	8	4%
4	Casi Siempre	106	53%
3	Rara Vez	80	40%
2	Casi Nunca	6	3%
1	Nunca	0	0%
TOTAL		200	100%



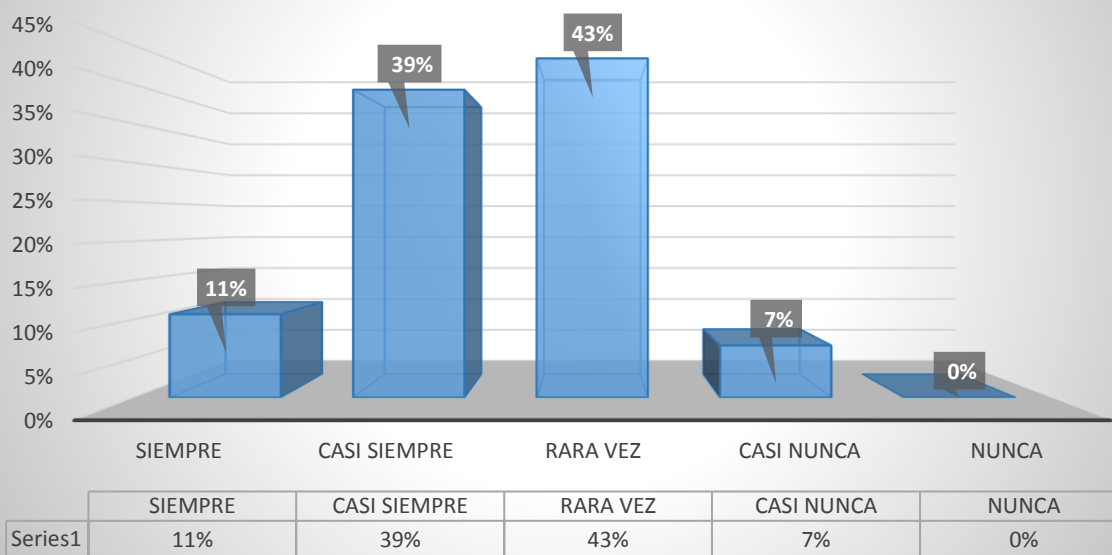
Interpretación

En este cuadro la distribución promedio de la valoración de productividad nos muestra el valor porcentual menor de 3% y 4% que corresponde a la respuesta del grupo de encuestados quienes respondieron que casi nunca y siempre respectivamente la productividad está relacionada con el desempeño del personal administrativo; el valor porcentual medio de 40% que corresponde a la respuesta de las personas encuestadas quienes respondieron que rara vez la productividad está ligada al desempeño del personal administrativo y el valor porcentual mayor de 53% que corresponde a la respuesta del grupo de encuestados quienes indicaron que casi siempre la productividad se encuentra relacionada con el desempeño del personal administrativo

CUADRO N° 07
Resultados de la Valoración de Calidad de trabajo

Puntaje	Rango	Fa	%
5	Siempre	16	11%
4	Casi Siempre	59	39%
3	Rara Vez	65	43%
2	Casi Nunca	10	7%
1	Nunca	0	0%
TOTAL		150	100%

