

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SAN AGUSTÍN DE AREQUIPA
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



**“RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y LA PERCEPCIÓN
DE PUESTO DE TRABAJO EN TRABAJADORES DE LA EMPRESA ENOBRA
CONTRATISTAS SAC – TACNA”**

Tesis presentada por las bachilleres:

**ANCCO CHOQUE, ILAINE YESENIA
URBINA PEREZ, PATRICIA**

Para optar el título profesional de

LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

Asesor:

**DR. CÉSAR AUGUSTO MARTÍNEZ
CONCHA**

AREQUIPA – PERÚ

2019

DEDICATORIA

A nuestro Dios vivo toda alabanza y gloria.

A nuestra querida familia.

AGRADECIMIENTOS

A mi DIOS vivo porque sin su bendición y guía no hubiera logrado este objetivo.

A la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Facultad de Administración, Escuela Profesional de Administración, docentes y compañeros que me permitieron formar parte de esta gran familia.

A la empresa ENOBRA CONTRATISTA SAC y a todas las personas que hicieron posible la realización y culminación de esta investigación.

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión por competencias y la percepción del puesto de trabajo. La muestra fue no probabilística intencional conformada por 36 trabajadores que laboran en la Empresa ENOBRA CONTRATISTAS SAC - de Tacna. La hipótesis a comprobarse fue: Existiría relación estadísticamente significativa entre la relación entre la gestión por competencias y la percepción de puesto de trabajo en trabajadores de la Empresa ENOBRA CONTRATISTAS SAC - Tacna. Se consideró como variable (x) Gestión por competencias, como variable (y) percepción del puesto de trabajo. El diseño de la investigación es no experimental, relacional transversal (Hernández et al. 2010). Se realizó el análisis estadístico descriptivo e inferencial para datos numéricos. Los resultados indican que la edad promedio es de 41 años, el 86.1% son varones, el tiempo promedio de trabajo es de 14 meses, la mayoría de los trabajadores son operarios y peones. Como resultados significativos se encuentra que el 58.3% de los trabajadores indica una gestión por competencias en el nivel medio con tendencia al nivel bajo, es decir, no existe buena gestión por competencias. Asimismo, el 97.2% de los trabajadores indica una percepción del puesto de trabajo en un nivel medio, es decir, no se dan todas las condiciones para una percepción alta. Al establecer las relaciones y probar la hipótesis encontramos que no existe relación significativa entre estas variables ($p > 0.05$), datos que indicarían que la percepción del puesto de trabajo no se explica por la gestión por competencias en la empresa sino por otros factores, aceptándose de esta manera la hipótesis de nulidad.

Palabras clave: Gestión por competencias, percepción, puesto de trabajo.

ABSTRACT

The objective of the research was to determine the relationship between management by competencies and the perception of the job. The sample was intentional non-probabilistic made up of 36 workers who work in the ENOBRA CONTRACTORS SAC - Tacna Company. The hypothesis to be checked was: There would be a statistically significant relationship between the relationship between management by competencies and the perception of the job position in workers of the ENOBRA CONTRACTORS SAC - Tacna Company. It was considered as a variable (x) Management by competencies, as a variable (and) perception of the job position. The design of the research is non-experimental, transversal relational (Hernández et al., 2010). The descriptive and inferential statistical analysis was performed for numerical data. The results indicate that the average age is 41 years, 86.1% are males, the average work time is 14 months, most workers are workers and laborers. As significant results, it is found that 58.3% of workers indicate management by competencies in the medium level with a tendency to low level, that is, there is no good management by competencies. Likewise, 97.2% of workers indicate a perception of the job at a medium level, that is, not all the conditions for high perception are met. When establishing the relationships and testing the hypothesis we found that there is no significant relationship between these variables ($p > 0.05$), data that would indicate that the perception of the job is not explained by management by competencies in the company but by other factors, accepting in this way the hypothesis of nullity.

Key words: Management by competencies, perception, job position.

