

UNIVERSIDAD INCA GARCILASO DE LA VEGA
ESCUELA DE POSGRADO



Maestría en Gobierno y Gestión Pública

Tesis

**RECURSOS HUMANOS BASADO EN COMPETENCIAS Y EL DESEMPEÑO
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL
DEL CALLAO**

PRESENTADO POR:

RAQUEL MERCEDES HUAVIL COQUIS

Para optar el grado de Maestra en Gobierno y Gestión Pública

Asesora: Dra. Edith OLIVERA CARHUAZ

LIMA – PERÚ

2022

Dedicatoria

Dedico mi trabajo de investigación con mucho cariño a la memoria de mis padres y mi hermano Manolo a quienes siempre tengo presentes.

A mis hijos Cesar, Carla y Carlos a quienes amo mucho que son el motivo para siempre seguir adelante y, tengan siempre en su corazón la fortaleza para lograr sus metas en la vida.

Agradecimiento

Agradezco a la Escuela de Posgrado de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega, a mis catedráticos de la Maestría “Gobierno y Gestión Pública” a mis compañeros de estudios, a los docentes que me alentaron a continuar con mi proyecto, y orientaron en todo momento con la mejor disposición.

Gracias por el apoyo y confianza en mi trabajo y su capacidad para guiar mis ideas, no solo en el desarrollo de esta tesis, sino en mi formación como profesional economista.

Con la orientación y rigurosidad, es el resultado del trabajo que hemos realizado juntos, el cual no se puede lograr sin su participación y de mi asesora.

Y sobre todo gracias a Dios, a los míos que durante todo este tiempo me dediqué a esta aventura de la tesis de mi maestría y no les di el tiempo que deseaba.

Gracias a todos, los quiero mucho

Índice

Dedicatoria	i
Agradecimiento	ii
Índice	iii
Índice de tablas	vi
Índice de gráficos	vii
Resumen	viii
Abstract	ix
Introducción	x
Capítulo I: Fundamentos Teóricos de la Investigación	13
1.1 Marco Teórico	13
1.1.1 Gestión de Recursos Humanos	13
1.1.2 Gestión	18
1.1.3 Competencias	20
1.1.3.1 Tipos y Beneficios de las competencias laborales	23
1.1.4 Gestión por competencias	25
1.1.5 Desempeño Laboral	27
1.1.5.1 Evaluación del desempeño laboral	30
1.1.5.2 Medición del desempeño laboral	34
1.1.6 Proceso de selección	35
1.1.6.1 Reclutamiento	39
1.2 Investigaciones	43
1.3 Marco Conceptual	48
Capítulo II: El problema, objetivos, hipótesis y variables	51
2.1 Planteamiento del Problema	51
2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática	51
2.1.2 Antecedentes Teóricos	53
2.1.3 Definición del Problema	55
2.1.3.1 Problema General	55
2.1.3.2 Problemas Secundarios	56
2.2 Finalidad y Objetivos de la Investigación	56

2.2.1	Finalidad	56
2.2.2	Objetivo General y Específicos	57
2.2.2.1	Objetivos General	57
2.2.2.2	Objetivos Específicos	57
2.2.3	Delimitación de la Investigación	57
2.2.4	Justificación e Importancia del Estudio	58
2.3	Hipótesis y Variables	59
2.3.1	Supuestos Teóricos	59
2.3.2	Hipótesis General y Específica	60
2.3.2.1	Hipótesis General	60
2.3.2.2	Hipótesis Específicas	61
2.3.3	Variables e Indicadores	61
2.3.3.1	Identificación de las Variables	61
2.3.3.2	Definición Operacional de las Variables	62
Capítulo III: Método, técnicas e instrumentos		63
3.1	Población y Muestra	63
3.1.1	Población	63
3.1.2	Muestra	63
3.2	Tipo y Nivel de Investigación	64
3.2.1	Tipo de Investigación	64
3.2.2	Nivel de Investigación	64
3.3	Método y Diseño de la Investigación	64
3.3.1	Método de la Investigación	64
3.3.2	Diseño de la Investigación	64
3.4	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	65
3.4.1	Técnicas de Recolección de Datos	65
3.4.2	Instrumentos	66
3.5	Procesamiento de Datos	66
3.6	Prueba de la Hipótesis	66
Capítulo IV: Presentación y análisis de los resultados		67
4.1	Presentación de los Resultados	67
4.1.1	Resultados de la encuesta aplicada	68
4.2	Contrastación de Hipótesis	95
4.3	Discusión de los Resultados	103
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones		109

5.1 Conclusiones	109
5.2 Recomendaciones	110
Referencias Bibliográficas	112
Anexos	120
Anexo N° 02: Cuestionario	122

Índice de tablas

Tabla N ^a 01: La gestión de recursos humanos basadas en competencias	61
Tabla N ^a 02: El diseño del perfil por competencias del personal	62
Tabla N ^a 03: Identificación de las competencias institucionales	63
Tabla N ^a 04: El proceso de selección del personal	64
Tabla N ^a 05: Efectividad del proceso de selección	65
Tabla N ^a 06: La evaluación por competencias del personal	66
Tabla N ^a 07: Aprovechamiento del conocimiento del personal	67
Tabla N ^a 08: Desarrollo habilidades administrativas	68
Tabla N ^a 09: Desarrollo de capacidades del personal	69
Tabla N ^a 10: Oportunidades de desarrollo profesional	70
Tabla N ^a 11: Estrategias de evaluación del desempeño	71
Tabla N ^a 12: Evaluación del potencial	72
Tabla N ^a 13: Estrategias de motivación	73
Tabla N ^a 14: Estrategias e rotación del personal	74
Tabla N ^a 15: Asignación al puesto según el perfil profesional del servidor público	75
Tabla N ^a 16: Desempeño laboral	76
Tabla N ^a 17: Un procedimiento formal para medir el trabajo	77
Tabla N ^a 18: Es un procedimiento productivo	78
Tabla N ^a 19: Mide los resultados de un empleado en función de sus responsabilidades laborales ..	79
Tabla N ^a 20: Una herramienta para documentar el desempeño de un empleado a lo largo del tiempo	80
Tabla N ^a 21: Es un sistema de evaluación que ayuda con el proceso de toma de decisiones	81
Tabla N ^a 22: Es un sistema de evaluación que ayuda con la promoción de los empleados	82
Tabla N ^a 23: Es un sistema de evaluación que ayuda con la compensación de los empleados	83
Tabla N ^a 24: Mejora la forma en que funciona un equipo o una organización	84
Tabla N ^a 25: Favorece la administración eficaz del equipo	85
Tabla N ^a 26: El empleado comprende cuál es su posición en comparación con otros miembros de la empresa.....	86
Tabla N ^a 27: Retroalimentación constante sobre las fortalezas de un empleado.....	87

Índice de gráficos

Gráfico N ^a 01: La gestión de recursos humanos basadas en competencias	61
Gráfico N ^a 02: El diseño del perfil por competencias del personal.....	62
Gráfico N ^a 03: Identificación de las competencias institucionales	63
Gráfico N ^a 04: El proceso de selección del personal	64
Gráfico N ^a 05: Efectividad del proceso de selección	65
Gráfico N ^a 06: La evaluación por competencias del personal.....	66
Gráfico N ^a 07: Aprovechamiento del conocimiento del personal	67
Gráfico N ^a 08: Desarrollo habilidades administrativas	68
Gráfico N ^a 09: Desarrollo de capacidades del personal	69
Gráfico N ^a 10: Oportunidades de desarrollo profesional.....	70
Gráfico N ^a 11: Estrategias de evaluación del desempeño	71
Gráfico N ^a 12: Evaluación del potencial	72
Gráfico N ^a 13: Estrategias de motivación	73
Gráfico N ^a 14: Estrategias e rotación del personal	74
Gráfico N ^a 15: Asignación al puesto según el perfil profesional del servidor público	75
Gráfico N ^a 16: Desempeño laboral.....	76
Gráfico N ^a 17: Un procedimiento formal para medir el trabajo.....	77
Gráfico N ^a 18: Es un procedimiento productivo	78
Gráfico N ^a 19: Mide los resultados de un empleado en función de sus responsabilidades laborales	79
Tabla N ^a 20: Una herramienta para documentar el desempeño de un empleado a lo largo del tiempo	80
Tabla N ^a 21: Es un sistema de evaluación que ayuda con el proceso de toma de decisiones	81
Tabla N ^a 22: Es un sistema de evaluación que ayuda con la promoción de los empleados	82
Tabla N ^a 23: Es un sistema de evaluación que ayuda con la compensación de los empleados	83
Tabla N ^a 24: Mejora la forma en que funciona un equipo o una organización	84
Tabla N ^a 25: Favorece la administración eficaz del equipo	85
Tabla N ^a 26: El empleado comprende cuál es su posición en comparación con otros miembros de la empresa.....	86
Tabla N ^a 27: Retroalimentación constante sobre las fortalezas de un empleado.....	87

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo determinar la influencia de la gestión de recursos humanos basadas en competencias con el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional del Callao, El tipo de investigación fue aplicada de nivel descriptivo, diseño no experimental y el método ex-post-facto, asimismo, la población objeto estuvo constituida por 165 trabajadores ocupadas por el personal administrativo, la muestra fue de 118 personas con un muestreo probabilístico.

El instrumento utilizado fue el cuestionario, la misma que constó de 27 ítems de tipo cerrado, los cuales se vaciaron en tablas en donde se calcularon las frecuencias y porcentajes, complementándose con la interpretación de los resultados, lo cual nos ha permitido contrastar las hipótesis. La prueba estadística utilizada fue chi cuadrado y el margen de error utilizado fue 0.05.

Finalmente se concluyó que, la gestión de recursos humanos basadas en competencias influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional del Callao.

Palabras Clave: gestión de recursos humanos, competencias, desempeño laboral de los trabajadores, diseño del perfil por competencias; proceso de selección; evaluación por competencias.

Abstract

The objective of this investigation was to Determine the influence of human resource management based on competencies with the work performance of the workers of the National University of Callao, the type of The research was applied at a descriptive level, non-experimental design and the ex-post-facto method. Likewise, the target population consisted of 165 workers employed by administrative personnel, the sample was 118 people with a probabilistic sampling.

The instrument used was the questionnaire, which consisted of 27 closed-type items, which were emptied into tables where the frequencies and percentages were calculated, complemented by the interpretation of the results, which has allowed us to contrast the hypotheses. The statistical test used was chi square and the margin of error used was 0.05.

Finally, it was concluded that the management of human resources based on competencies positively influences the work performance of the workers of the National University of Callao.

Keywords: human resource management, competencies, work performance of workers, design of the profile by competencies; selection process; assessment by competencies.

Introducción

La Gestión de recursos humanos basada en competencias permite dirigir de manera integral los recursos humanos dentro de una determinada organización mediante la utilización y/o aprovechamiento de conocimientos, habilidades y capacidades de cada individuo.

Desde esa perspectiva, el Modelo de Competencias puede ser la base para el desarrollo de procesos objetivos en todas las áreas de Recursos Humanos, los que involucra la selección y contratación, evaluación y gestión del rendimiento, formación y desarrollo, gestión de la carrera profesional, gestión salarial y gestión de las recompensas. Los perfiles de competencia envuelven las competencias personales y técnicas necesarias e importantes para la ejecución eficiente de las funciones de cada puesto de trabajo; competencias que se describen con un comportamiento que se corresponde con las expectativas y cada cultura de la institución.

En ese sentido la capacitación sobre la base del modelo de gestión por competencias conlleva tres aspectos importantes: Control eficaz, una parte de laboratorio donde se entregan herramientas teóricas para desarrollar las competencias necesarias y una evaluación en el puesto de trabajo, donde se medirá la efectividad de lo aprendido.

Sin embargo, al momento de introducir la variable competencia cambia la visión de los procesos de reclutamiento y selección, ya que la dirección no sólo es la de buscar a una persona que ocupe un puesto de trabajo o de alentar a los postulantes para que pertenezcan a la organización sino el captar a la persona más adecuada que se ajuste a las necesidades del cargo, pero también que se ajuste a la organización en su conjunto. Por ello, han pasado a un segundo plano factores tradicionales tales como la edad y el sexo.

En este contexto la presente investigación la hemos desarrollado en cinco capítulos:

En el primer capítulo se describen los fundamentos teóricos que constan del marco histórico, legal, teórico y conceptual.

En el segundo capítulo se esboza el problema de investigación, la descripción de la realidad problemática, con definición del problema, objetivos e hipótesis; en el tercer capítulo se contempló el tipo, nivel, método, diseño y las técnicas utilizadas en la investigación.

En el cuarto capítulo ofrecemos la presentación, análisis e interpretación de los resultados, y quinto capítulo se aprecia las conclusiones y recomendaciones, las que se formularon en relación a las hipótesis y a los objetivos de la investigación acompañada con su respectiva bibliografía y anexos correspondientes.

Lo que ponemos a su atención como un aporte profesional, que pueda ser aplicado por otros interesados en la materia.

Capítulo I: Fundamentos Teóricos de la Investigación

1.1 Marco Teórico

1.1.1 Gestión de Recursos Humanos

Los directivos son personas encargadas de dirigir a otras personas y responsables de la ejecución correcta y a tiempo de las tareas que fomentan el éxito de su unidad. En este libro utilizamos el término unidad en sentido amplio; puede referirse a un equipo de trabajo, a un departamento, a una unidad empresarial, a una división o a la propia empresa. Todos los trabajadores (incluyendo a los directivos) pueden englobarse en personal de línea o personal administrativo. El personal de línea está directamente implicado en la producción de los productos de la empresa o en ofrecer sus servicios. Un director de línea se encarga de los trabajadores que están asignados al proceso de producción (Rodríguez, 2016).

El ámbito de actuación de recursos humanos es muy amplio y transversal. Cuando se habla de recursos humanos se está hablando de gestión, para reforzar la idea de interrelación e integración entre las distintas funciones que comprende. a toda la organización, ya que abarca todas las decisiones y acciones implicadas en las relaciones que tienen los empleados entre sí y en las que mantiene la empresa con ellos.

Chiavenato (2017) nos dice que la gestión de recursos humanos debe hacerse con un enfoque proactivo:

Las actuaciones planteadas desde recursos humanos deben anticipar los problemas y dificultades que se pueden producir en el futuro y ser acordes con las necesidades que se derivan de los planes estratégicos de la empresa. En este sentido, los objetivos de recursos humanos dependen de los objetivos de la organización. Autor afirma que la gestión de recursos humanos es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, los caracteres del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variable importantes.

Asimismo, el autor enfatiza que la gestión de recursos humanos se basa en planear, organizar, desarrollar y controlar aquellas técnicas capaces de promover un desempeño eficiente por parte del personal empleado, paralelamente a que la organización enseñe la manera en la cual permite la colaboración de las personas en cuanto a la realización de las metas individuales que estén relacionados directa o indirectamente con la empresa (Rubio, 2016).

Para **Chiavenato (2020)** la gestión de los recursos humanos está basada en tres aspectos fundamentales

- Seres humanos: con conocimientos, habilidades, destrezas, capacidades, y personalidades diferentes que son indispensables para la gestión adecuada, siendo así tratadas como personas y no como recurso material

- Activadores inteligentes de los recursos organizacionales, las personas son fuente de impulso propio que dinamizan la organización, y no agentes inertes y estáticos.
- Socios de la organización, son capaces de conducir a la excelencia y éxito de una empresa, cualquier inversión solo se justifica cuando atrae un retorno razonable.

Según **Lawler & Boudreau (2018)** los ámbitos de la gestión de recursos humanos son:

- **Ámbito tecnológico:** La nueva tecnología nos ha permitido transformar la sociedad y por ende a la revisión de los sistemas de administración en las empresas de hoy – **Ámbito sociológico:** La competitividad, las nuevas profesiones y carreras, mejora de las comunicaciones nos da un lugar a un mayor nivel de conocimiento especialización, lo que nos lleva a una mejora toma de decisiones anticipada en la administración y gestión empresarial.
- **Ámbito comercial:** Las modernas estrategias de marketing o los nuevos sistemas de compra, han originado una verdadera revolución en el ámbito comercial, que influye enormemente en las empresas y en el comportamiento de la sociedad actual.
- **Ámbito político:** los partidos de ideologías similares de algunas naciones, está produciendo mutaciones en la sociedad.

- **Ámbito económico:** se caracteriza por un fuerte endeudamiento de los países en vías de desarrollo, junto con unas tasas de inflación elevadas provocando serios déficits en los pagos de la deuda que, originan grandes necesidades de financiación en el sector empresarial.

Dolan, et, al (2014) nos dice que los objetivos de la gestión de los recursos humanos deben contribuir a que la empresa produzca más y sea la mejor en fiel cumplimiento a su estrategia de negocio. Estos objetivos se clasifican en tres categorías:

A. Objetivos Explícitos

- Atraer candidatos potencialmente cualificados con capacidad de adquirir nuevas y necesarias competencias por la organización
- Retener a los empleados deseables
- Motivarlos para que adquieran un compromiso con la organización y estén implicados en ello.
- Apoyar a los empleados a crecer y desarrollarse dentro de la organización.

B. Objetivos Implícitos

- La mejora de la productividad, a través de la gestión de recursos humanos, puede articularse un conjunto de acciones que nos lleven al aumento de productividad de las personas, más que todo por el tratamiento y orientación que dan a la gestión de recursos humanos.

- La mejora de la productividad: mediante la gestión de recursos humanos, puede modular un conglomerado de acciones que nos trasladen al incremento de la productividad de las personas, más que todo por el tratamiento y orientación que dan a la gestión de recursos humanos.
- Cumplimiento de la normativa. Esta legislación; afecta usualmente a todas las funciones y actividades en las que esté implicada la gestión de recursos humanos.

C. Objetivos a largo plazo

Esta referida a la rentabilidad y la competitividad, e incremento del valor de la empresa y en definitiva a una mejora de la eficiencia y eficacia de la organización.

Para **Chiavenato (2017)** cada proceso tiende a beneficiar o perjudicar a los demás, dependiendo de si se utilizan bien o mal, todos estos procesos están relacionados entre sí, e influyen recíprocamente. Estos procesos son:

- Admisión de personas, procesos utilizados para incluir a nuevas personas en la organización, incluyen reclutamiento y selección de personal.
- Aplicación de personas, utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientar y acompañar su desempeño.
- Compensación de las personas, proceso utilizado para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales.
- Desarrollo de las personas, empleado para capacitar e incrementar el desarrollo profesional e individual, incluye entrenamiento y desarrollo de personas.

- Mantenimiento de personas, para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas; incluye administración de disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida.
- Evaluación de personas, proceso para acompañar y controlar las actividades y verificar los resultados; incluye base de datos y sistemas de información.

1.1.2 Gestión

La gestión está orientada al logro de los objetivos de la empresa, la utilización de todos los recursos debe estar situados hacia el logro de estos objetivos. La importancia de la gestión es para dirigir las operaciones que constituyan la puesta en marcha concreta de la política general de la empresa, la gestión está situada a tomar decisiones para alcanzar los objetivos marcados con eficiencia, lo cual permite hacer el mejor uso de los recursos, y eficacia, porque permite el logro de los objetivos esperados.

Para **Kettinger (2015)** las principales características que se dan en gestión son:

- Liderazgo
- Objetividad
- Continuidad
- Toma de decisiones

Bravo (2017) estos autores coinciden y manifiestan que la:

Gestión es el proceso emprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras personas, con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquier otra persona, trabajando

sola, no podría alcanzar”. La Gestión es realizada por medio de la coordinación de actividades enfocadas a la búsqueda de la excelencia, para el logro de los objetivos que persigue la organización.

A. Principios de la gestión

- Analizar la situación y formular planes estratégicos y operativos.
- Fijar objetivos, establecer procedimientos y políticas.
- Implantar el cambio a través de la creación de nuevas políticas y procedimientos.
- Reaccionar ante el cambio mediante nuevas estrategias y reorganizaciones.
- Organizar, motivar y controlar al personal.
- Obtener resultados y niveles respetables de crecimiento, beneficios y rentabilidad de las inversiones.

B. Clases de gestión

- **Gestión de Planificación.** - son los que realizan la gestión en todos los niveles de la organización deben de planificar, y así perfilan a través de sus planes, lo que la organización ha de llevar a cabo para lograr los objetivos de esta (cabrera, 2014).
- **Gestión de Organización.** - engloba las tareas identificadas en el proceso de planificación y las asigna a determinadas personas y grupos dentro de la empresa (Hernández, 2019).
- **Gestión de Dirección.** - los gestores son los que marcan el camino a través de una excelente

dirección, con la finalidad de lograr los objetivos, pero mediante el esfuerzo de los trabajadores.

- **Gestión de Control.** - un gestor, deberá asegurarse que el rendimiento de la organización se ajuste a lo planificado, es por eso que la función de controlar la gestión requiere de tres elementos los cuales son (Koontz, 2019).
- **“Gestión Financiera.** - “relacionada con la toma de decisiones relativas al tamaño y composición de los activos, al nivel y estructura de la financiación y a la política de dividendos, enfocándose en dos factores primordiales como la maximización del beneficio y la maximización de la riqueza.

1.1.3 Competencias

Las competencias son aquellas habilidades, conocimientos y destrezas que tiene el ser humano para llevar exitosamente una actividad laboral, las cuales son necesarias para conseguir lograr objetivos o algunos resultados laborales. La competencia laboral es la capacidad que un individuo posee para poder desempeñar una determinada función productiva en escenarios laborales utilizando diversos recursos que aseguran la calidad y el logro de los resultados (Viger, 2015).

William (2014) nos presenta los elementos que componen una competencia:

- a) **Motivos:** aquellos que dirigen acciones o metas que marcan la conducta de una persona en la organización.
- b) **Rasgos:** Características permanentes de las personas.

- c) **Autoconcepto:** Una persona tiene de sí mismo en función de su identidad, actitudes, personalidad y valores.
- d) **Conocimientos:** Información que un individuo posee sobre áreas de contenido específico.
- e) **Habilidades:** capacidad de un individuo para realizar una bien una acción, sea física o mental.

Saavedra (2015) considera que:

La competencia es aquella característica que tiene un individuo el cual a su vez está relacionada con el rendimiento efectivo en su el trabajo.

Dessler (2015) mencionan que:

Competencia laboral es la capacidad de desarrollar una actividad laboral movilizando conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión para lograr los objetivos; de tal manera que un trabajo eficiente comprende la movilización de esencias como base para hacer posible que las capacidades se desarrollen y solucionen situaciones contingentes.

Alles (2015) por su parte expresan que:

Una competencia laboral se relaciona a un estándar de efectividad, así como, a un desempeño más elevado en un trabajo o situación determinada.

El autor explica que:

- Cada competencia es parte inherente de la personalidad y podría predecir el comportamiento en una extensa variedad de situaciones y desafíos laborales.

- Causalmente relacionada tiene como significado que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.
- La competencia prevé quién hace algo, bien o escasamente teniendo en cuenta su medición.

Rodríguez (2016) las define la competencia como:

El conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones, conductas y destrezas que posee un individuo que le va a servir para desarrollar en forma eficiente y con éxito su actividad laboral.

Busso, et, al (2017) nos presenta las principales cualidades de las competencias, las cuales presenta a continuación:

- a. Son características indisolubles de la persona.
- b. Se ponen de manifiesto al ejecutar o se realiza una tarea.
- c. Ejecución exitosa en una actividad, laboral o de otra índole.
- d. Relacionada con la forma causal con el rendimiento laboral.
- e. Pueden ser generalizables a más de una actividad.