GRÁFICO 07
VALORACIÓN DE CALIDAD DE TRABAJO



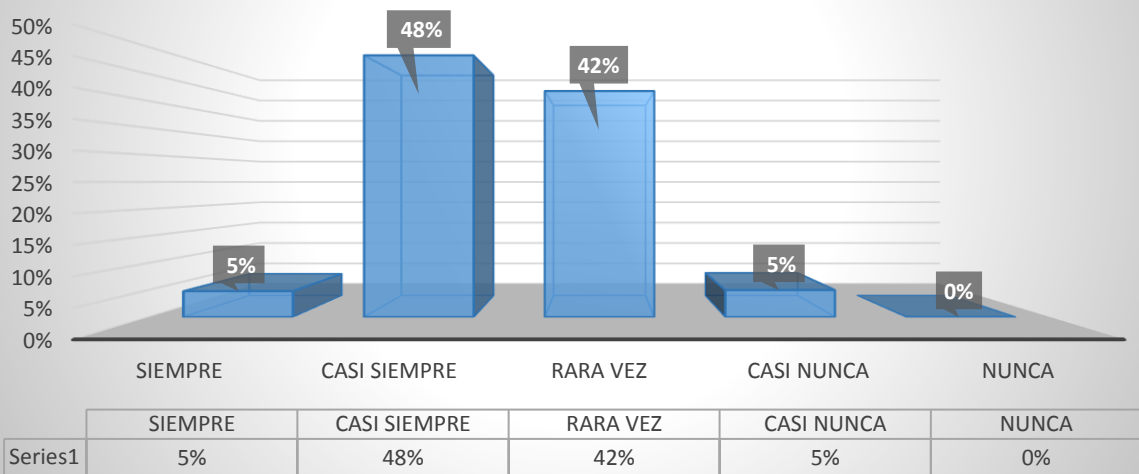
Interpretación

En este cuadro la distribución promedio de la valoración de calidad de trabajo nos muestra un valor porcentual menor de 7% y 11% que corresponden a la respuesta de las personas encuestadas, quienes indicaron que casi nunca y siempre respectivamente la calidad de trabajo se encuentra relacionada al desempeño del personal administrativo; el valor porcentual medio de 39% como respuesta de las personas encuestadas, quienes afirmaron que casi siempre la calidad de trabajo se encuentra ligada al desempeño del personal administrativo; y el valor porcentual mayor de 43% como referencia del grupo de personas encuestadas, quienes mencionaron que rara vez la calidad de trabajo se encuentra relacionada al desempeño del personal administrativo.

CUADRO N° 08
Resultados Generales de la Valoración del
Desempeño del Personal Administrativo

Puntaje	Rango	Fa	%
5	Siempre	24	5%
4	Casi Siempre	242	48%
3	Rara Vez	209	42%
2	Casi Nunca	25	5%
1	Nunca	0	0%
TOTAL		500	100%

GRÁFICO 08
VALORACION GENERAL DEL DESEMPEÑO DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO



Interpretación

En este cuadro la distribución promedio de la valoración general del desempeño del personal administrativo, muestra un valor porcentual menor de 5% que corresponde a las respuestas de los encuestados quienes mencionaron que tanto el cumplimiento de funciones, la productividad y la calidad de trabajo casi nunca y siempre se encuentran relacionados con el desempeño del personal administrativo; un valor porcentual medio de 42% que corresponde a la afirmación de los encuestados quienes respondieron que tanto el cumplimiento de funciones, la productividad y la calidad de trabajo rara vez se encuentran relacionados con el desempeño del personal administrativo; y un valor porcentual mayor de 48% que corresponde a la afirmación de un grupo de personas encuestadas, quienes indicaron que tanto el cumplimiento de funciones, la productividad y la calidad de trabajo casi siempre se encuentran relacionados con el desempeño del personal administrativo

5.2 Prueba de hipótesis

En concordancia con los resultados de la valoración general de las variables de estudio según los cuadros N°4 y N°8 , se diseñó el cuadro N°9 que nos permitió realizar el análisis relacional de las variables y determinar el proceso de contrastación de la Hipótesis General.

Cuadro N°9

Hipótesis	V ₁	X ₁	V ₂	X ₂	Δ	%
h₁	Domino temático	4.39	Desempeño del Personal Administrativo	3.52	0.87	80.18%
h₂	Competencia ofimática	3.34		3.52	0.18	94.61%
h₃	Nivel académico	3.71		3.52	0.19	94.87%
Hipótesis General	Desarrollo de Competencias Laborales	3.81		3.52	0.29	92.38%

Fuente: Gómez, Doris y otros (2005) adaptado por Huertas, Wilfredo (2016)

En el cuadro N°9 se observa los grados de influencia entre las variables de la hipótesis general (HG) y las hipótesis específicas (h₁, h₂ y h₃).

El mayor valor de 94.87% (significativamente alto) corresponde a la h₂; el valor porcentual intermedio de 94.61% (significativamente alto) corresponde a la h₁ y el valor porcentual menor de 80.18% (significativamente alto) corresponden a la h₃.