Para **Viñan (2017)** la competencia laboral está conformada por:

El conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que, se aplican en el desempeño de una determinada responsabilidad profesional que permite asegurar su buen logro.

Torres, et al. (2018) nos presenta las principales características de la persona.

- Cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo.
- Relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole.
- El rendimiento laboral, no están simplemente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan.
- Pueden ser generalizables a más de una actividad.

En este orden de ideas podemos decir que las competencias son las destrezas, habilidades, conjunto de conocimientos y todas aquellas características de conducta que combinada de forma correcta en un determinado trabajo va a predecir un buen desempeño en la organización.

1.1.3.1 Tipos y Beneficios de las competencias laborales

Existen tres tipos de competencias:

- a. Competencias básicas: referidas a las capacidades básicas que posee un individuo, que le permiten adaptarse a los diferentes contextos, tanto laborales como de otra índole, poder comunicarse, lógica para analizar y sintetizar diferentes hechos, al enmarcar dentro de principios, valores y códigos éticos y morales (Alles, 2017).
- b. Competencias genéricas: referida a las capacidades solicitadas en diversas áreas, sub-áreas o sectores, las cuales permiten llevar a cabo funciones laborales con niveles de complejidad, autonomía y variedad, similares. Estas capacidades están relacionadas con la capacidad de

trabajar en equipo, de planear, programar, administrar y por ende utilizar diversos recursos, tecnológicos, materiales humanos, físicos, atender clientes y otras partes (Alles, 2017).

- c. Competencias Técnicas: capacidades laborales específica de un área ocupacional o de competencia determinada, relacionadas con el uso de tecnologías y metodologías y lenguaje técnico para una determinada función productiva (Alles, 2017).

Beneficios de las competencias laborales

- a. Beneficios para los trabajadores, el enfoque de las competencias laborales les permite tener una mayor participación en las operaciones de la empresa, lo que da como resultado un mayor nivel de compromiso, participación y lealtad hacia la misma (Helleriegel, 2017).

Una persona para poder llevar a cabo una actividad laboral debe poseer conocimientos teóricos, habilidades y destrezas.

- b. Beneficios para las empresas, a) al gestionar el recurso humano por competencia laboral, se aseguran que las políticas y las acciones que tomen se orienten al cumplimiento de los objetivos de la organización y a la búsqueda de la mejora continua, a través de la estimulación de competencias laborales, b) permite detectar las necesidades de capacitación de los empleados efectivamente, c) permite que la compañía obtenga mano de obra calificada y competente en sus áreas de experiencia (Helleriegel, 2016).

1.1.4 Gestión por competencias

La gestión por competencias es un proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente. El objetivo principal consiste en implementar un nuevo estilo de dirección que permita gestionar los recursos humanos de una manera más integral y efectiva de acuerdo con las líneas estratégicas del negocio.

En un sistema de gestión por competencias lo relevante es analizar la ocupación en términos de las competencias necesarias para garantizar la excelencia en el desempeño del puesto de trabajo. Por este motivo será imprescindible realizar un correcto diseño del perfil con las competencias necesarias para desarrollar cada puesto alineado con la cultura organizativa (Mériot, 2005).

La gestión integrada de los Recursos Humanos, la gestión por competencias se presenta como un gran marco de actuación que engloba los principales procesos y políticas de gestión de personal. Así pues, puede verse aplicada en las siguientes áreas (Lora, et, al, 2020):

- a. Selección: obtenemos la identificación de perfiles ideales de los puestos para conseguir una mayor adecuación entre persona y puesto.
- b. Formación y desarrollo: nos permite identificar las necesidades formativas ya sean individuales o grupales con ello conseguiremos desarrollar y mejorar las competencias para desempeñar exitosamente las funciones del puesto requerido.

- c. Planes de carrera y sucesión: tener identificadas las competencias de los empleados más talentosos nos facilitará la toma de decisiones en nuevos procesos.
- d. Política retributiva: de igual manera las competencias en este sentido son un buen marco de referencia para fijar el salario variable en función al desempeño realizado, teniendo en cuenta los resultados obtenidos de una evaluación del desempeño basada en criterios objetivos y medibles.

Es fundamental saber qué es una competencia: se trata de un conjunto de habilidades, aptitudes y conocimientos que una persona tiene para ejecutar una tarea o función específica.

Algunos ejemplos de competencias son:

- a. liderazgo;
- b. servicio al cliente;
- c. flexibilidad;
- d. creatividad;
- e. organización;
- f. enfoque en resultados;
- g. pensamiento lógico;
- h. negociación;
- i. espíritu emprendedor,
- j. entre otros.

Para gestionar estas aptitudes, es necesario aplicar algunos métodos, que presentamos a continuación.

Características de una gestión por competencia

Los elementos que caracterizan este modelo de gestión son (Calvo, 2014):

- a. Transparencia: Este modelo es considerado por muchos como el más transparente, pues cada empleado es

consciente de las habilidades y capacidades que la empresa espera de él. Para lograr ese objetivo, es necesario evidenciar cuáles son las atribuciones de cada integrante del equipo, realizando una descripción completa de la función.

- b. Justicia: Otro elemento esencial del modelo de gestión por competencia es la justicia. Ella se relaciona a la evaluación justa de las competencias de cada colaborador. Todas las aptitudes, habilidades y conocimientos deben ser analizados y considerados de la misma forma.
- c. Reconocimiento al mérito: Cada vez más importante, este aspecto es esencial para este tipo de gestión, pues valora el mérito de cada trabajador, con base a los resultados de su trabajo. Y, para evaluar en cantidad y calidad las tareas y funciones desempeñadas, son empleadas herramientas específicas. Siendo así, bonos, promociones o cualquier otro tipo de incentivos pueden ser ofrecidos a los colaboradores de acuerdo a las virtudes de cada uno.

1.1.5 Desempeño Laboral

Desempeño laboral es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar 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. (Gómez, 2016).

Sánchez, et al. (2013) plantean que el desempeño es:

Influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa.

Robbins (2014) el autor nos dice que el desempeño laboral es:

La expresión de las características individuales que se reflejan en sus conocimientos, habilidades, valores que influyen en los resultados de la organización. El desempeño laboral se ve influenciado por los siguientes factores:

- a) **Satisfacción del trabajo:** la que se refleja en la recompensa, y las condiciones de trabajo.
- b) **Autoestima:** El reconocimiento que recibe en la organización.
- c) **Trabajo en equipo:** es una habilidad importante donde el empleado mejora su atención debido a los aportes que recibe.
- d) **Capacitación del trabajo:** las empresas tienen que preocuparse por dar capacitación permanente a los trabajadores que le permitan desempeñarse eficientemente en su puesto.

Así mismo **Restrepo (2015)** indica que:

Para que exista un buen desenvolvimiento de la organización se toma como base el desempeño laboral. En tal sentido, este es fundamental e

imprescindible para que una organización sea exitosa y efectiva. Por ello la importancia de que los trabajadores debieran tener beneficios y gozar de una estabilidad laboral, que indudablemente motivará y brindará la tranquilidad necesaria al trabajador también influirá al buen estado emocional.

Alzate (2016) plantea que:

El desempeño laboral es un componente primordial para las organizaciones, porque ayuda a implementar estrategias y afinar la eficacia. El proceso abarca, misión, visión, cultura organizacional y las competencias laborales de los cargos.

Por su parte **Hose (2018)** considera al desempeño laboral como:

La medición objetiva y la forma en que los colaboradores efectúan su trabajo, para ello se debe realizar una medición respecto a su rendimiento, esta está a cargo del empleador y toma en cuenta factores como la capacidad, el liderazgo, el manejo del tiempo, la habilidad organizativa y la productividad de cada empleado de manera individual. Estas suelen ser anuales y determinan la elegibilidad de un servidor, la promoción y el ascenso y el despido si corresponde.

Factores que influyen en el desempeño laboral

Son varios los factores que pueden afectar el desempeño de un empleado, desde la falta de capacitación por parte de la empresa, hasta la pasión con la que realiza sus labores y el compromiso (Chiavenato, 2017).

- a. Clima laboral: que un empleado se encuentra en un ambiente de constante hostigamiento, estrés, falta de motivación, higiene, etc, puede desatar su desinterés o falta de compromiso para hacer un trabajo de calidad.
- b. Falta de capacitación: existen puestos de trabajo que requieren conocimiento especializado y que requieren un nivel educativo mínimo o se refuerzan a través de cursos y capacitaciones de personas con experiencia. La ausencia de esto provocaría un mal desempeño y no llegar a las metas establecidas.
- c. Pasión: si al empleado no le gusta el puesto o no siente pasión por lo que hace, no se desempeñará de manera adecuada en el trabajo.
- d. Es importante detectar el estado de cada uno de estos factores, ya que podrían afectar al empleado de manera personal, al equipo de trabajo o departamento y a toda la empresa en general.

1.1.5.1 Evaluación del desempeño laboral

La evaluación de personal es una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa. La Evaluación de Desempeño debe generar un ambiente en el que el empleado experimente ayuda para mejorar su desempeño al ejecutar un proceso y obtener un mejor resultado. No debe convertirse en una herramienta para calificarlo si el resultado es malo (Robbins & Judge, 2013).

La evaluación del desempeño laboral debe ser (Thimothy, 2013):

- a. Objetiva, imparcial y fundada en principios de equidad.
- b. Referida a hechos concretos relacionados con los resultados obtenidos y a condiciones demostradas por el empleado durante el lapso que abarca la evaluación, apreciados dentro de las circunstancias en que desempeña sus funciones.
- c. Desarrollada mediante una estrategia que permita la interacción entre evaluador y evaluado.

Bohlander y Sherman (2008) autores que nos indican las ventajas que tiene una evaluación del desempeño:

- a. Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- b. Políticas de compensación, la evaluación del desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento.
- c. Decisiones de ubicación, las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto (reconocimiento del desempeño anterior).
- d. Necesidades de capacitación y desarrollo, el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. Un desempeño adecuado puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.
- e. Planeación y desarrollo de la carrera profesional, la retroalimentación sobre el desempeño guía las

decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

- f. Imprecisión de la información, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones.
- g. Errores en el diseño de puesto, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
- h. Desafíos externos: muchas veces el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, entre otros.

Agudelo (2019) nos menciona que la evaluación del desempeño no es en sí misma un fin, sino una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa, y es este su objetivo principal. Para alcanzarlo este método intenta alcanzar los siguientes objetivos específicos:

- a. Adecuación del individuo al cargo
- b. Entrenamiento
- c. Promociones
- d. Incentivo salarial por buen desempeño
- e. Mejoramiento de las relaciones humanas entre superiores y subordinados
- f. Auto perfeccionamiento del empleado

- g. Informaciones básicas para la investigación de recursos humanos
- h. Estimación del potencial de desarrollo de los empleados
- i. Estímulo a la mayor productividad
- j. Oportunidad de conocimiento de los patrones de desempeño de la empresa
- k. Retroalimentación de información de propio individuo evaluado, y,
- l. Otras decisiones de personal, como transferencias, licencias, etc.

Por su parte **Chiavenato (2019)** considera a la evaluación del desempeño como:

Un sistema el cual sirve para medir el desempeño de cada persona se desempeña en un determinado puesto laboral y este a su vez de su potencial de desarrollo futuro. Toda es evaluación considerada como un proceso para estimular o calificar el valor, la perfección, la eficacia y las cualidades de una persona en un determinado puesto laboral. La evaluación de los trabajadores que desempeñan papeles dentro de una organización se realizan empleando diversos procedimientos que se conocen con diversos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc.

Por lo anteriormente señalado por los diferentes autores decimos que la evaluación del desempeño laboral es un concepto dinámico, porque las organizaciones siempre

evalúan a los empleados de manera formal o informal, y con cierta continuidad. Y esta tiene la finalidad de determinar el valor del trabajo de los empleados y este a su vez medir el nivel competitivo de la organización.

1.1.5.2 Medición del desempeño laboral

La evaluación del desempeño de empleados, no solo la empresa sale beneficiada, también los trabajadores, ya que pueden obtener mejores oportunidades de trabajo o un puesto acorde a su perfil. Además, es esencial para poner a prueba la capacidad de liderar del encargado del equipo, así como la comunicación y el nivel de integración del empleado dentro de la organización.

Las pruebas de desempeño se realizan con el objetivo de motivar el trabajador para que, de esta manera, disminuyan las malas prácticas y debilidades de la empresa y aumente la productividad laboral.

Existen algunos métodos que las empresas llevan a cabo para la evaluación del personal (Malisa, 2012):

- a. La prueba de desempeño realizada por el Jefe del Departamento, ya que es quien conoce al empleado y el empeño que pone en las actividades que realiza diariamente.
- b. Una autoevaluación donde el empleado califica su desempeño y ofrece propuestas para mejorarlo.
- c. Prueba de desempeño laboral por parte de los compañeros del puesto.
- d. Encuestas para empleados donde califiquen el trabajo del director del área.

- e. Prueba realizada por el cliente en la que evalúa el trabajo que realizan los empleados con los que trata directamente
- f. Realizar un diagnóstico de la cultura laboral es necesario para analizar si tu fuerza laboral está cumpliendo con los objetivos establecidos.

Ventajas de medir el desempeño de empleados

Otras ventajas que tiene realizar la prueba de desempeño laboral son (Palmar, 2014):

- a. Establecer beneficios que vayan de acuerdo con las funciones de cada trabajador
- b. Ofrecer mejoras o ascensos en los puestos laborales de acuerdo a su competencia laboral.
- c. Encontrar problemas en la organización empresarial
- d. Disminuir los factores externos a la empresa que influyen en la labor de los empleados

1.1.6 Proceso de selección

Werther (2014) nos dice que el proceso de selección se basa en:

Tres elementos esenciales: el análisis de puestos, las necesidades de capital humano y candidatos entre los cuales se puede escoger, estos determinan la eficacia del proceso. Además de las especificaciones del puesto, los gerentes y supervisores utilizarán las descripciones del puesto para seleccionar y orientar a los empleados hacia el puesto. Una descripción del puesto es una relación de las tareas, obligaciones y responsabilidades de un puesto. En el pasado, las especificaciones del

puesto usadas como base para la selección, a veces tenían poca relación con las tareas que se realizarían conforme la descripción del puesto.

Según **Chiavenato (2017)** los pasos del proceso de selección son:

- Entender cuáles son las necesidades que requiere la vacante (definir el puesto de trabajo).
- Determinar el resultado de acuerdo a lo que debe alcanzar el personal reclutado.
- Identificar si la persona seleccionada tiene realmente la capacidad, conocimiento y experiencia requerida para el puesto.
- Analizar las características personales y profesionales del personal reclutado, como edad, estado civil, conocimiento de lo solicitado, etc.
- Analizar las características especiales que deberá tener el candidato seleccionado, las cuales deberán ser acordes al Jefe inmediato, a los compañeros y a los clientes frecuentes.
- Analizar si el candidato idóneo cumple con los elementos de energización hacia la tarea, la satisfacción organizacional, la autoconfianza y el compromiso. Lo cual será predictivo para su posterior rendimiento.
- Analizar el currículum vitae, para identificar de forma objetiva si el candidato cumple con las características solicitadas para el puesto.
- La realización de una entrevista, para obtener información detallada del candidato. Aportarle

información sobre el puesto, tanto técnica como social.

- Documentar la información obtenida en la entrevista.
- Realizar un análisis profundo del candidato, mediante la aplicación de pruebas psicológicas individuales y grupales (Chiavenato, 2017).

Robbins Stephen (2014) indica que el objetivo de una selección eficaz es:

Vincular las características individuales con los requisitos del puesto. Cuando un administrador no vincula estos dos factores, se sufre tanto en el desempeño como en la satisfacción del empleado. Esto significa que para que este proceso cumpla con su objetivo es indispensable que las personas encargadas de hacerlo tengan la suficiente experiencia y capacidad para seleccionar al nuevo empleado, tratando de dar a la organización el candidato que mejor se adapte a los requisitos que en el puesto se requieren. Por tal razón es importante afirmar que la selección adecuada es esencial en la administración de personal para lograr el éxito en la organización. Dentro del proceso de selección se contemplan los siguientes aspectos:

- Experiencia laboral
- Trayectoria académica
- Aspectos psicológicos

Aspectos que se logran conocer mediante un informe acerca del candidato, este se denomina hoja o forma de solicitud el propósito de usarla es para asegurar la

información que se desea del solicitante en una forma conveniente para evaluar sus calificaciones.

A. Técnicas de Selección de personal

En el proceso de selección, los resultados de la misma tienden a influir de manera significativa en la decisión final de dicho proceso. Una buena entrevista está conformada por cuatro etapas, siendo estas (Dessler, 2015).

a) Entrevista:

- Preparación: momento en el que se revisa la solicitud y currículum vitae. Así también es necesario revisar la descripción y la especificación del puesto para el que el candidato es entrevistado. Se debe estructurar una agenda para llevar a cabo la entrevista.
- Apertura: momento de la presentación del entrevistador y entrevistado. Es necesario crear un ambiente agradable, por lo que hay que iniciar con preguntas sencillas que rompan el hielo y permita que el entrevistado se relaje.
- Preguntas y discusión: se debe contemplar preguntas que cubran la información más relevante que se quiere obtener del solicitante. También hay que formular preguntas de seguimiento que permitan al entrevistador profundizar en temas importantes. Es necesario tener en cuenta que hacer pausas o guardar un momento el silencio por parte del entrevistador, permitirá a que el entrevistado tenga oportunidad de hablar sin ser cortado.

- **Conclusión:** al concluir con el período de preguntas y discusión, se está listo para concluir con la entrevista. Esto se hace saber al solicitante con declaraciones como: Bien, hemos abarcado con todas las inquietudes que tenía, hay alguna pregunta por parte suya. Por último, se le dan indicaciones de cómo se continuará con el proceso de selección. Al concluir con la entrevista, el entrevistador debe hacer anotaciones importantes y revisar datos para registrarles en el cuestionario.

b) Pruebas psicológicas: Constituyen una muestra de conducta de la que se obtienen inferencias acerca de la conducta o desempeño futuro. Las pruebas se agrupan de la siguiente manera: personalidad, intereses y aptitudes, logros o conocimientos y capacidad mental.

c) Investigación de antecedentes y referencias: Consiste en verificar la información proporcionada por un solicitante, o en obtener información adicional al comunicarse con los empleadores anteriores o con otras personas que conocen al solicitante.

d) Exámenes físicos: Se utiliza más en empresas industriales y de negocio. El propósito de las pruebas es determinar el estado de salud del solicitante.

1.1.6.1 Reclutamiento

Es el conjunto de maneras los cuales sirve para conquistar a los aspirantes aptos para ocupar los cargo que requiere la organización. Así mismo, deben tener en cuenta la información que se le brinda al mercado de lo que es recursos humanos la oportunidad que ofrece el área, buscando de esta manera tener una cartera de los posibles candidatos aspirantes al cargo dentro de la empresa.

Los desafíos y las condiciones que con más frecuencia enfrentan los reclutadores son los siguientes:

- a. Planes estratégicos y de capital humano
- b. Condiciones del entorno
- c. Políticas corporativas
- d. Hábitos y tradiciones en el reclutamiento
- e. Requisitos del puesto
- f. Costos
- g. Incentivos

Para **Ruano (2014)** manifiesta que el proceso de reclutamiento es:

Un proceso por el cual la empresa se encarga de cautivar a los candidatos que califiquen con el perfil apropiado para los diferentes puestos vacantes. Así mismo, el autor manifiesta que el número de candidatos deben ser suficiente para que en los subprocesos subsiguientes sea posible elegir al candidato más idóneos. Los subprocesos siguientes al reclutamiento están directamente ligados a la calidad de la primera etapa, un buen reclutamiento acrecienta la posibilidad de seleccionar al candidato de forma exitosa.

Para **Headworth (2016)** El reclutamiento es:

El proceso mediante el cual se captan candidatos potencialmente aptos y acordes con los perfiles para ocupar las jerarquías o puestos vacantes. Es la técnica que permite suministrar a la empresa y organización los elementos humanos necesarios en el momento oportuno, de la calidad necesaria y cantidad requerida, para mantener la homeostasis

interna de la entidad, siendo ésta la base de la productividad y sinergia producida por el movimiento interno del sistema. Reclutamiento es una de las funciones más importantes debido a que de ello depende que la organización cuente con personal calificado, actualizado y capacitado, lo que a su vez le otorga un nivel de competitividad y cumplimiento cabal de sus objetivos globales.

Gómez-Mejías, Balkin y Candy, (2016) nos dicen que:

La fase de reclutamiento se puede comparar a una estrategia de venta o a una estrategia publicitaria, ya que la empresa pretende hacer atractivo un puesto vacante para atraer a los candidatos que reúnen el perfil requerido, trata de interesar a los candidatos por un puesto en concreto. De otro lado, es importante tener presente que el candidato idóneo no es aquél que se considera más aptos desde un punto de vista individual, sino que es aquél que reúne el perfil buscado y se ajusta a las funciones que debe desarrollar y al resto de la organización, esto es, a los valores de la empresa y a los compañeros.

Chiavenato (2019) nos dice que el reclutamiento se hace a partir de las necesidades de Recursos Humanos presentes y futuras de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas que son necesarias para la consecución de sus objetivos.

El reclutamiento requiere de una cuidadosa planeación que consta de tres fases.

- a. Qué necesita la organización en términos de personas.
- b. Qué puede ofrecer el mercado de RH.
- c. Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear.

A las que corresponden las siguientes tres etapas del proceso de reclutamiento:

- a. Investigación interna de las necesidades.
- b. Investigación externa del mercado.
- c. Definición de las técnicas de reclutamiento a utilizar (Chiavenato, 2017).

Raymond, et. al, (2021) nos dice que el reclutamiento es la etapa en la cual la organización realiza actividades encaminadas a influir en:

- a. Aumentar el número de personas que aplican a puestos vacantes en la empresa.
- b. El tipo de personas que aplica a las vacantes.
- c. La probabilidad de que los candidatos acepten la posición que se les ofrece.

En este orden de ideas decimos que el reclutamiento consiste en aquellas actividades que están íntimamente ligadas con la investigación y con la intervención de las fuentes idóneos de proveer a la organización de un número suficiente de personas que ésta necesita para la conquista de sus objetivos trazados.

1.2 Investigaciones

Internacionales

Quirós Tomás Francisco Javier (2015) en su investigación titulada “Análisis de las Tendencias en Gestión de los Recursos Humanos desde una Perspectiva Académica y Empresarial” concluye:

- a. La aplicación del Análisis Semántico y el uso de las memorias como fuente de información sobre los temas principales en materia de Recursos Humanos desde el punto de vista empresarial aportan un nuevo enfoque al estudio del distanciamiento entre teoría y práctica, producido a partir de los años setenta del siglo pasado, en un campo tan importante como el de los Recursos Humanos. Este nuevo enfoque implica una nueva forma de analizar la realidad subyacente en este campo del saber, encuadrándose en el campo de investigación emergente de la aplicación de la Minería de Datos a la Gestión de los Recursos Humanos.
- b. El Análisis Semántico ha permitido detectar las estructuras temáticas subyacentes en dos corpus de documentos, los artículos científicos en materia de Recursos Humanos y las memorias empresariales, su estudio mediante el Análisis Clúster y la comparación de ambas.
- c. Existen diferencias entre ellos, pero éstas son relativas, pues son muchos los temas que despiertan un interés común en ambos grupos. Igualmente, se ha confirmado la validez de algunas variables analizadas por otros autores como variables explicativas tanto de la existencia de temas de interés común como de que existan diferencias entre ambos: las modas, la existencia de diferentes stakeholders,

el agotamiento científico de ciertos temas y la existencia de un gap temporal entre los descubrimientos científicos y su aplicación práctica.

Ghiglione (2015) en su tesis titulada “Gestión de RR.HH del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de La Pampa). Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño” tuvo como conclusiones:

- a. En el estudio realizado se observa la importancia del rol de los Recursos Humanos dentro de la sociedad en general, y las organizaciones en particular, ha cobrado mayor relevancia con el paso de los años. Esto está sustentado por los recursos, léase tiempo y esfuerzos intelectuales, que las ciencias sociales le han dedicado a la comprensión y desarrollo de teorías que interpretan el comportamiento de los seres humanos, como así también sus necesidades y motivaciones.
- b. Los Recursos Humanos son el activo más importante dentro de las organizaciones públicas y representan el factor clave de éxito o fracaso. Los responsables de la Dirección de Recursos Humanos de la Honorable Cámara de Diputados de la provincia de La Pampa son conscientes de la necesidad de desarrollar un sistema integral de gestión de Recursos Humanos, que posibilite estimar el aporte real de los trabajadores a la organización, mediante evaluaciones periódicas de desempeño, así como plantear objetivos y acciones de mejora continua. Sin embargo, al día de la fecha no cuentan con las herramientas necesarias para abordar tal desafío. Los directivos, saben que planificar en forma estratégica e integral, sin dudas, permitirá mejorar los resultados a mediano y largo plazo y cuentan con la intención de empezar a implementar el sistema de gestión de Recursos Humanos.

- c. El uso de la herramienta Tablero de Comando permite, a través de la selección de indicadores agrupados en subsistemas, establecer un diagnóstico de situación, detectar inconvenientes en la planificación y ejecución de las estrategias organizacionales, identificar las interrelaciones e interacciones que influyen y/o afectan el desempeño del personal y, a su vez, proponer pautas básicas y objetivos a mediano plazo, que contribuyan a mejorar los indicadores de gestión.

Nacionales

Pacco (2018) en su investigación titulada “Gestión de Recursos Humanos y su incidencia en el Clima Laboral en la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna” concluye:

- a. La gestión de recursos humanos incide significativamente en el clima laboral en la Municipalidad Distrital. Asimismo, el nivel de gestión de recursos humanos alcanzó un 52,8 % de eficiencia, mientras que el clima laboral fue calificado con un 50,3 % adecuado.
- b. La contratación de los recursos humanos incide significativamente en el clima laboral de la Municipalidad. Asimismo, el nivel de contratación de recursos humanos alcanzó un 50,8 % de eficiencia, mientras que el comportamiento laboral fue calificado con un 49,5 % adecuado.
- c. La organización de los recursos humanos incide significativamente en el clima laboral de la Municipalidad Distrital. Asimismo, el nivel de organización de recursos humanos alcanzó un 51,3 % de eficiencia, mientras que la satisfacción laboral fue calificada con un 50,8 % adecuado.

- d. El estilo de dirección incide significativamente en el clima laboral de la Municipalidad Distrital. Asimismo, el nivel de estilo de dirección alcanzó un 53,8 % de eficiencia, mientras que el desempeño fue calificado con un 51,5 % adecuado

Grados (2020) en su tesis titulada “Cultura Organizacional y Gestión de Recursos Humanos en el Hospital Huacho Huaura Oyón y SBS – 2018” arribo a las siguientes conclusiones:

- a. Con un nivel de significancia de 0.000 y habiendo alcanzado un valor de correlación alta, se concluye que la cultura organizacional se relaciona de forma significativa con la gestión de RR.HH.
- b. Con un nivel de significancia de 0.000 y habiendo alcanzado un valor de correlación alta de 0.783, se concluye que los valores de la organización se relacionan de forma significativa con la Gestión de RR.HH.
- c. Con un nivel de significancia de 0.000 y habiendo alcanzado un valor de correlación alta de 0.763, se concluye que las creencias de la organización se relacionan de forma significativa con la Gestión de RR.HH.
- d. Con un nivel de significancia de 0.000 y habiendo alcanzado un valor de correlación alta de 0.677, se concluye que el clima de la organización se relaciona de forma significativa con la Gestión de RR.HH.
- e. Con un nivel de significancia de 0.000 y habiendo alcanzado un valor de correlación alta de 0.658, se concluye que las normas de la organización se

relacionan de forma significativa con la Gestión de RR.HH.

- f. Con un nivel de significancia de 0.000 y habiendo alcanzado un valor de correlación alta de 0.813, se concluye que los símbolos de la organización se relacionan de forma significativa con la Gestión de RR.HH.

Rojas, et, al (2020) en su investigación titulada “Gestión del Talento Humano y su Incidencia en la Productividad Laboral el Personal Operativo en la Empresa FISIM SAC Huánuco – 2015” los autores arribaron a las conclusiones siguientes:

- a. La mayoría de los encuestados, estiman que es necesario hacer planes y respetar el proceso de reclutamiento, selección y evaluación antes de contratar al personal operativo; y si se contrata consideran tomar en cuenta la capacidad, conocimiento y habilidad, asimismo entrenarlos en valores organizacionales, de esa manera mejoraría su productividad laboral para que la Empresa logre sus metas y objetivos.
- b. La mayoría de los encuestados, estiman que es necesario planificar antes de hacer una evaluación; y si una vez contratado el personal previo una selección, consideran que deben de respetar el MOF y el Reglamento Interno de la Empresa, porque de esa manera mejoraría su rendimiento laboral y se tendría una mejor comunicación fluida entre sus jefes y compañeros de trabajo.
- c. Los encuestados, en su mayoría, estiman que es necesario respetar el orden de los procesos para trabajar mejor en equipo tomando en cuenta su

capacidad cognitiva y actitudinal del personal operativo para mejorar su rendimiento y desempeño laboral, brindando un servicio de calidad con eficiencia y eficacia.

- d. Los encuestados en un porcentaje alto, estiman que para llegar a incrementar el capital intelectual y crecer en el aspecto personal es necesario planificar, capacitar y evaluar, asimismo desarrollaran mejor sus conocimientos y destrezas dentro de la empresa para cumplir con la metas y objetivos trazados.

1.3 Marco Conceptual

Administración: Es el proceso de planificación, organización, dirección y control de la labor de los que conforman la empresa y utilizar los recursos adecuados para alcanzar las metas fijadas.

Bienestar laboral: implica tener seguridad laboral, personal y ambiental, tener acceso a bienes materiales en la empresa para llevar una vida laboral con una estrecha relación con la libertad de tomar decisiones y actuar en el entorno de su centro laboral.

Capacitación: Es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. Puede ser interna o externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución.

Competencias: Conjunto de habilidades, destrezas actitudes y valores, que cuando se aplican dentro del trabajo se convierte en desempeño que favorece a alcanzar los objetivos de cualquier institución y/o empresa

Evaluación de Desempeño: procedimiento que pretende apreciar, el desenvolviendo de los empleados de una organización de la forma más

sistemática y objetiva posible, Esta evaluación se ejecuta desacuerdo a las metas planteadas, los compromisos asumidos y las características personales.

Gestión: Gestión engloba un conjunto de elementos de diferente naturaleza: una estructura organizativa, una serie de prácticas directivas, un sistema de representación y un modelo de personalidad (Hernández, 2012).

Gestión de calidad: Consiste en la totalidad de los medios por los cuales se logra la calidad, es decir, cómo piensan la alta dirección sobre calidad; así la gestión de calidad incluye tres procesos: planificación de la calidad, control de calidad y mejora de la calidad (Beltrán 2014).

Gestión de Recursos Humanos: proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general. De igual manera, podemos decir que realizar el proceso de auxiliar a los empleados a alcanzar un nivel de desempeño y una calidad de conducta personal y social que cubra sus necesidades y expectativas personales.

Potencial humano: El potencial humano se define como lo que el hombre es capaz de hacer, el potencial que tiene una persona en su interior y obviamente dicho potencial se puede entrenar. El concepto del Potencial humano es importantísimo porque hay que ser consciente de que todos tenemos un gran potencial humano y podemos utilizarlo para mejorar nuestra vida y por qué no mejorar el mundo, de hecho, desarrollar nuestro potencial humano es mejorar el mundo porque si nosotros somos mejores personas el resto del mundo lo va a notar.

Recurso Humano: Es el conjunto de trabajadores o empleados que forman parte de una empresa o institución y que se caracterizan por

desempeñar una variada lista de tareas específicas a cada sector (Ariza, 2004).

Reclutamiento: se refiere a la búsqueda de candidatos para ocupar un puesto entre los mismos empleados de la organización, los cuales tendrán que pasar todas las etapas del proceso, aun cuando ya formen parte de la organización.

Satisfacción: Es el cumplimiento del deseo o del gusto, en términos psicológicos la satisfacción se da cuando existe un estado de placer de un organismo al haber logrado la meta de las tendencias motivadoras dominantes (Guillen 2010).

Selección: aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar con carácter predictivo las características personales de un conjunto de sujetos a los que se denomina candidatos, que les diferencia de otros, y les hace más idóneos, más aptos o más cercanos a un conjunto de características y capacidades determinadas de antemano como requisitos críticos para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional (De Ansonera, 2005).

Capítulo II: El problema, objetivos, hipótesis y variables

2.1 Planteamiento del Problema

2.1.1 Descripción de la Realidad Problemática

Los recursos humanos contribuyen al crecimiento de la empresa y esta a su vez al mejorar su productividad y rentabilidad, pero para ello debe tener un modelo de gestión que asegure que atraerá a los profesionales más idóneos y que logrará alinearlos con los objetivos de negocio.

Puesto que en el mundo cambiante y globalizado en que vivimos fruto de la reforma del orden económico mundial, lleno de nuevos conceptos que recibimos a una velocidad que apenas nos permite procesarlos cuando ya estamos cambiando de paradigma, debemos estar cada vez más claros en hacia dónde dirigirnos y cuáles son las técnicas de gestión que nos garantizarán el éxito en el mercado competitivo en el cual nos desenvolvemos.

La gestión de recursos humanos contribuye a que los seres humanos que integran una empresa apoyen al logro de los objetivos. y es una de las principales funciones de la empresa y es por eso que la manera en que los empresarios pretenden encontrar a los empleados más adecuados para cada puesto y para cada momento, que tengan la formación suficiente para

desempeñar las tareas que le son encomendadas y desarrollen su trabajo de manera eficiente para alcanzar los fines de la organización.

En este contexto observamos que desde que la Universidad Nacional del Callao era una Universidad Técnica y la vigencia de la Ley 23733 todos los cargos administrativos y de funcionarios han sido ocupados por docentes, los cuales eran propuestos por las autoridades de turno designándolos como cargo de confianza, los cuales según su especialidad no necesariamente guardaba alguna relación con el cargo que asumían. Las autoridades aducían que la UNAC no podía estar en manos ni ser manejada por el personal administrativo que en su mayoría no tenían una profesión.

Más bien el personal que había comienza a desempeñar labores administrativas sin mayores conocimientos. Los gremios de trabajadores administrativos constantemente reclamaban los cargos de técnicos y funcionarios debían ser ocupados por el personal administrativo, pero al pedir las autoridades que hagan propuestas para los cargos no habían quienes cumplan con el perfil del puesto. Con la decisión de la Ley 30220 y las precisiones SERVIR en cuanto a que los docentes no pueden ocupar cargos administrativos, estos cargos de funcionarios jefes y directivos de oficinas están siendo ocupados en la condición de encargados.

Existen varios problemas con las designaciones ya que por falta de conocimiento de formación profesional no emiten documentos con sustento técnico para la toma de decisiones.

Lo que ocasiona que los expedientes sean devueltos en más de una ocasión para que amplíen o precisen el informe técnico para poder continuar con el trámite correspondiente.

Ocasionando demoras y malestar en el ambiente laboral y también del usuario (dependiendo de tipo de expediente y de las oficinas involucradas) A la fecha persiste la deficiencia en cuanto contar con personal idóneo capaz de desempeñar un cargo de dirección.

Se recurre a la contratación de profesionales para desempeñar dichos cargos Se les motiva en forma permanente y se les otorga financiamiento para que realicen estudios de capacitación, pero no hay casi demanda Pareciera que están conformes y no tienen mayores aspiraciones.

2.1.2 Antecedentes Teóricos

El proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo, las prácticas, la salud, los conocimientos, las habilidades, entre otros, de los miembros de la estructura, en beneficio de un sujeto, de la propia organización y del país en general. Consiste en planear, organizar y desarrollar todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal que compone una estructura (Mondy, 2010).

La importancia de la gestión de los recursos humanos radica en que actualmente la empresa debe dar respuestas a los cambios experimentados en la sociedad en general y del mundo laboral en particular entre los que destacan (Cuesta, 2008):

- Aumento de la competencia y por lo tanto de la necesidad de ser competitivo.
- Los costos y ventajas relacionadas con el uso de los recursos humanos.
- La crisis de productividad.

- El aumento del ritmo y complejidad de los cambios sociales, culturales, normativos, demográficos y educativos.
- Los síntomas de las alteraciones en el funcionamiento de los lugares de trabajo.
- Las tendencias para la próxima década (Cuesta, 2008).

Plaza (2015) menciona que gestión de recursos humanos es la función que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a los colaboradores de la organización. Estas tareas las puede desempeñar una persona o departamento en concreto junto a los directivos de la organización. Está compuesto por las siguientes áreas:

- Reclutamiento de personal.
- Selección.
- Diseño, descripción y análisis de cargos.
- Evaluación del desempeño humano.
- Compensación. - Beneficios Sociales.
- Higiene y seguridad en el trabajo.
- Entrenamiento y desarrollo del personal.
- Relaciones laborales.
- Desarrollo organizacional.
- Base de datos y sistemas de información.
- Auditoria de recursos humanos.

Vallejos (2016) nos dice que la gestión de recursos humanos contribuye a que el recurso humanos que integran una organización apoyen a lograr los objetivos, y es una de las principales funciones de la empresa, es por eso, que la manera en que los jefes pretenden encontrar a los empleados más

adecuados para cada puesto y para cada momento, que tengan la formación suficiente para desempeñar las tareas que le son encomendadas y desarrollen su trabajo de manera eficiente para alcanzar los fines de la organización.

En el desempeño laboral el individuo exterioriza las competencias que ha alcanzado en lo laboral en las cuales se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores las cuales contribuyen a conseguir los resultados esperados en correspondencia con los requerimientos técnicos, productivos y de servicios de la empresa. Es de suma importancia indicar que, el desempeño que los trabajadores poseen está determinado por la forma de organización y por las condiciones bajo las cuales se estructura este trabajo.

El desempeño laboral son la acciones o conductas que se observan en los empleados que son apreciables para lograr los objetivos de la organización, y estos a su vez pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa (Barreto, 2009).

2.1.3 Definición del Problema

2.1.3.1 Problema General

¿De qué manera la gestión de recursos humanos basadas en competencias influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional del Callao?

2.1.3.2 Problemas Secundarios

- a. ¿De qué manera el diseño del perfil por competencias del personal influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional del Callao?
- b. ¿De qué manera el proceso de selección del personal por competencias influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional del Callao?
- c. ¿De qué manera la evaluación por competencias del personal influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional del Callao?

2.2 Finalidad y Objetivos de la Investigación

2.2.1 Finalidad

El desarrollo de la presente investigación tiene por finalidad determinar la influencia de la gestión de recursos humanos basadas en competencias con el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional del Callao. Desde esa perspectiva, la importancia de la gestión de los recursos humanos es trascendente ya que radica en la búsqueda de respuestas a los cambios que suceden de manera permanente en la sociedad y especialmente en el ambiente laboral, donde cada día hay un aumento de la competencia y por lo tanto eso requiere de la necesidad de ser cada vez más competitivo.

2.2.2 Objetivo General y Específicos

2.2.2.1 Objetivos General

Determinar la influencia de la gestión de recursos humanos basadas en competencias con el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional del Callao.

2.2.2.2 Objetivos Específicos

- a. Evaluar la influencia del diseño del perfil por competencias del personal influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional del Callao.
- b. Evaluar la influencia del proceso de selección del personal por competencias en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional del Callao.
- c. Evaluar la influencia de la evaluación por competencias del personal en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional del Callao.

2.2.3 Delimitación de la Investigación

- a) **Delimitación Temporal:** La investigación estará delimitada de enero 2018 a enero 2019.
- b) **Delimitación Espacial:** estará delimitado en la Universidad Nacional del Callao.
- c) **Delimitación Conceptual:** gestión de recursos humanos competencias, desempeño laboral.

2.2.4 Justificación e Importancia del Estudio

La presente investigación se justifica debido a que la gestión de recursos humanos constituye una función esencial que se ocupa del factor humano; es decir de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener a todos aquellos que en algún momento pasan a formar parte como colaboradores de la organización. Estas actividades para las cuales han sido contratados permiten que las desempeñen una persona o más personas en una oficina determinada en estrecha colaboración con los directivos de la organización.

La importancia del presente estudio radica en que se ven aspectos que son trascendentes para el funcionamiento de la organización como es el primer paso que conlleva al reclutamiento de personal, en el cual sigue la selección de personal el mismo que se desarrolla basado en el diseño, descripción y análisis de cargos. Una vez contratado el personal y cuando ya forma parte de la organización se contemplan otros aspectos como la evaluación del desempeño humano y si cuyo resultado es satisfactorio se procede a la compensación por el trabajo desarrollado con la respectiva compensación de sus beneficios sociales. Aunado a ello las organizaciones debe brindar diferencias significativas con otras organizaciones a fin de retener al personal como la higiene y seguridad en el trabajo, entrenamiento y desarrollo del personal, relaciones laborales, entre otros.

2.3 Hipótesis y Variables

2.3.1 Supuestos Teóricos

La gestión de recursos humanos es un de suma importancia y esta a su vez es muy sensible a la mentalidad que impera en las organizaciones. Es circunstancial y situacional puesto que depende de aspectos relacionados a la cultura de cada empresa, la estructura organizacional adoptada, los caracteres del contexto ambiental, el negocio de la empresa, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variable importantes.

La gestión de recursos humanos se basa esencialmente en la planeación, organización, desarrollar y controlar aquellos procesos preparados para promover un desempeño eficiente por parte del personal empleado, y este también comparablemente a los que la organización enseñe la forma que permita la cooperación o colaboración del recurso humano en cuanto a la ejecución de las metas especiales que estén relacionados de manera directa o indirectamente con la organización (Bueno & Santos, 2016).

Jackson y Schuler, (2007) nos dicen que la Gestión de Recursos Humanos abarca tres elementos

- Prácticas específicas de Recursos Humanos, como reclutamiento, selección y evaluación
- Políticas de Recursos Humanos formales, que constriñen de forma directa en mayor o menor medida el desarrollo de ciertas prácticas específicas
- Filosofías generalistas de Recursos Humanos, que especifican los valores que conforman las políticas y prácticas organizativas. Idealmente, éste conjunto abarca

un sistema que atrae, desarrolla, motiva y retiene empleados que aseguran la supervivencia y el efectivo funcionamiento de la organización y sus miembros.

Con relación al desempeño administrativo para dirigir adecuadamente a grupos de trabajo, equipos o empresas en términos generales es necesario una serie de conocimientos, habilidades y actitudes para lograr que las cosas sucedan y funcionen.

Para que exista un buen desempeño este debe ser evaluado, es por ello que el proceso de evaluación del desempeño arranca a partir de la cúspide de la organización; es decir, de la misión, los fines y los objetivos estratégicos y cómo esos objetivos se reflejan en la estructura organizacional de la empresa: sus negocios, áreas funcionales y puestos. a evaluación del desempeño se debe vincular al ciclo y/o periodo de planeación anual de la empresa. En consecuencia, cuando se habla del proceso de evaluación del desempeño, también es común referirse al período o ciclo de evaluación del desempeño.

La evaluación del desempeño es fundamental en toda organización porque, si está eficazmente estructurada, provoca mejores resultados en la empresa. En una dinámica grupal, o experiencia estructurada de aprendizaje, sustentada en la teoría de la motivación del logro (David C. McClelland, 1987).

2.3.2 Hipótesis General y Específica

2.3.2.1 Hipótesis General

La gestión de recursos humanos basadas en competencias influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional del Callao.

2.3.2.2 Hipótesis Específicas

- a. El diseño del perfil por competencias del personal influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional del Callao.
- b. El proceso de selección del personal por competencias influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional del Callao.
- c. La evaluación por competencias del personal influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional del Callao.

2.3.3 Variables e Indicadores

2.3.3.1 Identificación de las Variables

Variable Independiente (VI)

La gestión de recursos humanos basadas en competencias

Variable Dependiente (VD)

El desempeño administrativo

2.3.3.2 Definición Operacional de las Variables

Variables	Indicadores
VI: La gestión de recursos humanos basadas en competencias	<ul style="list-style-type: none"> • La gestión de recursos humanos basadas en competencias • Número de diseño del perfil por competencias del personal • Grado de Identificación de las competencias institucionales • Número de procesos de selección del personal • Porcentaje de Efectividad del proceso de selección • Número de evaluación por competencias del personal • Grado de Aprovechamiento del conocimiento del personal • Número de Desarrollo habilidades administrativas • Número de Desarrollo de capacidades del personal • Grado de Oportunidades de desarrollo profesional • Número de Estrategias de evaluación del desempeño • Número de Evaluaciones del potencial • Número de Estrategias de motivación • Número de Estrategias e rotación del personal • Número de de profesionales asignados al puesto según el perfil del servidor público.
VD: El Desempeño laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Número de procedimientos formales para medir el trabajo • Número de procesos procedimientos productivos • Número de los resultados de un empleado en función de sus responsabilidades laborales. • Número de herramienta para documentar el desempeño de un empleado a lo largo del tiempo • Número de sistemas de evaluación que ayuda con el proceso de toma de decisiones • Número de sistemas de evaluación que ayuda con la promoción de los empleados • Número de sistemas de evaluación que ayuda con la compensación de los empleados • Número de mejoras de la forma en que funciona un equipo o una organización • Grado de favoritismo en la administración eficaz del equipo • Porcentaje de empleados que comprende cuál es su posición en comparación con otros miembros de la empresa • Retroalimentación constante sobre las fortalezas de un empleado.

Capítulo III: Método, técnicas e instrumentos

3.1 Población y Muestra

3.1.1 Población

La población estuvo constituida, por 169 trabajadores ocupadas por el personal administrativo.

3.1.2 Muestra

Para el cálculo del tamaño de la muestra se utilizó el muestreo aleatorio simple a través de la siguiente fórmula:

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

Donde:

n = Tamaño de la muestra

N = Población (169)

Z = Nivel de confianza (1.96)

p = Tasa de prevalencia de objeto de estudio
(0.50)

q = (1-p) = 0.50

E = Error de precisión 0.05

Entonces:

$$n = \frac{(1.96)^2 (169) (0.50) (0.50)}{(0.05)^2 (169 - 1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$n = \frac{162.3076}{0.42 + 0.9604}$$

$$n = \frac{162.3076}{1.3804}$$

$n = 118$

3.2 Tipo y Nivel de Investigación**3.2.1 Tipo de Investigación**

El tipo de investigación es aplicada el cual nos ha permitido responder a las interrogaciones y objetivos de la investigación.