En conclusión, el nivel promedio general de 92.38% (nivel alto) corresponde a la Hipótesis General (HG) con un incremento porcentual 0.29 entre las variables del estudio.

Los resultados nos muestran la valoración de V₁, desarrollo de las competencias laborales, con un promedio de 3.81 y la V₂, desempeño del personal administrativo, con un promedio de 3.52, corroborando de esta forma el grado de influencia de la hipótesis planteada.

Fórmula; Estimación de parámetros, Diferencia porcentual

$$\frac{(\bar{X}_1 - \bar{X}_2)}{\bar{X}_1} \times 100 = \Delta \times 100 \div \bar{X}_1 - 100 = R\%$$

CONCLUSIONES

1. En la investigación, el resultado de la variable de desarrollo de las competencias laborales se obtuvo un promedio de 92.38% el cual influye significativamente en la variable de desempeño del personal administrativo de la organización no gubernamental Asociación Benéfica Prisma.
2. El dominio temático influye significativamente con un promedio de 80.18% con respecto al desempeño del personal administrativo de la organización no gubernamental Asociación Benéfica Prisma
3. La competencia ofimática con la que cuenta el personal influyen significativamente con un promedio de 94.61% con respecto al desempeño del personal administrativo de la organización no gubernamental Asociación Benéfica Prisma.
4. El nivel académico que obtiene el personal influye significativamente, con un promedio de 94.87% con respecto al desempeño del personal administrativo de la organización no gubernamental Asociación Benéfica Prisma.

RECOMENDACIONES

1. Aplicar como herramienta de gestión la evaluación de desempeño y esta debe estar aliñado al modelo de gestión de la organización
2. Implementar la cultura de retroalimentación o feedback para tener sesiones donde cada jefe converse sobre fortalezas y debilidades con su subordinado para establecer un plan de mejora y así cerrar brechas.
3. Promover actividades que generen compromisos e identificación de los colaboradores hacia su organización por ejemplo full days donde se trabaje la integración así como refiere a temas de cultura.
4. Asignar un líder que trabaje un plan integral anual que incluya la utilización de medios virtuales, escritos y verbales, que se ajuste al modelo de gestión para que exista mayor comunicación dentro de la institución; para ello se debe trabajar un plan con el equipo directivo que este alineado, de tal forma que se trabaje bajo el mismo el enfoque.
5. Tomar en cuenta que una vez que la institución tenga implementada las evaluaciones de desempeño se debe trabajar en paralelo con un plan de capacitación que ayude a cerrar brechas, debe también tener un plan técnico funcional con las competencias y conocimientos que se deben mejorar.
Luego de contar con este mapeo, desarrollar el plan de capacitación con la única finalidad de mejorar la productividad.

BIBLIOGRAFÍA

1. Alles, M. A. (2002). Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por Competencias: El Diccionario. Ediciones Granica SA. Buenos Aires - Argentina.
2. Alles, M. A. (2005). Desarrollo del talento humano basado en competencias. Ediciones Granica SA. Buenos Aires - Argentina.
3. Alles, M. A. (2008). Desempeño por competencias: evaluación de 360o. Ediciones Granica SA. Buenos Aires - Argentina.
4. Bohlander, G. y Sherman, A. (2001). Administración de los Recursos Humanos 3a. ed. México. Prentice-Hall Hispanoamericana.
5. Novick, M., & Gallart, M. A. (1997). Competencias generales, competencias laborales. Competitividad, redes productivas y competencias laborales: ¿homogeneidad o segmentación? Montevideo - Uruguay.
6. Camargo, M. A. (2005). El papel de las ONG y sus alcances en la responsabilidad social empresarial. Revista Opera (5), Pag.75-96.
7. Castañeda, D. (2013). Evaluación por competencias, para el mejoramiento del desempeño laboral en responsabilidad, trabajo en equipo y liderazgo para colaboradores de la fundación Servivienda. (Tesis de título profesional. Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá - Colombia).
<http://repository.javeriana.edu.co/bitstream/10554/10813/1/CastanedaCastilloDavidEnrique2013.pdf>.
8. Chiavenato, I. (2007). Administración de Recursos Humanos, 8va edición, editorial McGraw-Hill. México.