3.2.2 Nivel de Investigación

La investigación se ubicó en el nivel descriptivo.

3.3 Método y Diseño de la Investigación**3.3.1 Método de la Investigación**

La investigación aplicó básicamente el método expos-facto de las variables.

3.3.2 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación corresponde a una investigación es No Experimental, el cual corresponde a una investigación explicativo.

Diseño específico es el siguiente:

M1-O_y (f) O_x

Donde:

- M = Muestra
- O = Observación
- x = La gestión de recursos humanos basadas en competencias
- y = Desempeño laboral
- f = En función de

3.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

3.4.1 Técnicas de Recolección de Datos

Las principales técnicas que hemos utilizado en este estudio fueron las siguientes:

- a) Recolección de información directa. – el cual se ha realizado recopilando información existente de fuentes bibliográficas, tales como libros, revistas, periódicos, estadísticas, y organizaciones de la misma provincia, sus autoridades.
- b) Técnicas de observación. – técnica que se realizó mediante el análisis de documentos.

3.4.2 Instrumentos

Se han elaborado fichas textuales, bibliográficas y comentarios, los cuales nos permitió obtener información ordenada, coherente, relacionada al tema de investigación.

3.5 Procesamiento de Datos

Entre las principales técnicas que se aplicaron en este estudio fueron las siguientes:

- La codificación
- La tabulación
- Técnicas estadísticas

3.6 Prueba de la Hipótesis

La prueba de la hipótesis que hemos utilizado es la prueba chi cuadrado que consistió en determinar la existencia de relación o no entre las variables de investigación.

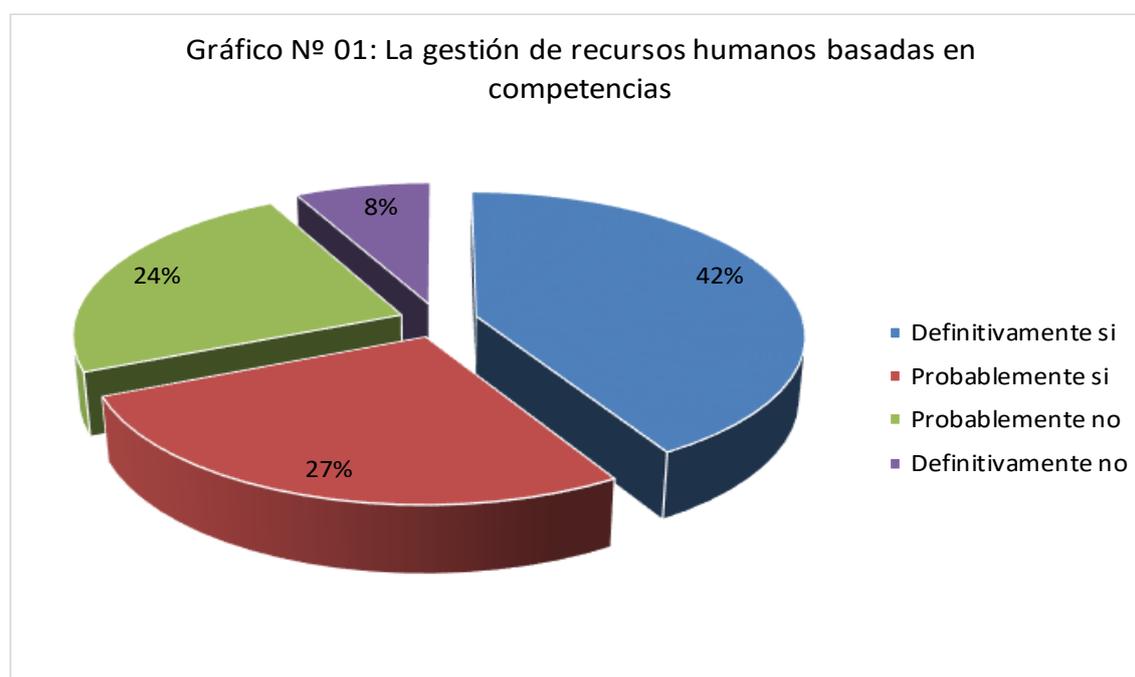
Capítulo IV: Presentación y análisis de los resultados

4.1 Presentación de los Resultados

En este acápite se ha desarrollado el trabajo de campo el cual ha consistido en la presentación de los resultados de las encuestas aplicadas a los trabajadores ocupadas por el personal administrativo. Los resultados obtenidos han sido vaciados en cuadros y gráficos, los cuales están debidamente interpretados; para luego proceder a contrastar las hipótesis y realizar la discusión de los resultados, para posteriormente realizar las conclusiones y recomendaciones.

4.1.1 Resultados de la encuesta aplicada

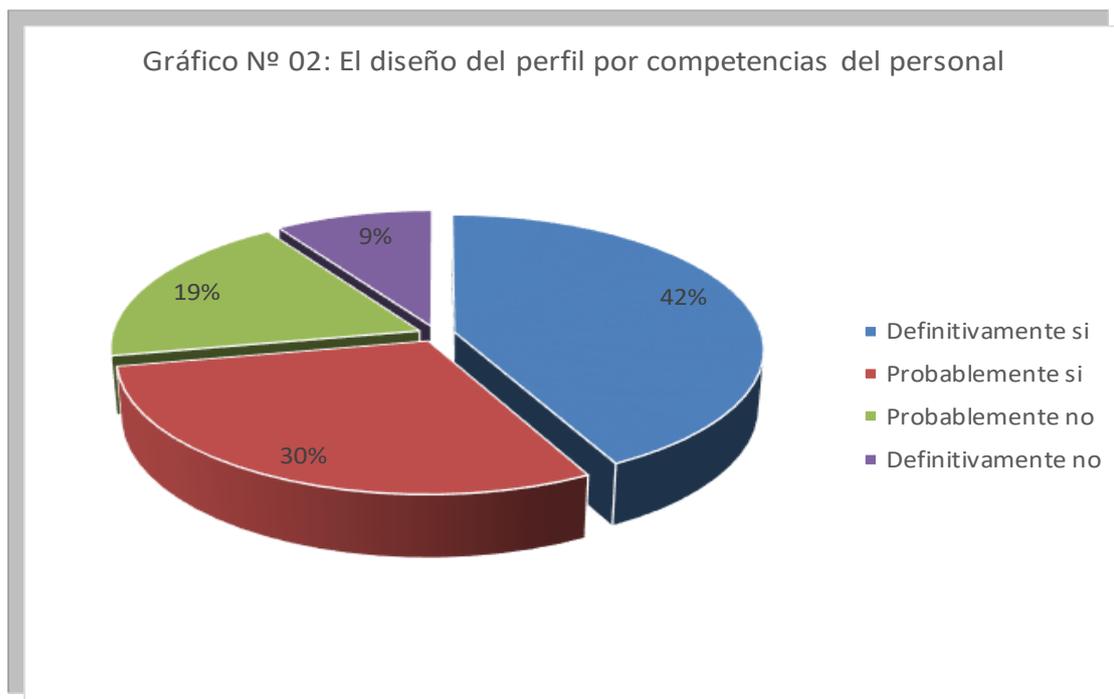
Tabla N° 01					
La gestión de recursos humanos basadas en competencias					
	Respuestas	Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valido	Definitivamente si	49	42%	42%	42%
	Probablemente si	32	27%	27%	69%
	Probablemente no	28	24%	24%	92%
	Definitivamente no	9	8%	8%	100%
	Total	118	100%	100%	



A la interrogante considera usted que la gestión de recursos humanos basadas en competencias contribuye al crecimiento laboral de los trabajadores de la Universidad, la respuesta de los trabajadores ocupadas por el personal administrativo respondió de la manera siguiente definitivamente si 42%, probablemente si 27%, probablemente no 24% y definitivamente no 8%.

Lo que podemos decir que la gestión de recursos humanos basada en competencias, se apoya en la transparencia de todos los programas, procedimientos e instrumentos.

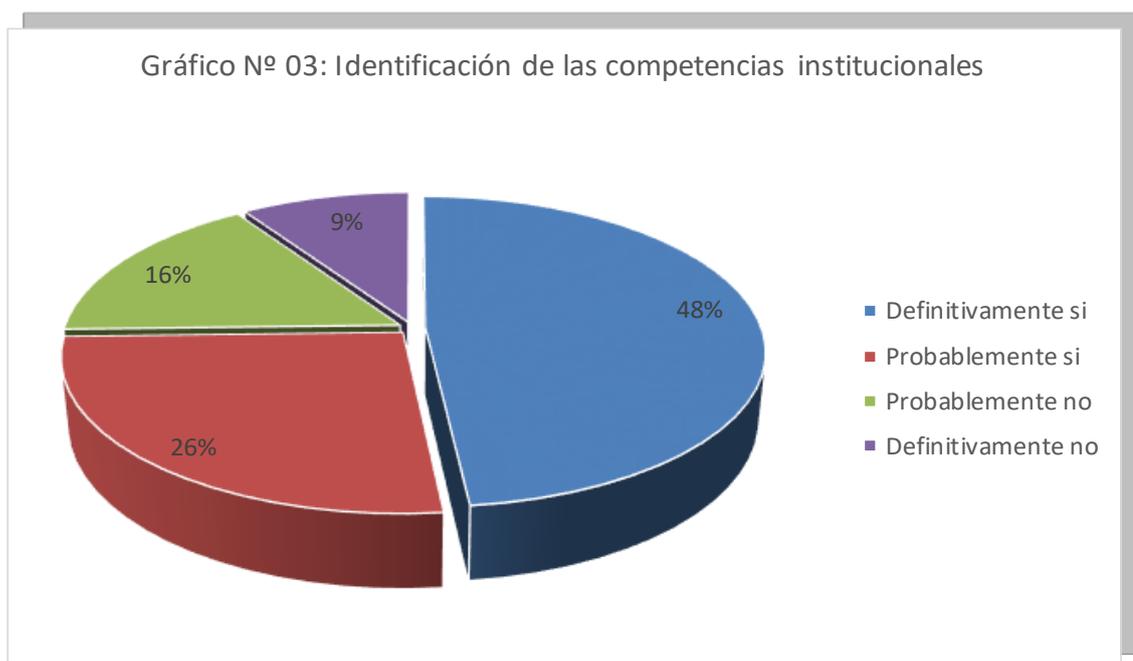
Tabla N° 02					
El diseño del perfil por competencias del personal					
	Respuestas	Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valido	Definitivamente si	50	42%	42%	42%
	Probablemente si	35	30%	30%	72%
	Probablemente no	22	19%	19%	91%
	Definitivamente no	11	9%	9%	100%
	Total	118	100%	100%	



A la interrogante considera usted que el diseño del perfil por competencias contribuye al crecimiento laboral de los trabajadores de la Universidad, los entrevistados respondieron de la siguiente manera definitivamente si 42%, probablemente si 30%, probablemente no 19%, definitivamente no 9%.

Con esto nos permite aseverar que el perfil de competencias es un instrumento que refleja cada uno de los lineamientos de conducta que se necesitan para poder proyectar el éxito de toda institución, un perfil de competencias bien definido y/o diseñado servirá como patrón de comparación entre los niveles de conocimientos que un determinado puesto de trabajo exige y los niveles con los que cuenta el individuo.

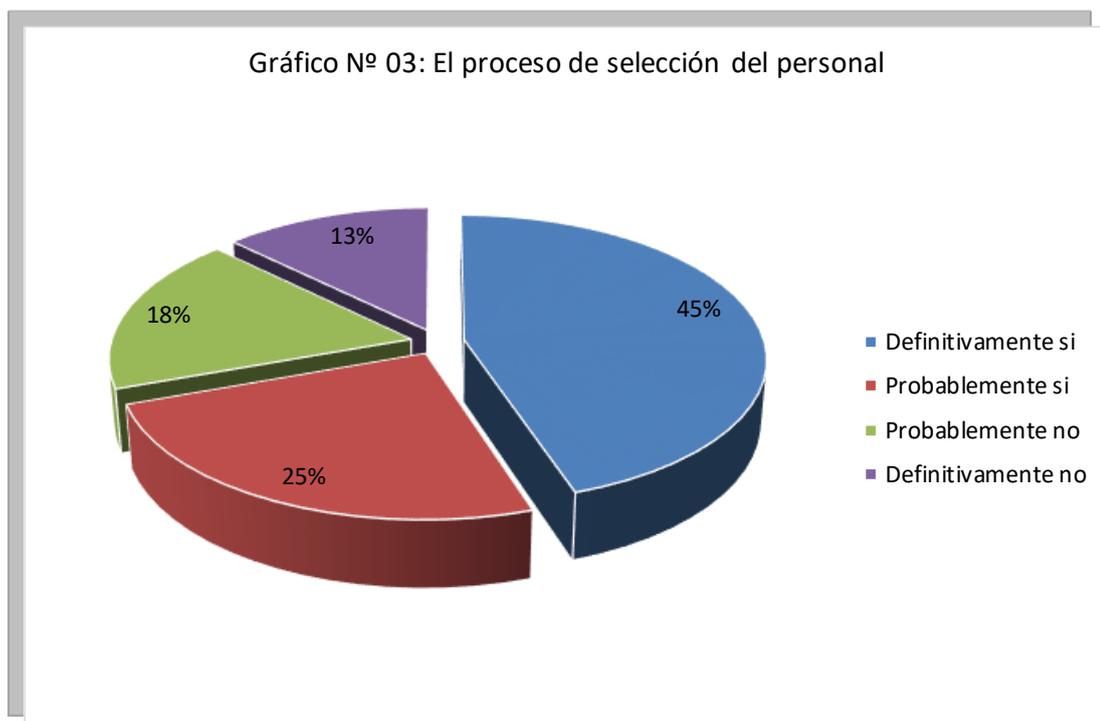
Tabla N° 03					
Identificación de las competencias institucionales					
Respuestas		Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valido	Definitivamente si	57	48%	48%	48%
	Probablemente si	31	26%	26%	75%
	Probablemente no	19	16%	16%	91%
	Definitivamente no	11	9%	9%	100%
	Total	118	100%	100%	



A la interrogante considera usted que la identificación de las competencias institucionales favorece el desarrollo de las actividades laborales en la Universidad, los trabajadores que participaron en la entrevista respondieron definitivamente si 48%, probablemente si 26%, probablemente no 16 y, definitivamente no 9%.

Un buen sistema de gestión por competencias requiere de cierto conocimiento en la función a un enfoque individualizado; debido a contribuye a adaptar a la persona al puesto y a la cultura organizativa.

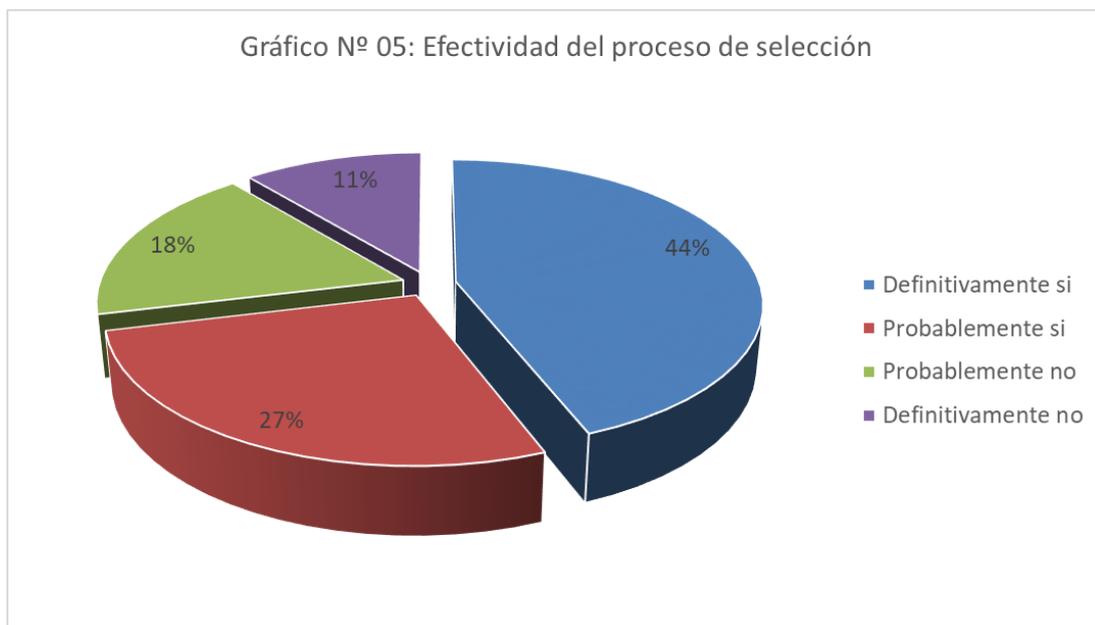
Tabla N° 04					
El proceso de selección del personal					
	Respuestas	Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valido	Definitivamente si	53	45%	45%	45%
	Probablemente si	29	25%	25%	69%
	Probablemente no	21	18%	18%	87%
	Definitivamente no	15	13%	13%	100%
	Total	118	100%	100%	



A la interrogante considera usted que el proceso de selección del personal contribuye al mejoramiento de la calidad de los trabajadores en la Universidad, los entrevistados respondieron de la siguiente manera definitivamente si 45%, probablemente si 25%, probablemente no 18% y, definitivamente no 13%.

Un buen proceso de selección de personal es la vía más clara para encontrar personal de calidad en institución identificando sus necesidades y cotejando con el candidato adecuado, que se ajuste a las necesidades de la institución tanto en papel como en la práctica.

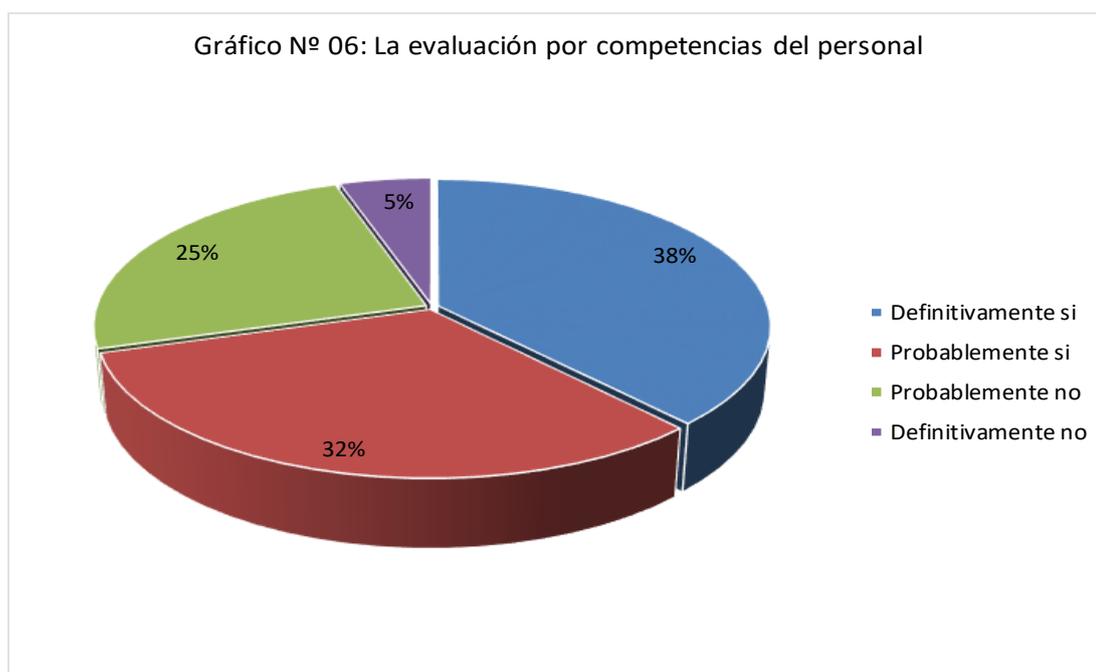
Tabla N° 05					
Efectividad del proceso de selección					
	Respuestas	Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valido	Definitivamente si	52	44%	44%	44%
	Probablemente si	32	27%	27%	71%
	Probablemente no	21	18%	18%	89%
	Definitivamente no	13	11%	11%	100%
	Total	118	100%	100%	



A la interrogante considera usted que la efectividad del proceso de selección del personal contribuye al mejoramiento de la calidad de los trabajadores en la Universidad, los entrevistados tuvieron la siguiente respuesta, definitivamente si 44%, probablemente si 27%, probablemente no 18% y, definitivamente no 11%.

Un proceso de selección de personal que este bien diseñado ayudara a llenar muy rápidamente una vacante.

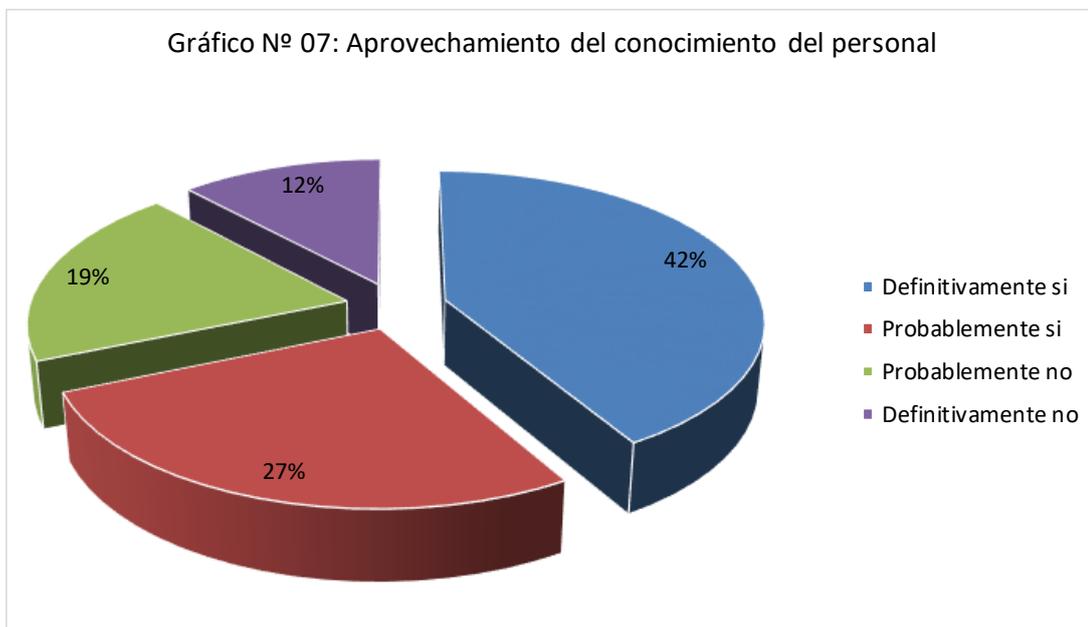
Tabla N° 06					
La evaluación por competencias del personal					
Respuestas		Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valido	Definitivamente si	45	38%	38%	38%
	Probablemente si	38	32%	32%	70%
	Probablemente no	29	25%	25%	95%
	Definitivamente no	6	5%	5%	100%
	Total	118	100%	100%	



A la interrogante considera usted que la evaluación por competencias del personal beneficia la calidad de los trabajadores en la Universidad, los entrevistados contestaron de la siguiente manera definitivamente si 38%, probablemente si 32%, probablemente no 25% y, definitivamente no 5%.

Por lo que podemos decir que los resultados de la evaluación nos proporcionan un completo diagnóstico de las fortalezas en las competencias de los colaboradores para la consolidación de sus debilidades para así convertirlas en oportunidades y de esta manera mejora y establecer un plan de desarrollo enfocado a cerrar las brechas identificadas, optimizar el desempeño individual y el rendimiento global de la institución.

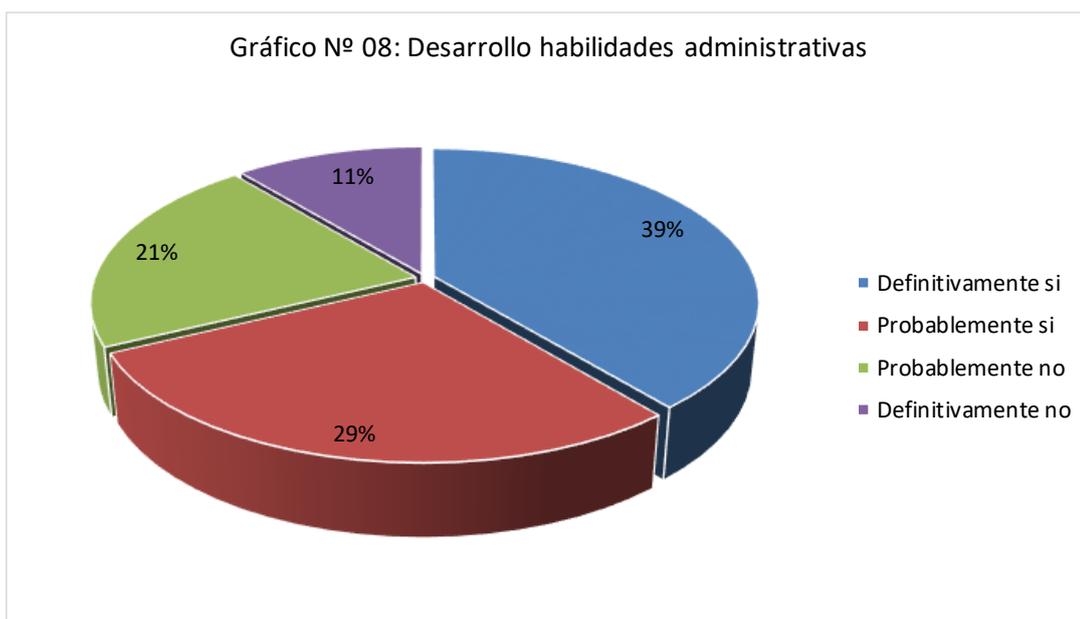
Tabla N° 07					
Aprovechamiento del conocimiento del personal					
	Respuestas	Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valido	Definitivamente si	49	42%	42%	42%
	Probablemente si	32	27%	27%	69%
	Probablemente no	23	19%	19%	88%
	Definitivamente no	14	12%	12%	100%
	Total	118	100%	100%	



A la interrogante considera usted que el aprovechamiento del conocimiento del personal beneficia el desempeño laboral de los trabajadores en la Universidad, los entrevistados contestaron definitivamente si 42%, probablemente si 27%, probablemente no 19% y, definitivamente no 12%.

Lo que nos indica que aprovecharlos conocimientos va a facilita el trabajo en equipo, esto quiere decir, que nos va a permitir trabajar sobre el conocimiento a todos aquellos que creamos que pueden aportarle valor.

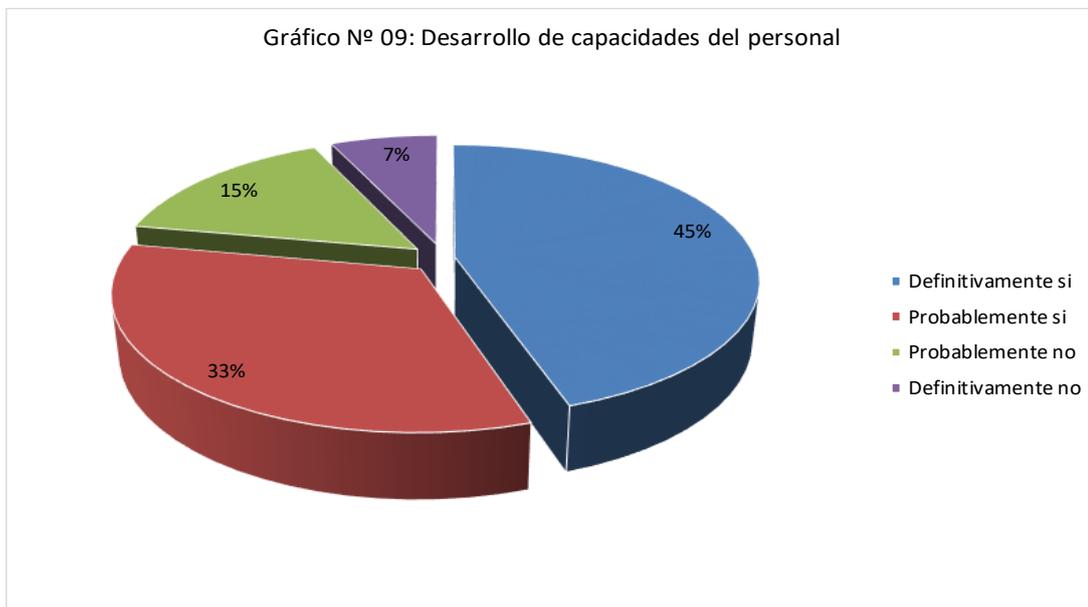
Tabla N° 08					
Desarrollo habilidades administrativas					
Respuestas		Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valido	Definitivamente si	46	39%	39%	39%
	Probablemente si	34	29%	29%	68%
	Probablemente no	25	21%	21%	89%
	Definitivamente no	13	11%	11%	100%
	Total	118	100%	100%	



A la interrogante considera usted que el desarrollo habilidades administrativas del personal beneficia el desempeño laboral de los trabajadores en la Universidad, los entrevistados contestaron definitivamente si 39%, probablemente si 29%, probablemente no 21%y, definitivamente no 11%.

Lo que nos demuestra que las habilidades personales son un activo de incalculable valor para las instituciones. Siempre y cuando se sepa aprovecharse de ellas mediante una gestión encaminada a ello y un conveniente plan que potencie su desarrollo, las habilidades personales serán una herramienta eficaz para el acrecentamiento de la productividad de la institución.

Tabla N° 09					
Desarrollo de capacidades del personal					
Respuestas		Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valido	Definitivamente si	53	45%	45%	45%
	Probablemente si	39	33%	33%	78%
	Probablemente no	18	15%	15%	93%
	Definitivamente no	8	7%	7%	100%
	Total	118	100%	100%	



A la interrogante considera usted que el desarrollo de capacidades del personal beneficia el desempeño laboral de los trabajadores en la Universidad del Callao los entrevistados respondieron definitivamente si 45%, probablemente si 33%, probablemente no 15% y, definitivamente no 7%.

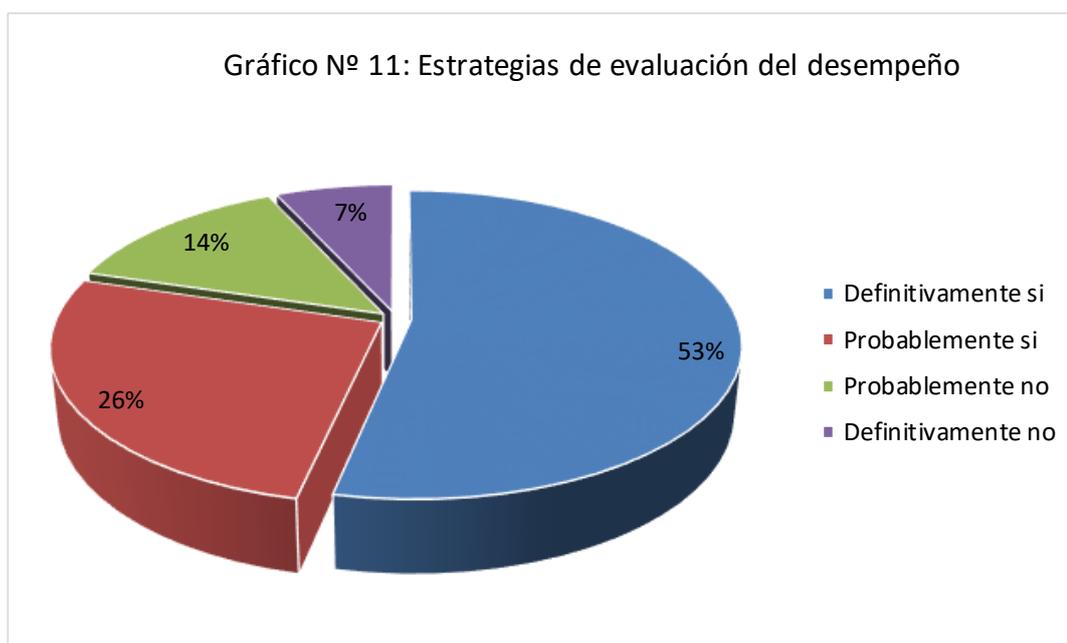
Lo que significa que dicha gestión de personal va a permitir a cualquier institución o emprendedor seguir todos los cambios rutinarios para garantizar que el talento no sea desperdiciado.

Tabla N° 10					
Oportunidades de desarrollo profesional					
	Respuestas	Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valido	Definitivamente si	46	39%	39%	39%
	Probablemente si	38	32%	32%	71%
	Probablemente no	23	19%	19%	91%
	Definitivamente no	11	9%	9%	100%
	Total	118	100%	100%	



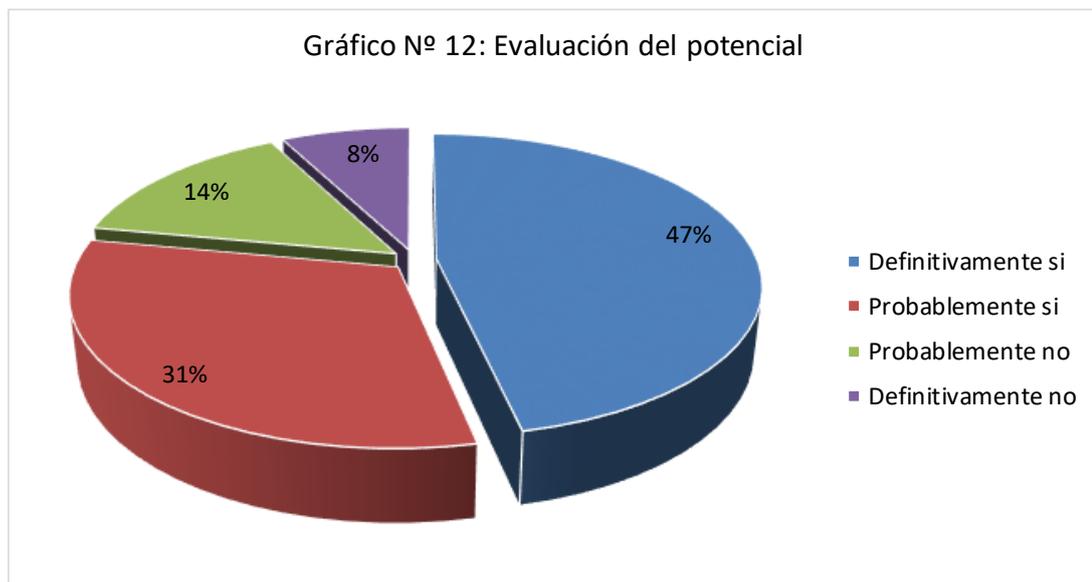
A la pregunta considera usted que las oportunidades de desarrollo profesional benefician la calidad de los trabajadores en la Universidad del Callao, la respuesta de los entrevistados fue de la siguiente manera definitivamente si 39%, probablemente si 32%, probablemente no 19% y, definitivamente no 9%.

Tabla N° 11					
Estrategias de evaluación del desempeño					
	Respuestas	Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valido	Definitivamente si	63	53%	53%	53%
	Probablemente si	31	26%	26%	80%
	Probablemente no	16	14%	14%	93%
	Definitivamente no	8	7%	7%	100%
	Total	118	100%	100%	



A la pregunta considera usted que las estrategias de evaluación del desempeño benefician la calidad de los trabajadores en la Universidad del callao, con relación a esta pregunta los entrevistados tuvieron la siguiente respuesta definitivamente si 53%, probablemente si 26%, probablemente no 14% y, definitivamente no 7%.

Tabla N° 12					
Evaluación del potencial					
Respuestas		Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valido	Definitivamente si	55	47%	47%	47%
	Probablemente si	37	31%	31%	78%
	Probablemente no	17	14%	14%	92%
	Definitivamente no	9	8%	8%	100%
	Total	118	100%	100%	



Al realizarles la pregunta considera usted que la evaluación del potencial beneficia el desempeño laboral de los trabajadores en la Universidad del Callao, los entrevistados contestaron de la manera siguiente definitivamente si 47%, probablemente si 31%, probablemente no 14% y, definitivamente no 8%.

La Evaluación de Potencial consiste en evaluar distintas variables de los participantes, con la finalidad de detectar a los profesionales con mayor posibilidad de éxito en roles con responsabilidad a gran escala, los cuales puedan desarrollar una exitosa trayectoria en la institución.

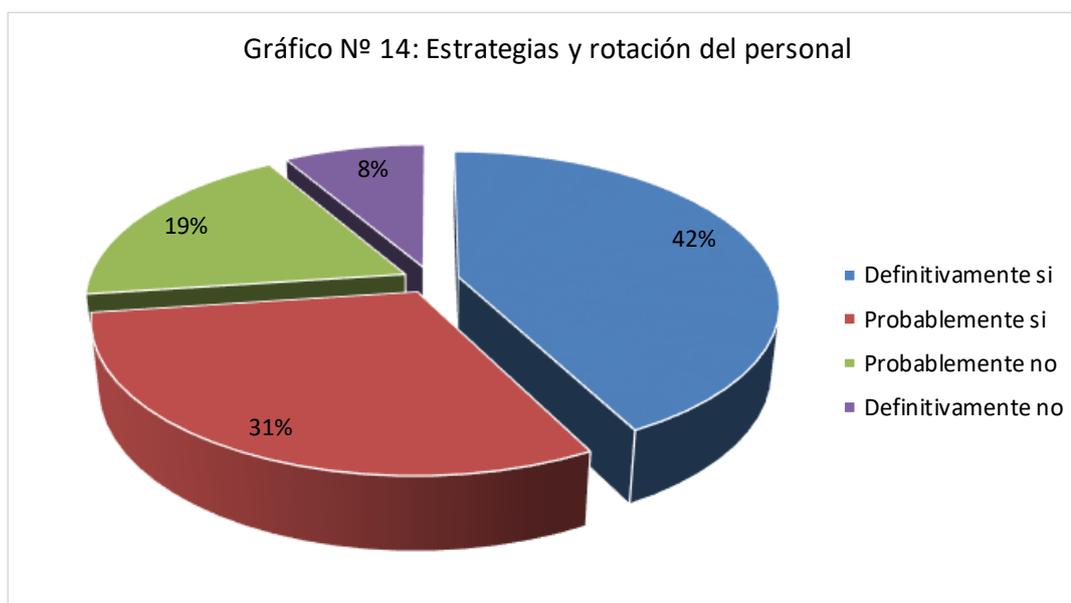
Tabla N° 13					
Estrategias de motivación					
	Respuestas	Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valido	Definitivamente si	49	42%	42%	42%
	Probablemente si	38	32%	32%	74%
	Probablemente no	18	15%	15%	89%
	Definitivamente no	13	11%	11%	100%
	Total	118	100%	100%	



A la pregunta considera usted que las estrategias de motivación benefician el desempeño laboral de los trabajadores en la Universidad del Callao, los entrevistados que colaboraron en la elaboración de esta investigación respondieron definitivamente si 42%, probablemente si 32%, probablemente no 15% y, definitivamente no 11%.

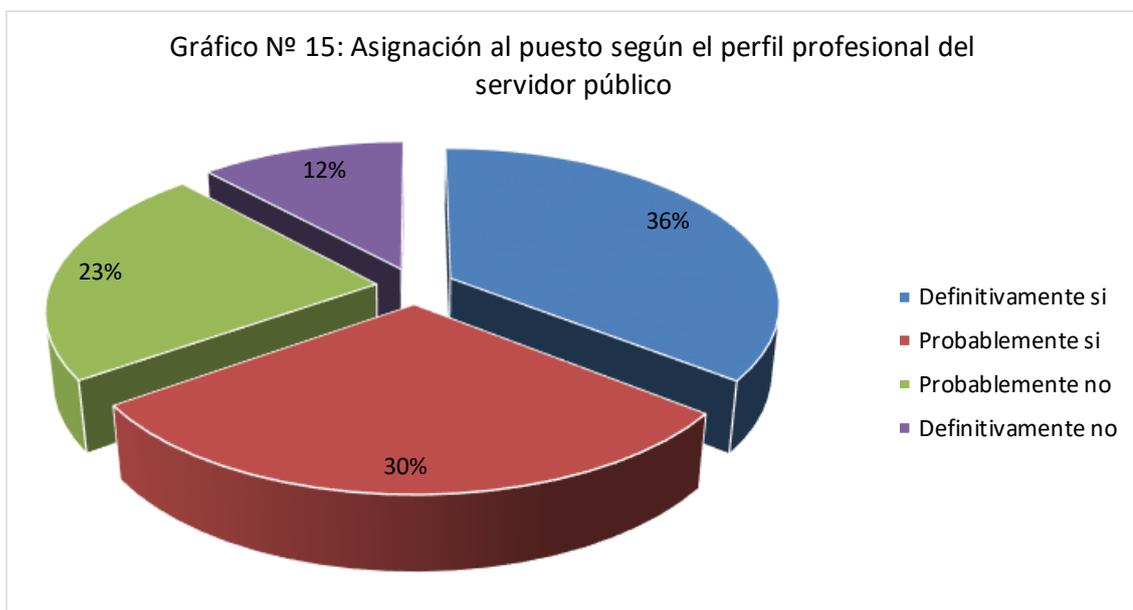
Por ello decimos que una de las estrategias de motivación laboral es buscar una mejor condición del mismo, donde las personas participantes se sientan en agrado; por ello, es necesario detectar los puntos negativos que tienen, debido a que estos afectan en el rendimiento de los trabajadores.

Tabla N° 14					
Estrategias y rotación del personal					
	Respuestas	Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valido	Definitivamente si	50	42%	42%	42%
	Probablemente si	36	31%	31%	73%
	Probablemente no	22	19%	19%	92%
	Definitivamente no	10	8%	8%	100%
	Total	118	100%	100%	



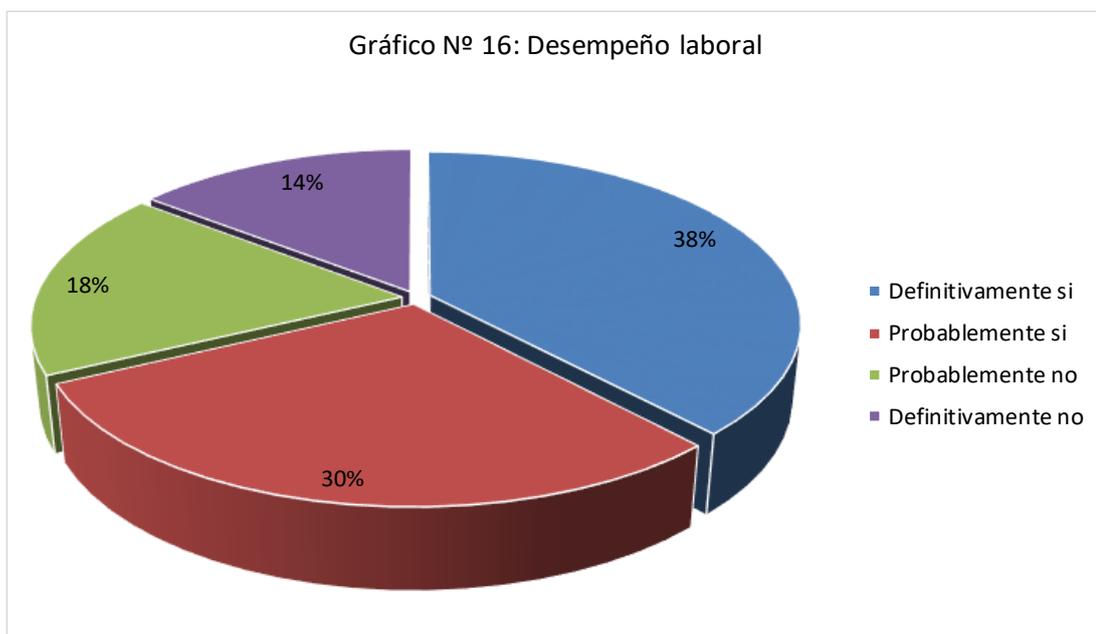
A la interrogante considera usted que las estrategias y rotación del personal beneficia el desempeño laboral de los trabajadores en la Universidad del Callao, las respuestas de los trabajadores ocupados por el personal administrativo contestaron de la manera siguiente, definitivamente si 42%, Probablemente si 31%, Probablemente no 19% y, definitivamente no 8%.

Tabla N° 15					
Asignación al puesto según el perfil profesional del servidor público					
Respuestas		Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valido	Definitivamente si	42	36%	36%	36%
	Probablemente si	35	30%	30%	65%
	Probablemente no	27	23%	23%	88%
	Definitivamente no	14	12%	12%	100%
	Total	118	100%	100%	



A pregunta considera usted que la asignación al puesto según el perfil profesional del servidor público beneficia el desempeño laboral de los trabajadores en la Universidad del Callao, los colaboradores con este estudio respondieron de la manera siguiente, definitivamente si 36%, probablemente si 30%, probablemente no 23% y, definitivamente no 12%.

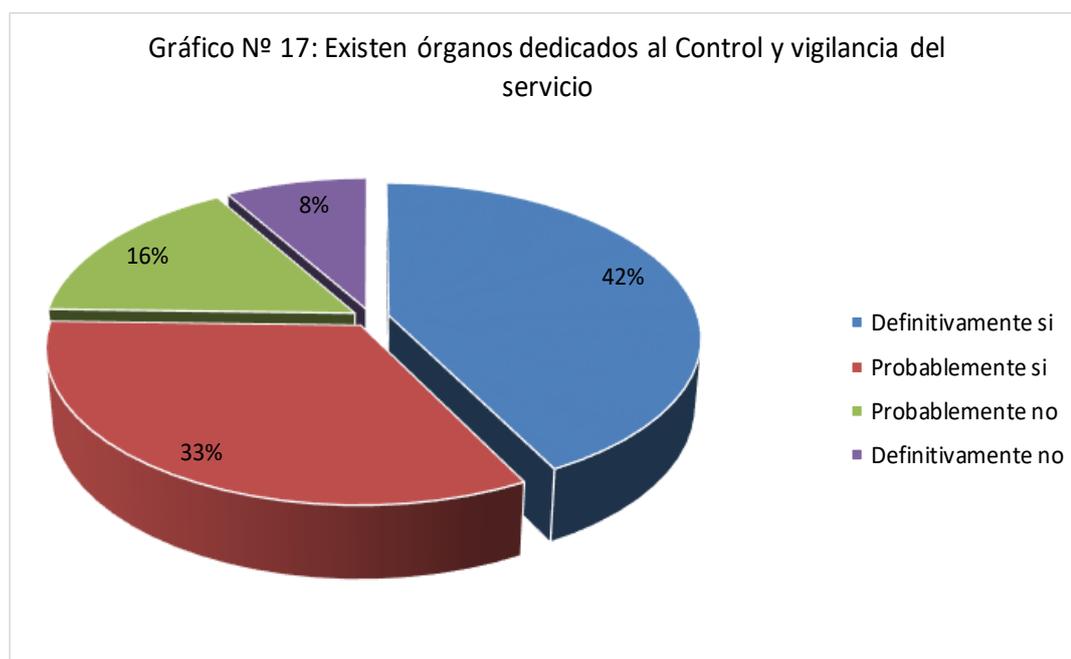
Tabla N° 16					
Desempeño laboral					
	Respuestas	Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valido	Definitivamente si	45	38%	38%	38%
	Probablemente si	35	30%	30%	68%
	Probablemente no	21	18%	18%	86%
	Definitivamente no	17	14%	14%	100%
	Total	118	100%	100%	



Al realizarles la pregunta considera usted que el Desempeño laboral contribuye a la gestión de los recursos humanos, las respuestas de los trabajadores ocupadas por el personal administrativo contestaron de la manera siguiente definitivamente si 38%, probablemente si 30%, probablemente no 18% y, definitivamente no 14%.