9. Cojulún, M. (2011). Competencias Laborales Como Base Para la Selección de Personal. (Tesis de título profesional. Universidad Rafael Landívar de Guatemala).
<http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2011/05/43/Cojulun-Maria.Pdf>
10. Dessler, G. (2001). "Administración de personal". 8va. Ed. Pearson Educación. México
11. Domínguez, M. J., Díaz, Y. P., & Sánchez, A. V. (2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento. Revista de empresa, 10(0) España.
12. Escobar, M. (2005). LAS COMPETENCIAS LABORALES: ¿ La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?. Estudios Gerenciales, 21(96), 31-55. Cali – Colombia.
13. García, R. (2011). Evaluación de desempeño aplicado al personal administrativo titular del Liceo Bolivariano "Pedro Arnal", del Municipio Sucre. Bolivia. (Tesis de título profesional. Universidad de Oriente Venezuela).
http://ri.bib.udo.edu.ve/bitstream/123456789/1748/1/TESIS_RG.pdf
14. García, D (2006). Metodología del Trabajo de Investigación. Editorial Trillas S.A. de C.V. México
15. Gómez, T., Doris; y otros (2005). Introducción a la Inferencia Estadística, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Fondo Editorial. Lima - Perú.
16. Gordillo, H. (2004) Evaluación de las competencias laborales. Extrado. Vol.8. Chile.

17. Hernando, M. P. (2007). Las buenas prácticas en la gestión de recursos humanos en las organizaciones de Mar del Plata (Doctoral. Universidad Nacional de Mar del Plata - Argentina).
http://nulan.mdp.edu.ar/657/1/hernando_mp.pdf
18. Hernández, R (2010). Metodología de la Investigación. McGraw-Hill/interamericana Editores S. A. México.
19. Huamani, T., & Leonardo, P. (2012). Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana – Perú.
20. Lévy-Leboyer, C. (1997) Gestión por competencia, Barcelona.
21. Morales, O. (2008) Gestión por competencia, México.
22. Moreno, J. (2003) INTECAP (instituto técnico de capacitación y producción) Gestión por competencia laboral, 2da edición, Guatemala.
23. Pereira, F. (2008). Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados. Cuadernos Latinoamericanos de Administración. Colombia.
24. Sáez, F. (1990). Ofimática compleja. Fundación para el Desarrollo de la Función Social de las Comunicaciones. España.
25. Sánchez, H. & Reyes, C. (2009). Metodología y diseños en la investigación científica. Lima: Editorial Visión Universitaria.
26. Sánchez, H. (1998). Metodología y Diseño de la investigación Científica. Editorial Mantaro. Perú.

27. Silva, R., & Ubillús, M. D. C. (2015). Propuesta de mejora basada en competencias para el proceso de admisión de personal en una empresa de servicio de transporte terrestre de carga pesada ubicada en el norte del país. Perú.
28. Spencer, L., & Spencer, S. (1993). Evaluación de competencia en el trabajo. Modelos para un desempeño superior. New York.
29. Tejada, J., & Navío, A. (2000). Caracterización mínima sobre las competencias y su desarrollo. Barcelona, España.
30. Tobón, S. (2008). La formación basada en competencias en la educación superior: el enfoque complejo. México: Universidad Autónoma de Guadalajara.
31. Van der Hofstadt Román, C. J. (2005). El libro de las habilidades de comunicación. Ediciones Díaz de Santos. 2da Edición, España.

ANEXOS

ANEXO N° 01

V₁ Desarrollo de las Competencias Laborales

INDICADORES DE ESTUDIO	ESCALA VALORATIVA				
Dominio temático					
1. Asiste en el desarrollo de las tareas y actividades del área.	1	2	3	4	5
2. Redacta con claridad y adecuadamente los documentos e informes en general.	1	2	3	4	5
3. Aplica con pertinencia las estrategias de planificación para lograr los objetivos institucionales.	1	2	3	4	5
Competencia ofimática.					
4. Utiliza los programas de ofimática con facilidad.	1	2	3	4	5
5. Maneja el ERP (Planificación de Recursos Empresariales) institucional con eficacia.	1	2	3	4	5
6. Usa la tecnología de la información para ayudar a la organización.	1	2	3	4	5
Nivel académico					
7. Considera usted que el personal está preparado para desarrollar sus funciones.	1	2	3	4	5
8. Cuenta con la preparación para realizar trabajos más complejos que el actual.	1	2	3	4	5
9. Pone en práctica los conocimientos que adquiere en las capacitaciones que realiza la empresa.	1	2	3	4	5

ESCALA VALORATIVA

ÍNDICE	RANGO	PUNTAJE
A	Siempre	5
B	Casi siempre	4
C	Rara vez	3
D	Casi Nunca	2
E	Nunca	1

ANEXO N° 02

V₂ Desempeño del personal administrativo

INDICADORES DE ESTUDIO	ESCALA VALORATIVA				
Cumplimiento de funciones					
1. El personal cumple con el perfil laboral para desarrollar las funciones.	1	2	3	4	5
2. Las tareas asignadas al personal contribuyen con el progreso de la institución.	1	2	3	4	5
3. El personal realiza las actividades responsablemente de acuerdo a sus funciones.	1	2	3	4	5
Productividad					
4. La participación del personal determina el alcance exitoso de los objetivos.	1	2	3	4	5
5. El personal hace uso de los recursos de manera eficiente.	1	2	3	4	5
6. El personal realiza de manera eficaz las labores asignadas.	1	2	3	4	5
7. El personal es capaz de contribuir con soluciones innovadoras y creativas en situaciones diversas.	1	2	3	4	5
Calidad de trabajo					
8. Realiza sus trabajos de acuerdo con los requerimientos en términos de contenido, exactitud y presentación.	1	2	3	4	5
9. Cumple con el volumen de trabajo requerido en condiciones normales, respetando y facilitando el tiempo de entrega,	1	2	3	4	5
10. Demuestra actitud de servicio ante la demanda de un cliente interno y/o externo.	1	2	3	4	5

ESCALA VALORATIVA

ÍNDICE	RANGO	PUNTAJE
A	Siempre	5
B	Casi siempre	4
C	Rara vez	3
D	Casi Nunca	2
E	Nunca	1

ANEXO Nº 03

LEY Nº 28925 Publicado el 08/12/2006

EL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA

POR CUANTO:

EL CONGRESO DE LA REPÚBLICA;

Ha dado la Ley siguiente:

LEY QUE MODIFICA LA LEY Nº 27692, LEY DE CREACIÓN DE LA AGENCIA PERUANA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL - APCI

Artículo 1º.- Modificación del párrafo 3.1 del artículo 3º de la Ley Nº 27692.

Modificase el párrafo 3.1 del artículo 3º de la Ley Nº 27692, en los siguientes términos:

“Artículo 3º.- Objeto

3.1 La APCI es el ente rector de la cooperación técnica internacional y tiene la responsabilidad de conducir, programar, organizar, priorizar y supervisar la cooperación internacional no reembolsable, que se gestiona a través del Estado y que proviene de fuentes del exterior de carácter público y/o privado, en función de la política nacional de desarrollo, y por consiguiente gozan de los beneficios tributarios que la ley establece.

Se encuentran excluidas del ámbito normativo de la presente Ley, las entidades que gestionan cooperación internacional sin la participación de los organismos del Estado; salvo que hagan uso de algún privilegio, beneficio tributario, exoneración, utilicen de alguna forma recursos estatales o que la entidad cooperante originaria sea un organismo bilateral o multilateral del que el Estado es parte.

Para fines de transparencia, las entidades señaladas en el párrafo precedente tienen la obligación de inscribir en un registro que conduce la APCI, de carácter público e informativo, los proyectos, programas o

actividades, así como la ejecución del gasto que realizan con recursos de la cooperación internacional privada. Por excepción, la APCI aplica el literal b) del artículo 22º de la presente Ley, a las entidades que gestionan cooperación internacional sin la participación de los organismos del Estado que no cumplan con la obligación contenida en el párrafo precedente. (...)"