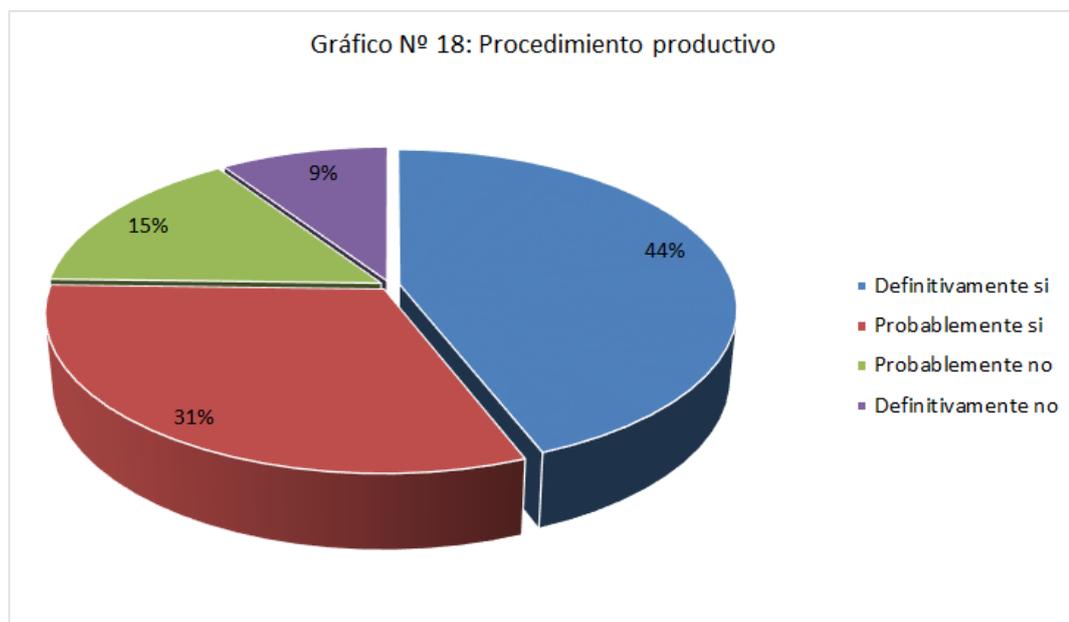
Es por ello que afirmamos que el desempeño laboral es aquel rendimiento que un trabajador expresa al momento de realizar sus actividades es por ello que evaluar el desempeño laboral es una de las tareas más importantes de toda área de Recursos Humanos que toda institución debe de realizar.

Tabla N° 17					
Un procedimiento formal para medir el trabajo					
	Respuestas	Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valido	Definitivamente si	50	42%	42%	42%
	Probablemente si	39	33%	33%	75%
	Probablemente no	19	16%	16%	92%
	Definitivamente no	10	8%	8%	100%
	Total	118	100%	100%	



A la pregunta considera usted que un procedimiento formal para medir el trabajo es un buen indicador del desempeño laboral, los trabajadores de la Universidad del Callao a quienes se les realizó la interrogante respondieron definitivamente si 42%, probablemente si 33%, probablemente no 16% y, definitivamente no 8%.

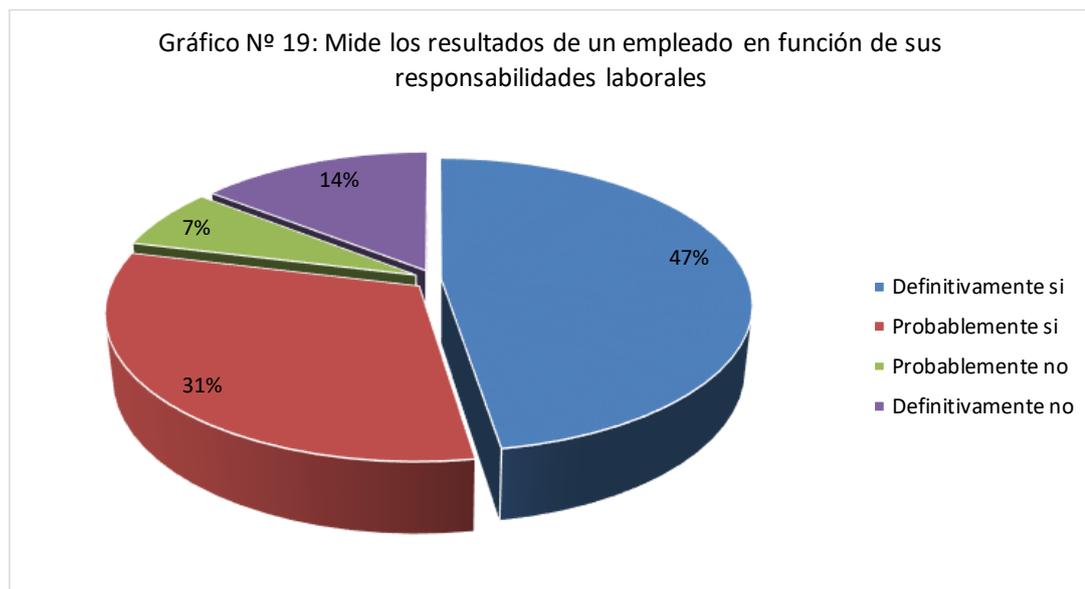
Tabla N° 18					
Procedimiento productivo					
	Respuestas	Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valido	Definitivamente si	52	44%	44%	44%
	Probablemente si	37	31%	31%	75%
	Probablemente no	18	15%	15%	91%
	Definitivamente no	11	9%	9%	100%
	Total	118	100%	100%	



A la interrogante considera usted que el procedimiento productivo para medir el trabajo es un buen indicador del desempeño laboral, el 44% de los entrevistados respondieron definitivamente si, el 31% probablemente sí, el 15% probablemente no y el 9% definitivamente no. Los procesos productivos se desarrollan de manera simultánea e independiente para finalmente unirse en un solo proceso que incorpore lo producido en los procesos establecidos.

Es por ello que el proceso productivo va a permitir a los implicados en cada fase a especializarse de esta manera va a permitir reducir errores, aumentar el rendimiento y disminuir los costos de producción. Asimismo, establece un ritmo y velocidad de trabajo mayor que con otros modelos de producción.

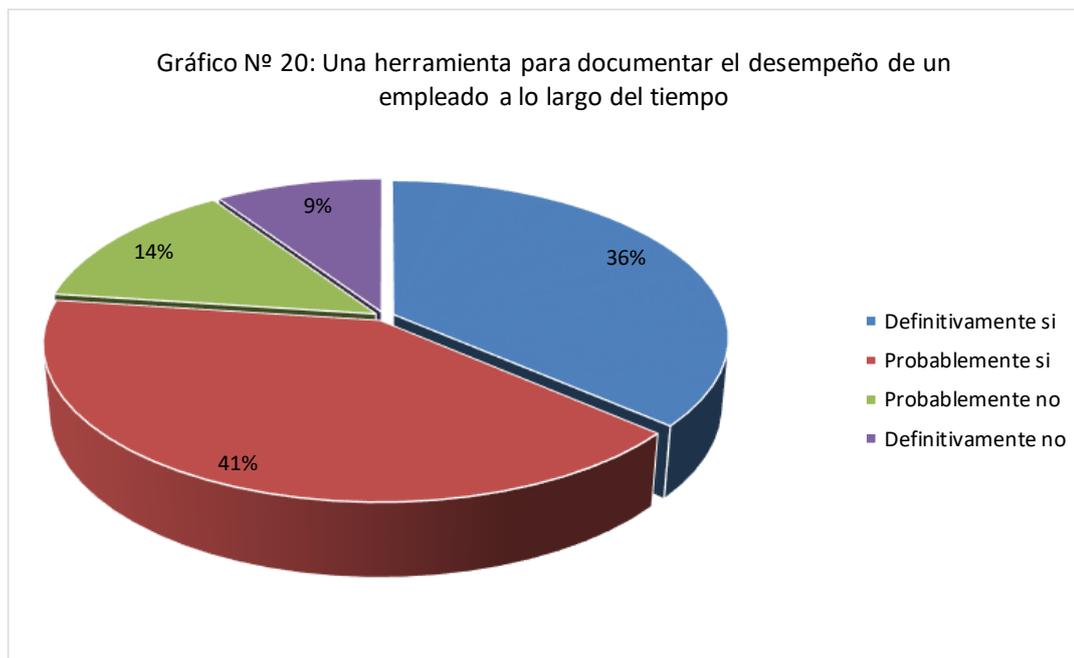
Tabla N° 19					
Mide los resultados de un empleado en función de sus responsabilidades laborales					
	Respuestas	Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valido	Definitivamente si	56	47%	47%	47%
	Probablemente si	37	31%	31%	79%
	Probablemente no	8	7%	7%	86%
	Definitivamente no	17	14%	14%	100%
	Total	118	100%	100%	



A la pregunta considera usted que la medición de los resultados de un empleado en función de sus responsabilidades laborales es una herramienta del desempeño laboral, los encuestados que participaron en la respondieron definitivamente si 47%, probablemente si 31%, probablemente no 7% y, definitivamente no 14%.

Es por ello que decimos que cualquier mecanismo utilizado para la medición de resultados requiere de: objetivos y metas, planes de acción, mecanismos de registro de resultados y comparación contra los planes, parámetros de medición de resultados y análisis y retroalimentación de esta manera ajustar los planes y acciones para corregir o mejorar el plan propuesto.

Tabla N° 20					
Una herramienta para documentar el desempeño de un empleado a lo largo del tiempo					
	Respuestas	Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valido	Definitivamente si	43	36%	36%	36%
	Probablemente si	48	41%	41%	77%
	Probablemente no	16	14%	14%	91%
	Definitivamente no	11	9%	9%	100%
	Total	118	100%	100%	



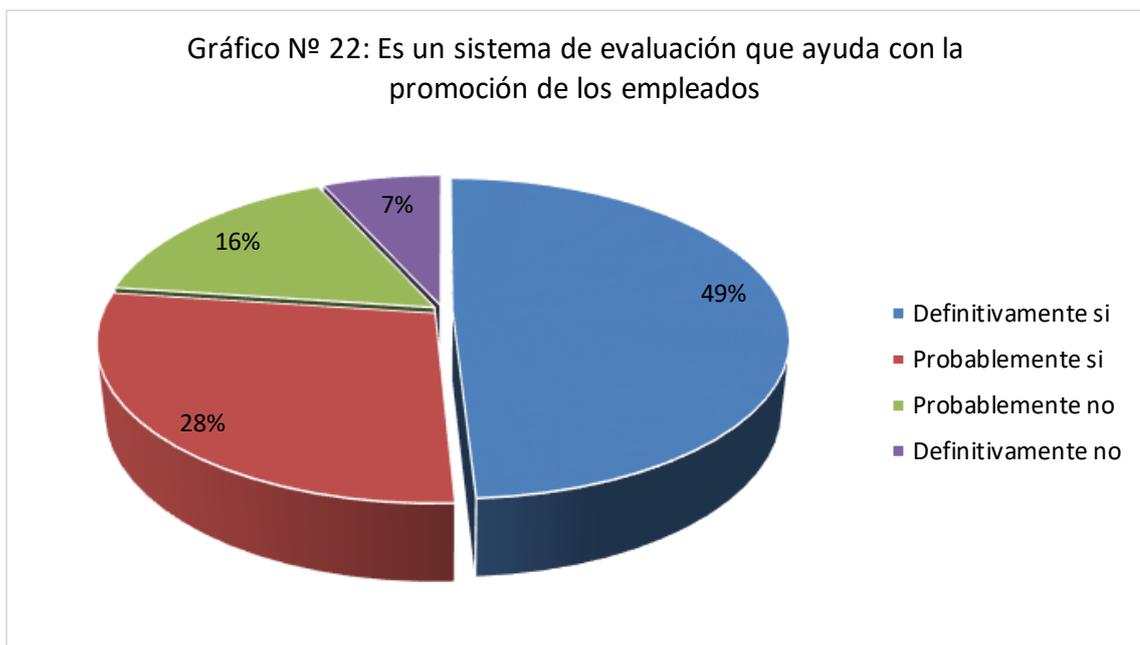
A pregunta considera usted que una herramienta para documentar el desempeño de un empleado a lo largo del tiempo contribuye al mejoramiento de la calidad de los trabajadores en la Universidad del Callao, contestaron de la siguiente manera, definitivamente si 36%, probablemente si 41%, probablemente no 14% y definitivamente no 9%.

Tabla N° 21					
Es un sistema de evaluación que ayuda con el proceso de toma de decisiones					
	Respuestas	Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valido	Definitivamente si	61	52%	52%	52%
	Probablemente si	38	32%	32%	84%
	Probablemente no	10	8%	8%	92%
	Definitivamente no	9	8%	8%	100%
	Total	118	100%	100%	



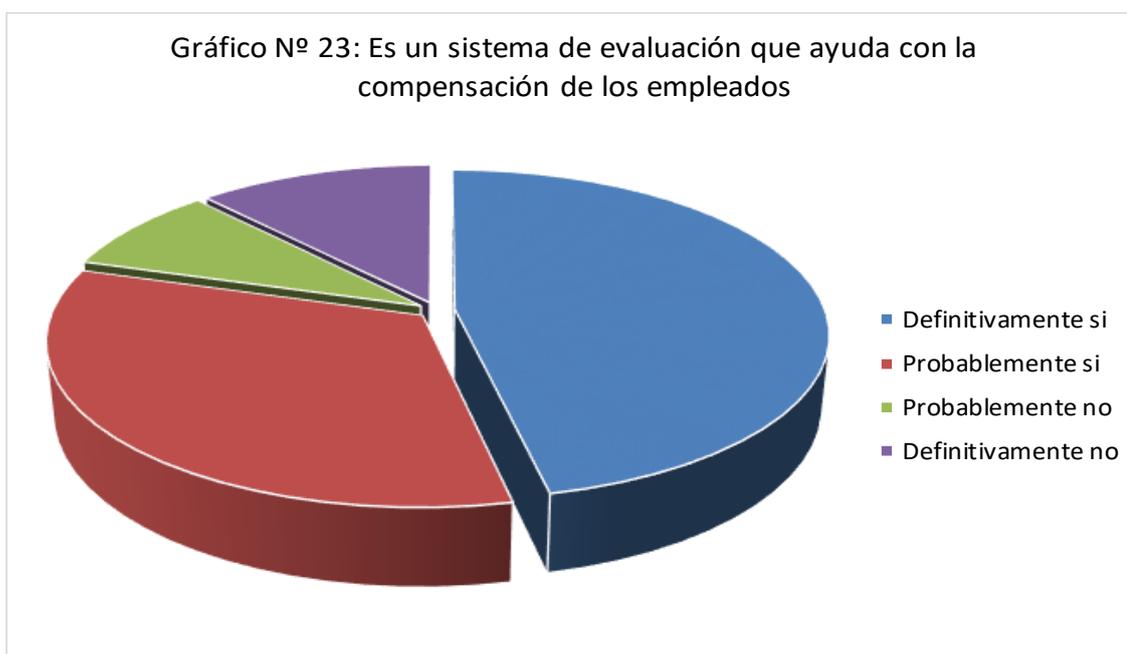
A la pregunta considera usted que un sistema de evaluación que ayuda con el proceso de toma de decisiones contribuye al mejoramiento de la calidad de los trabajadores en la Universidad del Callao, los entrevistados que estuvo compuesta por el personal administrativo respondieron, definitivamente si 52%, probablemente si 32%, probablemente no 8% y, definitivamente no 8%.

Tabla N° 22					
Es un sistema de evaluación que ayuda con la promoción de los empleados					
	Respuestas	Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valido	Definitivamente si	58	49%	49%	49%
	Probablemente si	33	28%	28%	77%
	Probablemente no	19	16%	16%	93%
	Definitivamente no	8	7%	7%	100%
	Total	118	100%	100%	



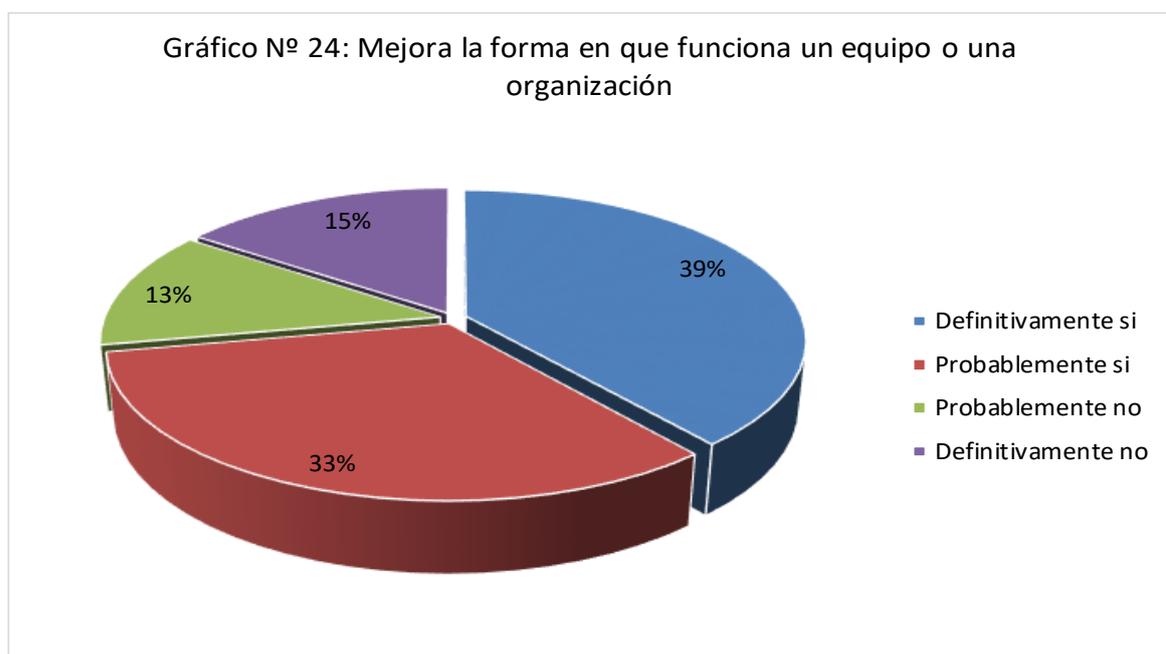
A la interrogante considera usted que un sistema de evaluación que ayuda con la promoción de los empleados contribuye al mejoramiento de la calidad de los trabajadores en la Universidad Nacional del Callao, los trabajadores ocupadas por el personal administrativo contestaron de la manera siguiente, definitivamente si 49%, probablemente si 28%, probablemente no 16% y, definitivamente no 7%.

Tabla N° 23					
Es un sistema de evaluación que ayuda con la compensación de los empleados					
Respuestas		Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valido	Definitivamente si	55	47%	47%	47%
	Probablemente si	39	33%	33%	80%
	Probablemente no	10	8%	8%	88%
	Definitivamente no	14	12%	12%	100%
	Total	118	100%	100%	



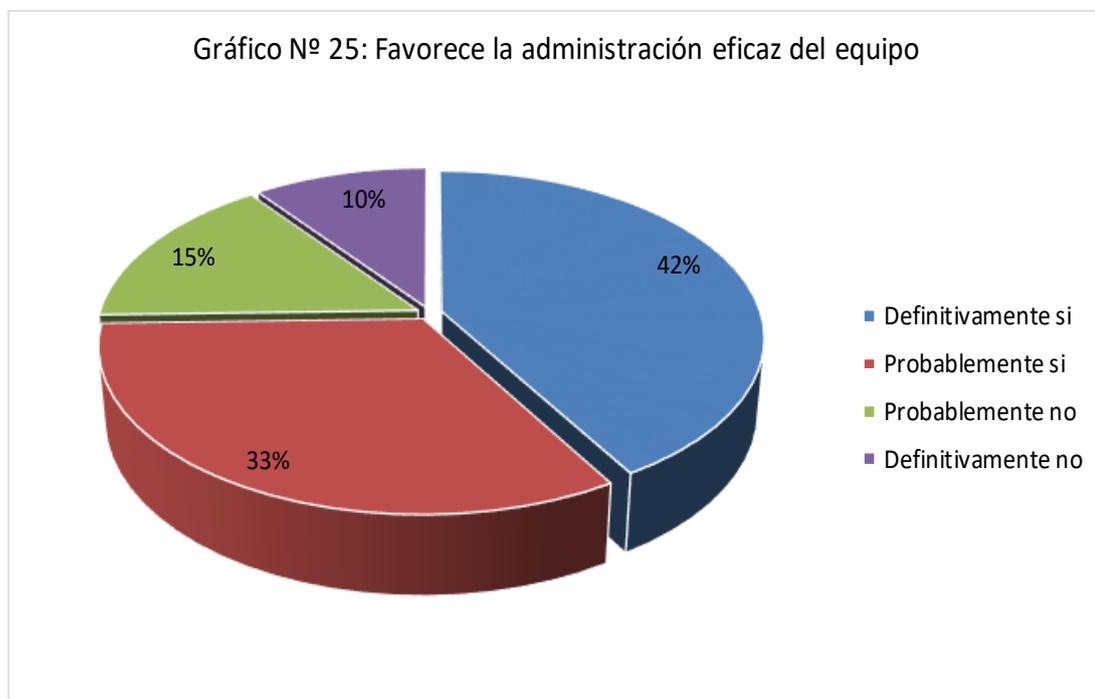
A la interrogante considera usted que un sistema de evaluación que ayuda con la compensación de los empleados contribuye al mejoramiento de la calidad de los trabajadores en la Universidad, los entrevistados respondieron de la siguiente manera, definitivamente si 47%, probablemente si 33%, probablemente no 8% y, definitivamente no 12%.