Artículo 2º.- Modificación de los literales f), m) y r) y adición de los literales s), t) y u) en el artículo 4º de la Ley Nº 27692

Modifícase los literales f), m) y r) y adiciónense los literales s), t) y u) en el artículo 4º de la Ley Nº 27692, con los siguientes textos:

“Artículo 4º.- Funciones La APCI tiene las siguientes funciones:

(...)

f) Velar por el cumplimiento de las disposiciones legales y convencionales que regulan la cooperación técnica internacional, para tal efecto podrá dictar las medidas correctivas que considere necesarias.

(...)

m) Conducir y actualizar el Registro de Organizaciones No Gubernamentales de Desarrollo (ONGD) Nacionales receptoras de Cooperación Técnica Internacional, el Registro Nacional de Entidades e Instituciones Extranjeras de Cooperación Técnica Internacional (ENIEX), el Registro de Instituciones Privadas sin fines de Lucro Receptoras de Donaciones de Carácter Asistencial o Educativo provenientes del Exterior (IPREDA) y el Registro de Donantes de la Cooperación Internacional. La inscripción en dichos registros es obligatoria para ejecutar cooperación técnica internacional, independientemente de la naturaleza jurídica de la fuente cooperante.

El Registro de Donantes de la Cooperación Internacional tiene un tratamiento especial, es conducido y actualizado por la APCI, sobre la información que acopia, es de carácter informativo y público.

(...)

r) Aplicar, previo proceso, las sanciones por la comisión de infracciones administrativas en el ámbito de las competencias establecidas en la Ley Nº 27692 y la normativa aplicable a la cooperación internacional no reembolsable.

s) Desarrollar y regular el sistema de certificaciones de calidad de las ONGD, nacionales y extranjeras.

t) Ejercer la facultad coactiva para la cobranza de sus acreencias derivadas de sanciones administrativas, previo proceso.

u) Otras que se le encomienden y las que se deriven de su naturaleza.”

Artículo 3º.- Adición de párrafos al artículo 5º de la Ley N° 27692

Adiciónanse al artículo 5º de la Ley N° 27692, los siguientes párrafos:

“Artículo 5º.- Entidades distintas al Gobierno Central

(...)

Para el efectivo cumplimiento del objeto de la APCI, cada uno de los programas, proyectos o actividades que se ejecuten con recursos de cooperación internacional, deben inscribirse en el Registro de Proyectos. La información sobre tales programas, proyectos o actividades será alcanzada por la fuente cooperante, independientemente de su naturaleza jurídica o nacionalidad, sin perjuicio de la misma obligación para las entidades ejecutoras, incluyendo a las del sector público y con la prescindencia de la modalidad específica a través de la cual se canalicen o aprueben.

El Registro de Proyectos previsto en el artículo 35º, literal c), del Decreto Supremo N° 053-2003-RE forma parte del Registro Nacional de Intervenciones con Recursos de Cooperación Internacional No Reembolsable.”

Artículo 4º.- Modificación del literal j) del artículo 7º de la Ley N° 27692

Modifícase el literal j) del artículo 7º de la Ley N° 27692, con el siguiente texto:

“Artículo 7º.- Funciones

Son funciones del Consejo Directivo:

(...)

j) Designar, a propuesta del Ministro de Relaciones Exteriores, al Director Ejecutivo de la APCI; y,

(...)”

Artículo 5º.- Modificación del párrafo 8.2 del artículo 8º de la Ley N° 27692

Modifícase el párrafo 8.2 del artículo 8º de la Ley N° 27692, en los siguientes términos:

“Artículo 8º.- Órgano de ejecución

(...)

8.2 En caso de ausencia o impedimento temporal, el Director Ejecutivo es reemplazado por el Director Ejecutivo Adjunto, quien es

designado de la misma forma que aquél, siempre que cumpla con los requisitos del artículo 9º de la presente Ley.

El Reglamento de Organización y Funciones de la APCI establece las causales de término de dichas designaciones.”

Artículo 6º.- Modificación del literal c) y adición del literal d) en el artículo 9º de la Ley N° 27692

Modifícase el literal c) y adiciónase el literal d) en el artículo 9º de la Ley N° 27692, en los siguientes términos:

“Artículo 9º.- Requisitos para ser Director Ejecutivo Para ser Director Ejecutivo se requiere:

(...)

c) No tener participación directa o indirecta en el capital o en el patrimonio de las entidades vinculadas con la cooperación internacional o ser parte de ella como asociado, directivo, administrador, asesor o representante legal o ser apoderado de la misma, hasta después de dos (2) años de terminada la participación patrimonial o alguno de los cargos o representación referidos.

d) No tener cónyuge ni conviviente o parientes hasta el cuarto grado de consanguinidad o segundo de afinidad que se encuentre en alguno de los supuestos del inciso anterior.

Los requisitos de los literales c) y d) se extienden a los cargos de confianza de la APCI.”

Artículo 7º.- Modificación del literal n) del artículo 10º de la Ley N° 27692 y adición de funciones

Modifícase el literal n) del artículo 10º de la Ley N° 27692 y adiciónanse en este mismo artículo las siguientes funciones:

“Artículo 10º.- Funciones del Director Ejecutivo y del Director Ejecutivo Adjunto 10.1 Son funciones del Director Ejecutivo:

(...)

n) Delegar parte de sus funciones y atribuciones; y,

(...)

10.2 El Director Ejecutivo Adjunto, que ejerce su labor a tiempo completo, tiene las siguientes funciones, además de las que le compete cuando reemplaza al Director Ejecutivo:

a) Proponer al Director Ejecutivo los criterios para la formulación, elaboración y evaluación de las políticas, planes y programas de los órganos

responsables de la cooperación internacional y de las unidades orgánicas de la APCI.

b) Supervisar la ejecución y evaluación de los Planes de la APCI.

c) Proponer al Director Ejecutivo las acciones y actividades conducentes a mejorar los aspectos técnicos y normativos que incidan en la gestión institucional y de la cooperación internacional.

d) Efectuar el control previo de legalidad y conveniencia técnica de las resoluciones de la Dirección Ejecutiva.

e) Otras funciones que le delegue el Director Ejecutivo.”

Artículo 8º.- Modificación del literal d) y adición del literal e) en el artículo 19º de la Ley N° 27692

Modifícase el literal d) y adiciónase el literal e) en el artículo 19º de la Ley N° 27692, con los siguientes textos:

“Artículo 19º.- Recursos

(...)

d) Los montos que recaude por multas administrativas;

e) Otros aportes de diferente carácter que se hagan a su favor conforme a la normatividad de la materia.”

Artículo 9º.- Adición del Título V a la Ley N° 27692

Adiciónase el Título V y los artículos 21º y 22º a la Ley N° 27692, con los siguientes textos:

TÍTULO V INFRACCIONES Y SANCIONES

Artículo 21º.- Determinación de las infracciones

Constituyen infracciones sujetas a la potestad sancionadora de la APCI:

1. No inscribirse o no renovar inscripción en los registros de la APCI.

2. Presentar información falsa o adulterada para conseguir la inscripción, renovación o actualización de los registros, facilidades, exoneraciones, privilegios, devolución de impuestos o cualquier otro beneficio.

3. No presentar el Plan Anual de actividades para el año de inicio, así como el Informe Anual sobre actividades realizadas.

4. No presentar el Informe de Actividades asistenciales o educativas realizadas el año precedente.

5. No exhibir, en un proceso de fiscalización, la documentación sustentatoria de la ejecución de los proyectos de cooperación internacional no reembolsable, así como de sus fuentes de financiamiento.

6. Destruir bienes, registros, documentos, informes y proyectos respecto de sus actividades.

7. Hacer uso indebido de los recursos y donaciones de la cooperación técnica internacional o aplicar los mismos a fines distintos para los cuales fueron proporcionados.