Tabla N° 24					
Mejora la forma en que funciona un equipo o una organización					
	Respuestas	Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valido	Definitivamente si	46	39%	39%	39%
	Probablemente si	39	33%	33%	72%
	Probablemente no	15	13%	13%	85%
	Definitivamente no	18	15%	15%	100%
	Total	118	100%	100%	



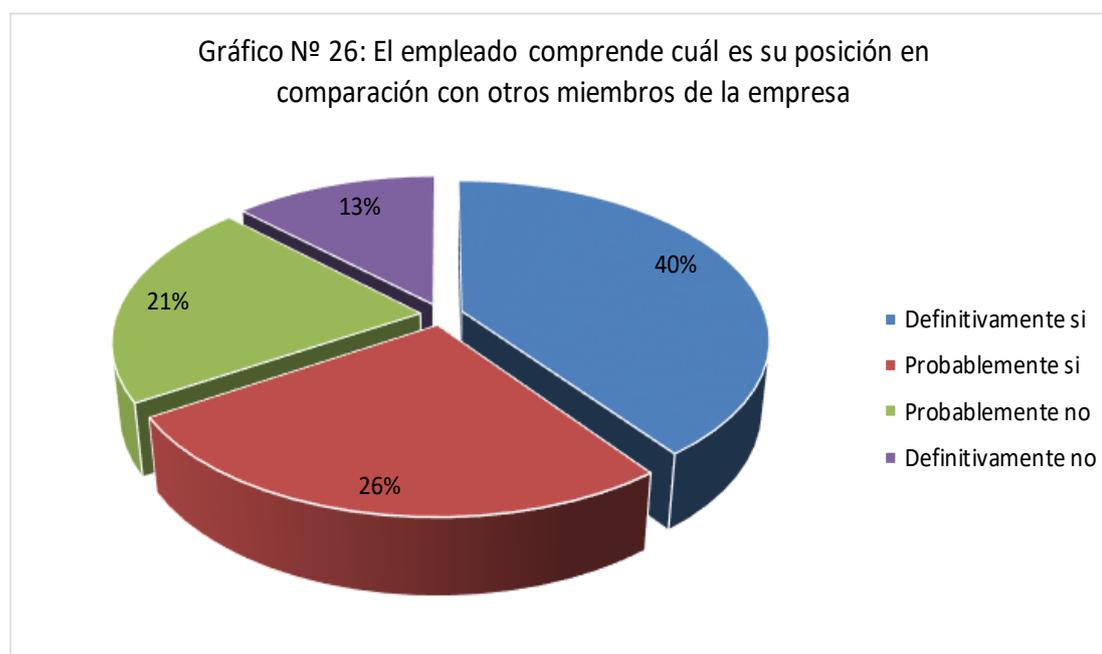
A la pregunta considera usted que el mejoramiento en la forma en que funciona una organización contribuye al mejoramiento de la calidad de los trabajadores en la Universidad, los entrevistados tuvieron como respuesta definitivamente si 39%, probablemente si 33%, probablemente no 13% y, definitivamente no 15%.

Tabla N° 25					
Favorece la administración eficaz del equipo					
	Respuestas	Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valido	Definitivamente si	49	42%	42%	42%
	Probablemente si	39	33%	33%	75%
	Probablemente no	18	15%	15%	90%
	Definitivamente no	12	10%	10%	100%
	Total	118	100%	100%	



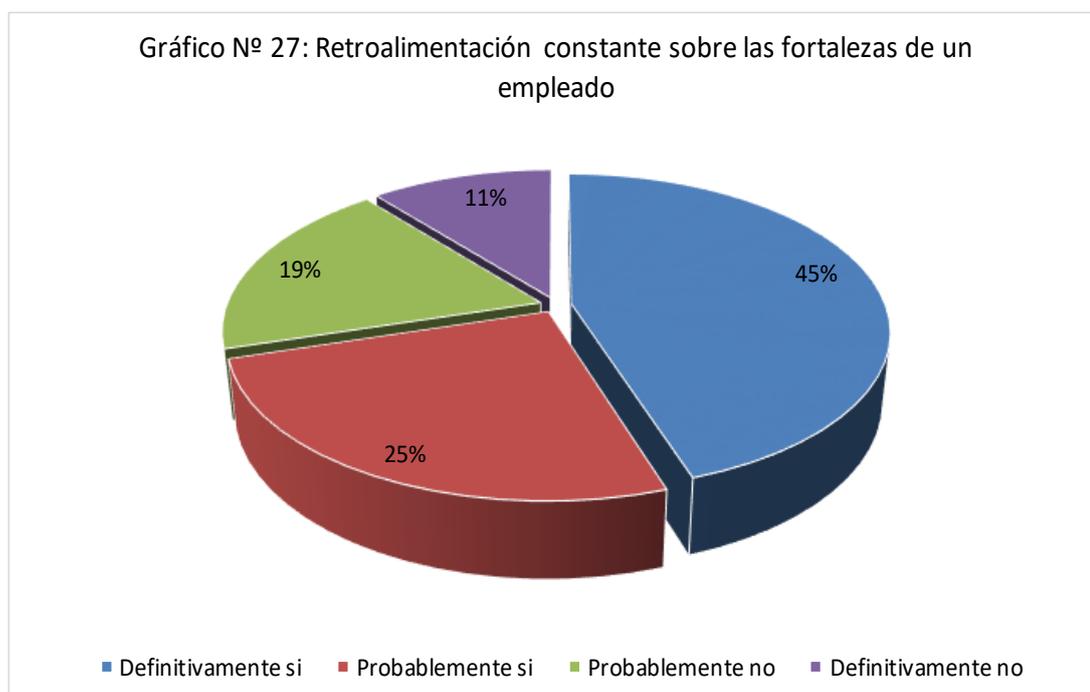
A la pregunta considera usted que la optimización en la forma en que funciona una organización favorece la administración eficaz del equipo y a su vez el desempeño laboral de los trabajadores en la Universidad, los entrevistados respondieron de la siguiente manera definitivamente si 42%, probablemente si 33%, probablemente no 15% y, definitivamente no 10%.

Tabla Nº 26					
El empleado comprende cuál es su posición en comparación con otros miembros de la empresa					
Respuestas		Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valido	Definitivamente si	47	40%	40%	40%
	Probablemente si	31	26%	26%	66%
	Probablemente no	25	21%	21%	87%
	Definitivamente no	15	13%	13%	100%
	Total	118	100%	100%	



A la pregunta considera usted que el empleado comprende cuál es su posición en comparación con otros miembros de la empresa beneficia el desempeño laboral de los trabajadores en la Universidad, los entrevistados respondieron definitivamente si 40%, probablemente si 26%, probablemente no 21% y, definitivamente no 13%.

Tabla N° 27					
Retroalimentación constante sobre las fortalezas de un empleado					
	Respuestas	Colaboradores	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Valido	Definitivamente si	53	45%	45%	45%
	Probablemente si	30	25%	25%	70%
	Probablemente no	22	19%	19%	89%
	Definitivamente no	13	11%	11%	100%
	Total	118	100%	100%	



A la interrogante considera usted que retroalimentación constante sobre las fortalezas de un empleado es un buen indicador del desempeño laboral, los entrevistados contestaron de la manera siguiente definitivamente si 45%, probablemente si 25%, probablemente no 19% y, definitivamente no 11%.

4.2 Contrastación de Hipótesis

La contrastación de la hipótesis se realizó con la prueba Chi cuadrada tal como se muestra a continuación.

Formulación de Hipótesis General

HG: La gestión de recursos humanos basadas en competencias influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional del Callao.

H0: La gestión de recursos humanos basadas en competencias no influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional del Callao.

Frecuencias observadas

La gestión de recursos humanos basadas en competencias	Desempeño laboral de los trabajadores				Total
	Definitivamente si	Probablemente si	Probablemente no	Definitivamente no	
Definitivamente si	19	16	4	10	49
Probablemente si	14	11	1	6	32
Probablemente no	5	7	15	1	28
Definitivamente no	7	1	1	0	9
Total	45	35	21	17	118

Frecuencias observadas

La gestión de recursos humanos basadas en competencias	Desempeño laboral de los trabajadores				Total
	Definitivamente si	Probablemente si	Probablemente no	Definitivamente no	
Definitivamente si	18,69	14,53	8,72	7,06	49,00
Probablemente si	12,20	9,49	5,69	4,61	32,00
Probablemente no	10,68	8,31	4,98	4,03	28,00
Definitivamente no	3,43	2,67	1,60	1,30	9,00
Total	45,00	35,00	21,00	17,00	118,00

1) Suposiciones: La muestra es aleatoria simple.

2) Estadística de Prueba:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

Σ = Sumatoria

“O” = Frecuencia observada en cada celda

“E” = Frecuencia esperada en cada celda

3) Distribución de la Estadística de Prueba

En la tabla observamos que, cuando H_0 es verdadero, X^2 , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con $(4 - 1) (4 - 1) = 9$ grados de libertad.

4) Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

5) Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula (H_0) si el valor calculado X^2 es mayor o igual a 16.919

6) Cálculo de la Estadística de Prueba

Desarrollando la fórmula tenemos:

$$x^2 = \frac{(O - E)^2}{E} = 40.64$$

7) Decisión Estadística

En los cuadros observamos que $40.64 > 16.919$, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis formulada.

8) Conclusión

La gestión de recursos humanos basadas en competencias influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional del Callao.

Formulación de Hipótesis 01

H1: El diseño del perfil por competencias del personal influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional del Callao.

H0: El diseño del perfil por competencias del personal no influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional del Callao.

Frecuencias observadas

El diseño del perfil por competencias	Desempeño laboral de los trabajadores				Total
	Definitivamente si	Probablemente si	Probablemente no	Definitivamente no	
Definitivamente si	16	20	11	3	50
Probablemente si	10	14	4	7	35
Probablemente no	15	0	5	2	22
Definitivamente no	4	1	1	5	11
Total	45	35	21	17	118

Frecuencias esperadas

El diseño del perfil por competencias	Desempeño laboral de los trabajadores				Total
	Definitivamente si	Probablemente si	Probablemente no	Definitivamente no	
Definitivamente si	19,07	14,83	8,90	7,20	50,00
Probablemente si	13,35	10,38	6,23	5,04	35,00
Probablemente no	8,39	6,53	3,92	3,17	22,00
Definitivamente no	4,19	3,26	1,96	1,58	11,00
Total	45,00	35,00	21,00	17,00	118,00

1) Suposiciones: La muestra es aleatoria simple.

2) Estadística de Prueba.- es:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

Σ = Sumatoria

“O” = Frecuencia observada en cada celda

“E” = Frecuencia esperada en cada celda

3) Distribución de la Estadística de Prueba

En la tabla observamos que, cuando H_0 es verdadero, X^2 , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con $(4 - 1) (4 - 1) = 9$ grados de libertad.

4) Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

5) Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula (H_0) si el valor calculado X^2 es mayor o igual a 16.919

6) Cálculo de la Estadística de Prueba

Desarrollando la fórmula tenemos:

$$x^2 = \frac{(O - E)^2}{E} = 30.78$$

7) Decisión Estadística

En estos cuadros observamos que $30.78 > 16.919$, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis formulada.

8) Conclusión

El diseño del perfil por competencias del personal influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional del Callao.

Formulación de Hipótesis 02

H2: El proceso de selección del personal por competencias influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional del Callao.

H0: El proceso de selección del personal por competencias no influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional del Callao.

Frecuencias observadas

El proceso de selección del personal	Desempeño laboral de los trabajadores				Total
	Definitivamente si	Probablemente si	Probablemente no	Definitivamente no	
Definitivamente si	23	15	10	5	53
Probablemente si	12	6	8	3	29
Probablemente no	5	13	2	1	21
Definitivamente no	5	1	1	8	15
Total	45	35	21	17	118

Frecuencias esperadas

El proceso de selección del personal	Desempeño laboral de los trabajadores				Total
	Definitivamente si	Probablemente si	Probablemente no	Definitivamente no	
Definitivamente si	20,21	15,72	9,43	7,64	53,00
Probablemente si	11,06	8,60	5,16	4,18	29,00
Probablemente no	8,01	6,23	3,74	3,03	21,00
Definitivamente no	5,72	4,45	2,67	2,16	15,00
Total	45,00	35,00	21,00	17,00	118,00

1) Suposiciones: La muestra es aleatoria simple.

2) Estadística de Prueba. - es:

$$x^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

Σ = Sumatoria

“O” = Frecuencia observada en cada celda

“E” = Frecuencia esperada en cada celda

3) Distribución de la Estadística de Prueba

En la tabla observamos que, cuando H_0 es verdadero, X^2 , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con $(4 - 1) (4 - 1) = 9$ grados de libertad.

4) Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

5) Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula (H_0) si el valor calculado X^2 es mayor o igual a 16.919

6) Cálculo de la Estadística de Prueba

Desarrollando la fórmula tenemos:

$$x^2 = \frac{(O - E)^2}{E} = 34.36$$

7) Decisión Estadística

En los cuadros observamos que $34.36 > 16.919$, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis formulada.

8) Conclusión

El proceso de selección del personal por competencias influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional del Callao.

Formulación de Hipótesis 03

H3: La evaluación por competencias del personal influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional del Callao.

H0: La evaluación por competencias del personal no influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional del Callao.

Frecuencias observadas

La evaluación por competencias del personal	Desempeño laboral de los trabajadores				Total
	Definitivamente si	Probablemente si	Probablemente no	Definitivamente no	
Definitivamente si	11	22	10	2	45
Probablemente si	24	4	5	5	38
Probablemente no	9	6	5	9	29
Definitivamente no	1	3	1	1	6
Total	45	35	21	17	118

Frecuencias esperadas

La evaluación por competencias del personal	Desempeño laboral de los trabajadores				Total
	Definitivamente si	Probablemente si	Probablemente no	Definitivamente no	
Definitivamente si	17,16	13,35	8,01	6,48	45,00
Probablemente si	14,49	11,27	6,76	5,47	38,00
Probablemente no	11,06	8,60	5,16	4,18	29,00
Definitivamente no	2,29	1,78	1,07	0,86	6,00
Total	45,00	35,00	21,00	17,00	118,00

- 1) Suposiciones: La muestra es aleatoria simple.
- 2) Estadística de Prueba. - es:

$$\chi^2 = \sum \frac{(O - E)^2}{E}$$

Donde:

Σ = Sumatoria

“O” = Frecuencia observada en cada celda

“E” = Frecuencia esperada en cada celda

3) Distribución de la Estadística de Prueba

En este cuadro observamos que, cuando H_0 es verdadero, X^2 , sigue una distribución aproximada de chi cuadrada con $(4 - 1) (4 - 1) = 9$ grados de libertad.

4) Nivel de Significancia o de Riesgo

Es de 0.05 y es determinado por el investigador.

5) Regla de Decisión

Rechazar la hipótesis nula (H_0) si el valor calculado X^2 es mayor o igual a 16.919

6) Cálculo de la Estadística de Prueba

Desarrollando la fórmula tenemos:

$$x^2 = \frac{(O - E)^2}{E} = 31.17$$

7) Decisión Estadística

En los cuadros observamos que $31.17 > 16.919$, entonces se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis formulada.

8) Conclusión

La evaluación por competencias del personal influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional del Callao.

4.3 Discusión de los Resultados

Se ha podido comprobar que el diseño del perfil por competencias del personal influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional del Callao, para corroborar dicha afirmación ha sido necesario sustentar teóricamente esta investigación, tal como se detalla a continuación:

Casma (2015) investigación que tuvo como objetivo de la investigación es determinar y describir la relación existente entre la gestión del talento humano por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores de la Empresa. El autor en su estudio manifiesta que la competitividad globalizada, desarrollo sostenible y guerra de talentos que se vive actualmente, el capital humano de las empresas se erige como una importante fuente generadora de valor. Es de suma importancia para toda estructura organizacional del siglo XXI efectuar una gestión eficaz y eficiente en la gestión de personas, a fin de lograr continuamente desempeños superiores.

Dada la jerarquía primordial de gestionar el talento humano en las empresas para alcanzar una elevada competitividad, resulta imprescindible analizar sus variables a fin de lograr un alto desempeño que contribuya de manera realista con la misión, visión, objetivos tácticos como estratégicos de la empresa. Por ello, se deben determinar y aplicar las mejores estrategias para lograr el desarrollo del capital humano y la consecuente generación de valor agregado.

El concepto de generación de valor, generalmente está referido en términos económicos; sin embargo, existen activos intangibles que están relacionados con las capacidades de los colaboradores, que muchas veces suelen ser más valiosos que los activos tangibles y que, al no ser tomados en cuenta, pueden perjudicar los resultados económicos. La gestión del talento humano por competencias se convierte en un elemento

estratégico clave para el éxito de una organización, pues es el eje fundamental para la creación del valor social de las empresas y ser más competitivas en el mercado.

Por otro lado, se ha confirmado que el proceso de selección del personal por competencias influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional del Callao.

Con respecto a la segunda hipótesis del trabajo, Manco (2018) señala que el proceso que precede al reclutamiento debe establecer ciertas etapas que son relevantes para encontrar al personal ideal que necesita la organización, habiendo tenido una convocatoria de un gran número de aspirantes con los requisitos solicitados. Es por ello que las dos etapas van a depender entre sí, razón por la cual si es de vital importancia que se realice eficazmente. Se investigó sobre la segunda variable el desempeño laboral, concordando los autores que depende mucho del individuo de toda la experiencia y formas que emplea para llegar a cumplir los objetivos de la organización. Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos.

Finalmente, la justificación de esta investigación es determinar la asociación que existe entre el reclutamiento y la selección de personal y el desempeño, enmarcándose dentro de la teoría general de la calidad en la atención dentro de los servicios de salud. Con este trabajo los gestores implementan reacomodar los procedimientos de reclutamiento y selección de personal y generar conocimiento que servirá al mismo personal, reflexionando sobre los procedimientos de retroalimentación después de un proceso de evaluación del desempeño, siendo su justificación práctica que se podría tomar como guía para futuros trabajos de investigación en temas similares. Asimismo, los procedimientos metodológicos realizados en este trabajo podrían conducir en la generación de instrumentos de gestión.

Con respecto a la siguiente hipótesis, la evaluación por competencias del personal influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional del Callao, se tiene a Ghiglione (2015) su investigación tuvo como objetivo generar conciencia de la necesidad de evaluaciones periódicas de desempeño del personal de planta permanente en los ámbitos de la Administración Pública como insumo necesario para la mejora continua en la gestión integral y en particular de sus RR.HH. La metodología utilizada es de carácter cualitativa, y matices de orden cuantitativos. Así mismo el estudio examina las interrelaciones que pueden observarse en la Gestión de RR.HH con respecto a seis subsistemas considerados claves, ellos son: *selección de personal; plan de carrera; capacitación; ausentismo, sanciones y rotación del personal; cultura organizacional entre ellos motivación, liderazgo, participación, comunicación y evaluación de desempeño*; bajo un enfoque sistémico-estratégico, atendiendo al contexto global del siglo XXI y en el marco de la concertación y del cambio organizacional.

La gestión organizacional con perspectiva sistémica, estratégica innovadora y participativa es un reto para las organizaciones, considerando un contexto signado por constantes cambios sociales, económicos y tecnológicos, y por la incertidumbre.

Ahora bien, para implementar nuevas miradas de gestión organizacional se requieren cambios en la forma de pensar y de actuar de las personas, procesos tales que pueden impulsarse con el desarrollo y la aplicación de modelos de gestión de Recursos Humanos que respondan a las demandas de valorización del conocimiento, y que resulten acordes a las características funcionales de las administraciones públicas en sus respectivos entornos de referencia y jurisdicción de actuación competente.

Los resultados de la investigación sirven de soporte para el aplacamiento y sistematización de la gestión de los RR.HH; el cual favorecerá la consistencia entre la planificación, la evaluación para el mejoramiento

continuo de sus procesos en función de los fines y objetivos organizacionales, del efectivo cumplimiento de las funciones vinculadas a la atención de las demandas del entorno social de incumbencia.

Definitivamente, en la investigación se destaca la importancia de tener en consideración y, especialmente, los valores, saberes y expectativas de ambos componentes (personal / organización) a fin de evitar las colisiones entre las expectativas de los miembros del colectivo de referencia y las de la organización por aplicación de modelos y/o herramientas inapropiadas en el contexto local.

Teniendo en cuenta la discusión efectuada en relación a las hipótesis específicas se plantea la hipótesis general la cual indica que la gestión de recursos humanos basadas en competencias influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional del Callao.

En este orden de ideas, se toma en cuenta la opinión de Quiroz (2015) quien desarrolla la investigación que tuvo como objetivo es comparar las temáticas tratadas en el mundo académico y empresarial en relación a la Gestión de los Recursos Humanos y a la Conducta Organizacional. La metodología que se utilizó fue la selección de artículos relevantes en el cual se procedió búsquedas diferenciadas de: una para los Gestión de los Recursos Humanos en la que se buscarán artículos como texto clave y otra para la Conducta Organizacional., mientras que en la segunda se tomará como tal Organizational Behavior, en este punto se busca la base de datos en la cual permite los términos en diversas secciones de la publicación. Se considera que los artículos, para ser relevantes, deberán incluir el término correspondiente en uno de los siguientes tres epígrafes: *Topic, Title o Publication name.*

Los recursos humanos son una parte fundamental de toda empresa en el que una empresa es una entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de

los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados. Los recursos humanos han pasado de ser entendidos como un simple elemento más de la empresa, como la maquinaria, a ser considerados como el factor clave de la estrategia competitiva de la empresa.

Adicionalmente, tenemos a Pacco (2018) autor que nos dice que uno de los factores de esta problemática radica en el conflicto de intereses, donde un servidor o funcionario público impone su voluntad sobre otro colaborador que presenta desventajas políticas o un alcance limitado con el poder dentro de la municipalidad. Esta situación suele darse en la contratación de personal y designación de responsabilidades en proyectos o actividades administrativas. Asimismo, en este estudio se ha observado que en la institución ha cubierto puestos de trabajo con personas que, en algunos casos, no cumplen el perfil y desempeñan sus funciones con deficiencia, retrasando el cumplimiento de las metas y los trámites de los usuarios con la Institución. Por otro lado, el colaborador edil presenta dificultades asociadas al desempeño y discrepancias con sus compañeros, esto debido a situaciones de estrés por exceso de trabajo, desmotivación al no satisfacer sus necesidades profesionales, discusiones familiares y sus hábitos de conducta que no suelen ser aceptados por el entorno social de la municipalidad como los chismes, habladurías, entre otros.

Frente a la aparición de un conflicto en la institución, informalmente, suele aparecer un mediador, quien puede ser un compañero o el jefe, que interviene de manera voluntaria para disminuir el impacto negativo que se origina en el ambiente laboral, como la división de opiniones, formación de subgrupos y el debilitamiento de la comunicación entre las redes de gestión de la municipalidad.

Finalmente encontramos a Rojas & Vílchez (2018) quienes en su investigación tuvieron como objetivo determinar la relación entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral el estudio realizó un enfoque cuantitativo de tipo aplicada, diseño no experimental y nivel correlacional. Los resultados han permitido desarrollar estrategias y

programas en el puesto de salud que sea aplicable de manera práctica y se pueda copiar en los demás puestos de salud.

Los autores que es de suma importancia que todas las organizaciones públicas y privadas tomen en cuenta e inviertan más en el talento humano, ya que ellos son el pilar fundamental dentro de la organización. La buena o la mala imagen ante la sociedad de una determinada organización, es sobre el desenvolvimiento y la capacidad de desarrollo del personal. En muchas organizaciones se ve al talento humano como un objeto o cosa y no se considera en su verdadera dimensión; en vista que la administración de recursos humanos está orientada a planificar, organizar, dirigir y controlar técnicas que permitan un adecuado desempeño de las personas en las organizaciones; pues el talento humano es el único ser que después de una capacitación y entrenamiento nos puede generar mayor productividad con mayor eficacia y eficiencia utilizando adecuadamente los recursos necesarios y generar una atención más fluida a los usuarios.

Con lo que finalmente se contrasta en base a la opinión de los autores consultados que la gestión de recursos humanos basadas en competencias influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional del Callao.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

- a) La gestión de recursos humanos basadas en competencias influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional del Callao; esto debido a que el resultado de la prueba estadística tiene un valor de 40.64, lo que indica que es mayor al valor de 16.919 que es el criterio de distribución de chi cuadrado por lo que la hipótesis nula es rechazada.
- b) El diseño del perfil por competencias del personal influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional del Callao; debido a que el resultado de la prueba estadística tiene un valor de 30.78, lo que indica que es mayor al valor de 16.919 que es el criterio de distribución de chi cuadrado por lo que la hipótesis nula es rechazada.
- c) El proceso de selección del personal por competencias influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional del Callao; debido a que el resultado de la prueba estadística tiene un valor de 34.36, lo que indica que es mayor al valor de 16.919 que es el criterio de distribución de chi cuadrado por lo que la hipótesis nula es rechazada.
- d) La evaluación por competencias del personal influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional del Callao; debido a que el resultado de la prueba estadística tiene un valor de 31.37, lo que indica que es mayor al valor de 16.919 que es el criterio de distribución de chi cuadrado por lo que la hipótesis nula es rechazada.

5.2 Recomendaciones

- a. Se recomienda que la gestión de recursos humanos basadas en competencias sea una herramienta que se utilice en el marco de la competitividad globalizada, hacia la cual se orienta el desarrollo sostenible en el contexto actual del capital humano en el desempeño laboral de los trabajadores.

Se sugiere que la gestión de los recursos humanos en el mercado laboral actual y digital apunte y busque, sobre todas las cosas, ofrecer espacios de bienestar entre los colaboradores o empleados de una casa de estudios universitaria. Con ello, se logrará que se tengan mejores procesos y rendimientos laborales acorde a los objetivos de corto y largo plazo.

- b. Se recomienda que el diseño del perfil por competencias del personal de las empresas sea utilizado como un instrumento que se erige como una importante fuente generadora de valor, para toda estructura organizacional del siglo XXI a fin de efectuar una gestión eficaz y eficiente en la gestión del capital humano.

De este modo se destacará que el diseño previo del perfil y competencias dentro de una casa superior de estudios es vital para repotenciar los procesos educativos dentro de dicho rubro y dentro del mercado laboral. Rubro, considerado como uno de los más importantes dentro del desarrollo del Perú.

- c. Se recomienda que, en el proceso de selección del personal por competencias, dada la jerarquía primordial de gestionar el talento humano en las empresas para alcanzar una elevada competitividad, es necesario analizar sus variables a fin de lograr un alto desempeño en la gestión de personal.

Se indica que ello, sea entendido como un proceso fundamental que busque encontrar personal adecuado o específico, por habilidades concretas, para un puesto clave dentro de una organización académica y de formación de futuros profesionales; ello entendido como una de las funciones de alta responsabilidad a nivel familiar y social.

- d. Se recomienda que la evaluación por competencias del personal se convierta en una herramienta que contribuya de manera realista con la misión, visión, objetivos tácticos como estratégicos de las organizaciones y en el desempeño laboral de los trabajadores.

Dado que la evaluación en toda institución debe ser permanente a todo nivel, para asegurar procesos y gestiones de calidad educativa y la mejora continua.

Referencias Bibliográficas

- AGUDELO ORREGO, Beatriz. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. Revista Entramado, V (1), 116-137. doi:<https://doi.org>.
- ALLES, MARTHA, Alicia. (2015). Desarrollo del talento humano. Basado en competencias; Ediciones Granica; Argentina. 2da edición.
- ALLES Martha. (2017). Desempeño por competencias: Estrategia evaluación de personas: desarrollo 360°. Madrid: Ediciones Granica S.A.
- ALZATE, Pablo. (2015). La importancia de la evaluación de desempeño laboral. de <http://www.elempleo.com/co/noticias/mundoempresarial>.
- ARIZA Montes, José Antonio, et. al., (2004). Dirección y Administración Integrada de Personas. Fundamentos, Procesos y Técnicas en Práctica, Madrid, Edit. McGraw-Hill.
- BARRETO TEJADA, Juan A. (2009). Gerencia del talento humano: Estrategia para el desarrollo empresarial. Bogotá: Universidad Piloto de Colombia.
- BOHLANDER, George Snell & SHERMAN, A. (2008). Administración de recursos humanos. México, Thomson.
- BRAVO CARRASCO, Juan Alfonso. (2017). Gestión de Procesos: Integrada en el hacer. Séptima edición. Editorial Evolución S.A., Santiago - Chile.
- BUENO HERNÁNDEZ, Y. & SANTOS URDA, B. (2016). Fundamentos de administración de empresas: ejercicios prácticos. Editorial

Universidad Autónoma de Madrid.
<https://elibro.net/en/lc/unapec/titulos/5402>

- BUSSO, M., CRISTIA, J., HINCAPIÉ, D., Messina, J., & RIPANI, L. (2017). Aprender Mejor, Políticas públicas para el desarrollo de habilidades. México: BID.
- CABRERA OJEDA, Daniel. (2014). Planificación de la producción en una industria de consumo masivo utilizando la teoría de las restricciones. Editorial: Quito. Ecuador.
- CALVO SANZ, P. (2014). Gestión por competencias como factor de mejora de la calidad asistencial. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- CASMA ZARATE, Carlos Antonio (2015). Relación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la Empresa Ferro Sistemas, Surco-Lima, año 2015. (Tesis de maestría) Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2017). Introducción a la Teoría General de la Administración. EDITORIAL: McGraw-Hill Interamericana de España. España.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2017). Comportamiento Organizacional. Editorial: McGraw-Hill Interamericana de España.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2017). Administración de recursos humanos. Décima Edición. México DF, México: Editorial McGraw-Hill Interamericana Editores S.A.
- CHIAVENATO, Idalberto & Sapiro, A. (2017). Planeación Estratégica: Fundamentos y Aplicaciones. McGraw-Hill Interamericana.
- CHIAVENATO, Idalberto. (2019). Introducción a la Teoría General de la Administración. 10^o Edición. Editorial: McGraw-Hill.

- CHIAVENATO, Idalberto. (2020). Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill Interamericana de España. País de publicación España.
- CUESTA, Armando. (2008). Gestión del Talento humano y del Conocimiento. 21a. ed. Bogotá: Ecoe, ISBN: 978-958-648-657-6
- DE ANSORENA, Alvaro. (2005). 15 Pasos para la selección de Personal. Editorial Paidós. SAICF.
- DESSLER, Gary. (2015). Administración de Recursos Humanos. Editorial: Pearson - Educación. ISBN 978-607-32.
- DOLAN, S.L.; VALLE, R.; JACKSON, S.; SCHULER, R. (2007). La Gestión de los Recursos Humanos. Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempo de transformación. Editorial Mc Graw Hill.
- GHIGLIONE, Franco. (2015). Gestión de RR. HH del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de La Pampa). Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño. (Tesis de maestría) Universidad Nacional de la Pampa. Buenos Aires – Argentina.
- GÓMEZ, L., BALKIN, D., y CARDY, R. (2016). Managing Human Resources. Octave edition. Edimburgo, Inglaterra. Editorial Pearson.
- GÓMEZ-MEJÍA, Luis R., Balkin, David B. y Candy, Robert L. (2016). Gestión de Recursos Humanos. Madrid. Pearson Educación, S.A.
- GRADOS ROJAS, Sheyla Yassinet. (2020). Cultura Organizacional y Gestión de Recursos Humanos en el Hospital Huacho Huaura Oyón y SBS – 2018. (tesis maestría) Universidad nacional José Faustino Sánchez Carrión. Huacho – Perú.

- GUILLÉN GESTOSO, Carlos. & GUIL, B. R. (2000). *Psicología del Trabajo para las Relaciones Laborales*. México: Ed. McGraw-Hill.
- HEADWORTH, Andy. (2016). *Social Media Recruitment: How to Successfully Integrate Social Media into Recruitment Strategy* Kogan Page. ProQuest, Ebook Central.
- HELLERIEGEL, Don Susana & JACKON John W. slocun. (2017). *Administración un enfoque basado en competencias*, 12ª Edición, CENAGE Learning, México
- HERNÁNDEZ PACHECO, Federico. (2012). *Gestión y desarrollo de recursos humanos en bibliotecas*. Universidad Complutense de Madrid, Sección Departamental de Biblioteconomía y Documentación.
- HERNÁNDEZ Y RODRÍGUEZ Sergio. (2019). *Administración, pensamiento, proceso, estrategia y vanguardia*, Editorial: MCGRAW-HILL / Interamericana de México.
- HOSE, C. (2018). ¿Cuál es la definición de desempeño laboral? Obtenido de Cuida tu dinero: <https://www.cuidatudinero.com>.
- KETTINGER Guillermo J. & VARUN Arboleda. (2015). Sección Especial: *Hacia una Teoría de la Gestión del Cambio de Procesos de Negocio*. Revista: de Sistemas de Información de Gestión. De la Universidad de Carolina del Sur. EE.UU.
- KOONTZ Harold y WEIHRICH Heinz. (2019). *Gestión: Una perspectiva global, innovadora y emprendedora* Editor: McGraw-Hill Education. 15a edition.
- LAWLER, Edward. E. & BOUDREAU, John. W. (2018). *Human resource excellence: An assessment of strategies and trends*. ProQuest Ebook Central.

- LORA, H., Castilla, S. y Góez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia la eficacia organizacional Revista Saber, Ciencia y Libertad, 15(1), 80 – 91. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6>.
- MALISA, F. (2012). El Clima Organizacional Y Su Influencia En El Desempeño Laboral De Los Trabajadores De La Empresa Electrica Provincial Cotopaxi. Ambato.
- MANCO CUYA, Claudia Silvia (2018). Reclutamiento y selección del personal y el desempeño laboral en el Departamento de Patología Clínica y Anatomía Patológica 2016. (Tesis de maestría). Universidad Cesar Vallejo.
- MÉRIOT, SYLVIE-Anne (2005). One or Several Models for Competence Descriptions: Does It Matter? Human Resource Development Quarterly, vol. 16, no. 2 (Summer 2005).
- MONDY, R. Wayne. (2010). Administración de Recursos Humanos. Decimoprimer edición. México, D. F, México: Pearson Educación.
- MCCLELLAND, D.C. (1987). Motivación Humana. Cambridge University Press. New York.
- PACCO CÓRDOVA, Maritza Angélica. (2018). Gestión de Recursos Humanos y su incidencia en el Clima Laboral en la Municipalidad Distrital Crnl. Gregorio Albarracín Lanchipa, Tacna. (Tesis de maestría) Universidad Privada de Tacna. Tacna – Perú.
- QUIRÓS TOMÁS, Francisco Javier. (2015). Análisis de las Tendencias en Gestión de los Recursos Humanos desde una Perspectiva Académica y Empresarial (tesis de doctorado) Universidad de Sevilla. España.

- PLAZA-ANGULO, J. J. (2015-A). El reto de la gestión del conocimiento. Revista Calidad, Ayuntamiento de Málaga, nº 35, p. 15. Recuperado de: <http://calidad.malaga.eu>
- RAYMOND A. Noé, John R. HOLLENBECK, BARRY Gerhart, PATRICK M. Wright. (2021). Human Resource Management, Gaining a Competitive Advantage. Second. 12th Edition. Editorial: McGraw-Hill/Irwin.
- RIVERA PALOMINO, Angélica. (2016). Programa de recursos humanos e influencia en el clima laboral. Universidad Autónoma del Perú.
- ROBBINS & JUDGE. (2013). Comportamiento Organizacional. México: Pearson Educacion S.A.
- ROJAS MATOS, Juan C.; CESPEDES REVELÓ, Roger W.; BAMBAREN MATA, Luis A. (2020). Gestión del Talento Humano y su Incidencia en la Productividad Laboral el Personal Operativo en la Empresa FISIM SAC Huánuco – 2015. Balance´s. Tingo María, (Perú), 8(11): 48-55, ISSN:2706-6336 – UNAS.
- ROJAS REYES, Ruth Rosario & VÍLCHEZ PAZ, Stefany Bernita (2018). Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal del puesto de salud Sagrado Corazón de Jesús – Lima, enero 2018. (Tesis de maestría) Universidad Norbert Wiener.
- RESTREPO RODRÍGUEZ, Hernán. (2015). Clima Organizacional y productividad en las empresas u organizaciones. Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- ROBBINS, Stephen & COULTER, Mary. (2014). Administración, Decimosegunda edición, Nacaulpan de Juárez, México: Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana.
- RODRÍGUEZ MORENO, Diana. (2016). Prácticas de gestión humana en pequeñas empresas. Apuntes del CENES. ISSN0120-3053.

- RODRÍGUEZ, Ernesto. (2016). El clima organizacional presente en una empresa de servicio. Revista educativa de valores. Vol.1 N° 25. <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/educacion-en-valores>.
- RUANO GÓMEZ, Jessica. (2014). La Selección de Personal en las Nuevas Organizaciones: Interna y Externa. Nuevas Tendencias. Universidad de Valladolid.
- RUBIÓ, Tomás. (2016). Recursos humanos: Dirección y gestión de personas EN LAS ORGANIZACIONES. OCTAEDRO. VERSIÓN EBOOK.
- SÁNCHEZ, Maria, SÁNCHEZ, Pedro, CRUZ, Maria, y SÁNCHEZ, Francisco, (2013). Características organizacionales de la satisfacción laboral en España. RAE-Revista de Administração de Empresas.
- SAAVEDRA ULLOA, Mónica J. (2015). La importancia de la formación y desarrollo por competencias en las organizaciones en el mundo actual. Bogotá, Colombia.
- SILVA ROMERO, Alfonso. (2014). Certificación de sistemas de gestión de calidad ISO 9001 de órganos electorales en América Latina. México: Universidad Autónoma de México.
- TORRES-LÓPEZ Surayne; CUESTA-SANTOS Armando; PIÑERO-PÉREZ Pedro Yobanis & LUGO-GARCÍA José Alejandro. (2018). Evaluación de competencias laborales a partir de evidencias. Artículo Original Gestión de Recursos Humanos. Ingeniería Industrial/ISSN 1815-5936/ Vol. XXXIV/ No.2.
- THIMOTHY, R. &. (2013). Comportamiento organizacional. México: PEARSON Educación de México, S.A.

- VALLE CABRERA, Ramón; Randall S; DOLAN, Simón L. y JACKSON Susan A. (2014). La Gestión de Recursos Humanos. 3era edición. Editorial: McGraw-Hill. Área: Economía y Empresa.
- VALLEJOS CHÁVEZ, Luz M. (2016). Gestión del Talento Humano. Instituto de Investigaciones (IDI) Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Instituto de Investigaciones.
- VIGER, H. P., PASQUARÉ, C. G., MENICHELLI, F. M., & TARAYRE, C. (2015). Gestión Humana en las Organizaciones - Competencias en desarrollo. Tarragona, España: Alfaomega.
- VIÑAN CARRASCO, Luis; ALARCÓN PARRA, Pepita; TUAPANTA DACTO Jorge. (2017). Competencias laborales del Diseñador Digital para gestionar la marca en comunidades virtuales. Vol. 39 (Nº 13). <https://revistaespacios.com>.
- WERTHER B., William. (2014). Administración de Recursos Humanos. 6 edición. México: McGraw-Hill.
- WILLIAM B. Werther & KEITH David. (2014). Administración de Recursos Humanos. México DF, México: Editorial Mc Graw Hill.

Anexos

ANEXO N° 01: MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores	Metodología
General	General	General	VI:	<ul style="list-style-type: none"> • La gestión de recursos humanos basadas en competencias • Número de diseño del perfil por competencias del personal • Grado de Identificación de las competencias institucionales • Número de procesos de selección del personal • Porcentaje de Efectividad del proceso de selección • Número de evaluación por competencias del personal • Grado de Aprovechamiento del conocimiento del personal • Número de Desarrollo habilidades administrativas • Número de Desarrollo de capacidades del personal • Grado de Oportunidades de desarrollo profesional • Número de Estrategias de evaluación del desempeño • Número de Evaluaciones del potencial • Número de Estrategias de motivación • Número de Estrategias e rotación del personal • Número de de profesionales asignados al puesto según el perfil del servidor público 	<p style="text-align: center;">TIPO Aplicada</p> <p style="text-align: center;">NIVEL DE INVESTIGACIÓN</p> <p style="text-align: center;">Descriptivo</p> <p style="text-align: center;">DISEÑO</p> <p style="text-align: center;">No experimental Expost-Facto</p> <p style="text-align: center;">Población: 169 conformado por el personal administrativo</p> <p style="text-align: center;">Muestra: 118</p>
¿De qué manera la gestión de recursos humanos basadas en competencias influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional del Callao?	Determinar la influencia de la gestión de recursos humanos basadas en competencias con el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional del Callao.	La gestión de recursos humanos basadas en competencias influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional del Callao.	La gestión recursos humanos basadas competencias		
Específicos	Específicos	Específicos	VD:	<ul style="list-style-type: none"> • Número de procedimientos formales para medir el trabajo • Número de procesos procedimientos productivos • Número de los resultados de un empleado en función de sus responsabilidades laborales. • Número de herramienta para documentar el desempeño de un empleado a lo largo del tiempo • Número de sistemas de evaluación que ayuda con el proceso de toma de decisiones • Número de sistemas de evaluación que ayuda con la promoción de los empleados • Número de sistemas de evaluación que ayuda con la compensación de los empleados • Número de mejoras de la forma en que funciona un equipo o una organización • Grado de favoritismo en la administración eficaz del equipo • Porcentaje de empleados que comprende cuál es su posición en comparación con otros miembros de la empresa • Retroalimentación constante sobre las fortalezas de un empleado 	
a. ¿De qué manera el diseño del perfil por competencias del personal influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional del Callao?	a. Evaluar la influencia del diseño del perfil por competencias del personal influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional del Callao.	a. El diseño del perfil por competencias del personal influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional del Callao.	El desempeño administrativo		
b. ¿De qué manera el proceso de selección del personal por competencias influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional del Callao?	b. Evaluar la influencia del proceso de selección del personal por competencias en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional del Callao.	b. El proceso de selección del personal por competencias influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional del Callao.			
c. ¿De qué manera la evaluación por competencias del personal influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional del Callao?	c. Evaluar la influencia de la evaluación por competencias del personal en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional del Callao.	c. La evaluación por competencias del personal influye positivamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional del Callao.			

Anexo N° 02: Cuestionario

Conteste con responsabilidad y sinceridad (encuesta anónima).

Objetivo de la encuesta:

La presente encuesta tiene como objetivo determinar la influencia de la gestión de recursos humanos basadas en competencias con el desempeño laboral de los trabajadores de la Universidad Nacional del Callao.

Datos del encuestado: (marco con una "X" y escriba)

Sexo: (M) (F) Edad:

Situación: Estudiante: Empleado..... Otro.....

Datos de la encuesta: Escriba el valor correspondiente en cada pregunta, según la escala de valor que se indica a continuación:

Alternativas			
Definitivamente si	Probablemente si	Probablemente no	Definitivamente no
a	b	c	d

Nº	Preguntas	Alternativas			
		a	b	c	d
1	¿Considera usted que la gestión de recursos humanos basadas en competencias contribuye al crecimiento laboral de los trabajadores de la Universidad?				
2	¿Considera usted que el diseño del perfil por competencias contribuye al crecimiento laboral de los trabajadores de la Universidad?				
3	¿Considera usted que la identificación de las competencias institucionales favorece el desarrollo de las actividades laborales en la Universidad?				
4	¿Considera usted que el proceso de selección del personal contribuye al mejoramiento de la calidad de los trabajadores en la Universidad?				
5	¿Considera usted que la efectividad del proceso de selección del personal contribuye al mejoramiento de la calidad de los trabajadores en la Universidad?				
6	¿Considera usted que la evaluación por competencias del personal beneficia la calidad de los trabajadores en la Universidad?				

Nº	Preguntas	Alternativas			
		a	b	c	d
7	¿Considera usted que el aprovechamiento del conocimiento del personal beneficia el desempeño laboral de los trabajadores en la Universidad?				
8	¿Considera usted que el desarrollo habilidades administrativas del personal beneficia el desempeño laboral de los trabajadores en la Universidad?				
9	¿Considera usted que el desarrollo de capacidades del personal beneficia el desempeño laboral de los trabajadores en la Universidad?				
10	¿Considera usted que las oportunidades de desarrollo profesional benefician la calidad de los trabajadores en la Universidad?				
11	¿Considera usted que las estrategias de evaluación del desempeño benefician la calidad de los trabajadores en la Universidad?				
12	¿Considera usted que la evaluación del potencial beneficia el desempeño laboral de los trabajadores en la Universidad?				
13	¿Considera usted que las estrategias de motivación benefician el desempeño laboral de los trabajadores en la Universidad?				
14	¿Considera usted que las estrategias e rotación del personal beneficia el desempeño laboral de los trabajadores en la Universidad?				
15	¿Considera usted que la asignación al puesto según el perfil profesional del servidor público beneficia el desempeño laboral de los trabajadores en la Universidad?				
16	¿Considera usted que Desempeño laboral contribuye a la gestión de los recursos humanos?				
17	¿Considera usted que un procedimiento formal para medir el trabajo es un buen indicador del desempeño laboral?				
18	¿Considera usted que el procedimiento productivo para medir el trabajo es un buen indicador del desempeño laboral?				
19	¿Considera usted que la medición de los resultados de un empleado en función de sus responsabilidades laborales es una herramienta del desempeño laboral?				
20	¿Considera usted que una herramienta para documentar el desempeño de un empleado a lo largo del tiempo contribuye al mejoramiento de la calidad de los trabajadores en la Universidad?				
21	¿Considera usted que un sistema de evaluación que ayuda con el proceso de toma de decisiones contribuye al mejoramiento de la calidad de los trabajadores en la Universidad?				

Nº	Preguntas	Alternativas			
		a	b	c	d
22	¿Considera usted que un sistema de evaluación que ayuda con la promoción de los empleados contribuye al mejoramiento de la calidad de los trabajadores en la Universidad?				
23	¿Considera usted que un sistema de evaluación que ayuda con la compensación de los empleados contribuye al mejoramiento de la calidad de los trabajadores en la Universidad?				
24	¿Considera usted que el mejoramiento en la forma en que funciona una organización contribuye al mejoramiento de la calidad de los trabajadores en la Universidad?				
25	¿Considera usted que la optimización en la forma en que funciona una organización favorece la administración eficaz del equipo y a su vez el desempeño laboral de los trabajadores en la Universidad?				
26	¿Considera usted que el empleado comprende cuál es su posición en comparación con otros miembros de la empresa beneficia el desempeño laboral de los trabajadores en la Universidad?				
27	¿Considera usted que retroalimentación constante sobre las fortalezas de un empleado es un buen indicador del desempeño laboral?				