8. Hacer uso prohibido, no autorizado o ilícito de facilidades, exoneraciones, inmunidades y privilegios específicos concedidos por ley o reglamento cuando los mismos se hayan conseguido por actividades vinculadas a la cooperación técnica internacional no reembolsable.

9. Orientar los recursos de la cooperación técnica internacional hacia actividades que afecten el orden público o perjudiquen la propiedad pública o privada.

10. Las demás infracciones que se establezca vía decreto supremo por el incumplimiento de la normatividad que regula la cooperación técnica internacional.

Artículo 22º.- Sanciones

La APCI impone, según la gravedad de la infracción cometida, las sanciones siguientes:

a) Amonestación por escrito.

b) Multa de hasta 50 Unidades Impositivas Tributarias (UIT) de acuerdo con la escala de multas y sanciones.

c) Suspensión temporal de los beneficios que otorga la inscripción en los Registros referidos en el literal m) del artículo 4 de la presente Ley, hasta que se repare la omisión o se cumpla debidamente con la norma infraccionada.

d) Cancelación de la inscripción en los Registros referidos en el literal m) del artículo 4 de la presente Ley.

El directivo, administrador, asesor, representante legal o apoderado de la entidad a quien se le ha cancelado la inscripción en los Registros aludidos, no podrá participar directa o indirectamente en otra entidad ejecutora de cooperación internacional, por el plazo de cinco (5) años.

La imposición de las sanciones no exime a los infractores de la responsabilidad civil o penal a que hubiere lugar.”

Artículo 10º.- Adición de párrafo a la Primera Disposición Complementaria de la Ley N° 27692

Adicionase a la Primera Disposición Complementaria de la Ley N° 27692, el siguiente párrafo:

“DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS”

PRIMERA- (...)

La cooperación internacional no reembolsable que el Estado peruano reciba de otro Estado u organismo internacional, es ejecutada por las entidades del Estado. Si el proyecto o programa de cooperación internacional se ubica en lugares del territorio o en áreas del conocimiento en los cuales el Estado no tiene posibilidades o recursos para su ejecución, organización o funcionamiento, podrá realizar convenios con entidades particulares.”

“DISPOSICIONES TRANSITORIAS”

PRIMERA.- Plazo para inscripción en los Registros de la APCI

Otórgase un plazo de sesenta (60) días naturales, a partir de la vigencia de la presente Ley, para que las entidades ejecutoras de cooperación técnica internacional, que no lo hayan hecho, se inscriban en los Registros correspondientes, mencionados en el literal m) del artículo 4º de la Ley N° 27692, modificado por la presente Ley.

SEGUNDA.- Plazo para aprobar el Reglamento de Infracciones y Sanciones

El Poder Ejecutivo, dentro de los sesenta (60) días naturales de vigencia de la presente Ley, aprueba el Reglamento de Infracciones y Sanciones, respecto de la normatividad que regula la cooperación técnica internacional, donde se establece el procedimiento, formalidades, escalas de sanciones y criterios de gradualidad y demás disposiciones administrativas para cumplir con la presente Ley.

TERCERA.- Plazo para aprobar el ROF de la APCI

El Poder Ejecutivo, dentro de los sesenta (60) días naturales de vigencia de la presente Ley, aprueba el Reglamento de Organización y Funciones de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional - APCI, que incorpora los cambios efectuados en la presente Ley.

Comuníquese al señor Presidente de la República para su promulgación.

En Lima, a los seis días del mes de diciembre de dos mil seis.

MERCEDES CABANILLAS BUSTAMANTE
Presidenta del Congreso de la República

JOSÉ VEGA ANTONIO
Primer Vicepresidente del Congreso de la República

AL SEÑOR PRESIDENTE CONSTITUCIONAL DE LA REPÚBLICA

POR TANTO:

Mando se publique y cumpla.

Dado en la Casa de Gobierno, en Lima, a los siete días del mes de diciembre del año dos mil seis.

ALAN GARCÍA PÉREZ
Presidente Constitucional de la República

JORGE DEL CASTILLO GÁLVEZ
Presidente del Consejo de Ministros