INDICE

PORTADA	I
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS	III
RESUMEN	IV
ABSTRACT	V
LISTA DE TABLAS	VIII
LISTA DE FIGURAS	X
INTRODUCCIÓN	XI
CAPITULO I	1
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	1
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	2
1.3. INTERROGANTES BÁSICAS	3
1.3.1. INTERROGANTE GENERAL	3
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.4.1. OBJETIVO GENERAL	3
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	3
1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	3
1.6. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	5
1.7. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	5
CAPITULO II	6
2. MARCO TEÓRICO	6
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	6
2.2. BASES TEÓRICAS	10
2.2.1. GESTIÓN POR COMPETENCIAS	10
2.2.2. PERCEPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO	28
2.3. BASE CONCEPTUAL	34
2.4. BASE LEGAL Y NORMATIVA	35
2.5. HIPÓTESIS	35
2.5.1. HIPÓTESIS GENERAL	35
2.6. VARIABLES	36
2.6.1. VARIABLE INDEPENDIENTE	36
2.6.2. VARIABLE DEPENDIENTE	36

CAPÍTULO III	37
3. METODOLOGÍA	37
3.1. DISEÑO METODOLÓGICO	37
3.1.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	37
3.1.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN	38
3.1.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN	38
3.2. DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE INVESTIGACIÓN	38
3.2.1. Unidad de análisis	38
3.2.2. Espacio	39
3.2.3. Temporalidad	39
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA	39
3.3.1. Población	39
3.3.2. Muestra	39
3.4. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS	39
3.4.1. Técnicas de recolección de datos	39
3.4.2. Instrumentos de recolección de datos	40
3.5. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO	40
3.6. RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS	40
3.7. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES	42
3.8. MATRIZ DE CONSISTENCIA	44
CAPITULO IV	46
4. RESULTADOS	46
4.1. RESULTADOS DESCRIPTIVOS	47
CAPITULO V	65
5. PROPUESTA	65
5.1. FUNDAMENTACIÓN	65
5.2. OBJETIVOS	66
5.2.1. OBJETIVO GENERAL	66
5.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	66
5.3. METODOLOGÍA	67
5.4. PROPUESTA	67
5.5. EVALUACIÓN	70
CONCLUSIONES	71
RECOMENDACIONES	72
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	73
ANEXOS	79

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Análisis descriptivo numérico de la edad de los trabajadores de la Empresa ENOBRA CONTRATISTAS SAC - de Tacna.	47
Tabla 2. Análisis descriptivo categórico del sexo de los trabajadores de la Empresa ENOBRA CONTRATISTAS SAC - de Tacna.	49
Tabla 3. Análisis descriptivo numérico del tiempo de servicios en meses de los trabajadores de la Empresa ENOBRA CONTRATISTAS SAC - de Tacna.....	51
Tabla 4. Análisis descriptivo categórico del cargo de los trabajadores de la Empresa ENOBRA Contratistas SAC - de Tacna.....	53
Tabla 5. Análisis descriptivo numérico de la gestión por competencias de los trabajadores de la Empresa ENOBRA CONTRATISTAS SAC - de Tacna.	55
Tabla 6. Análisis descriptivo numérico de las dimensiones de la gestión por competencias de los trabajadores de la Empresa ENOBRA CONTRATISTAS SAC - de Tacna.	56
Tabla 7. Niveles de la gestión por competencias de los trabajadores de la Empresa ENOBRA CONTRATISTAS SAC - de Tacna.....	57
Tabla 8. Análisis descriptivo numérico de la percepción del puesto de trabajo de los trabajadores de la Empresa ENOBRA CONTRATISTAS SAC - de Tacna.....	59
Tabla 9. Análisis descriptivo numérico de las dimensiones de la percepción del puesto de trabajo de los trabajadores de la Empresa ENOBRA CONTRATISTAS SAC - de Tacna.	61

Tabla 10. Niveles de la percepción del puesto de trabajo de los trabajadores de la Empresa ENOBRA CONTRATISTAS SAC - de Tacna.....62

Tabla 11. Relación entre la gestión por competencias y la percepción del puesto de trabajo en trabajadores de la Empresa ENOBRA CONTRATISTAS SAC - De Tacna.
.....64

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Edad de los investigados.....	48
Figura 2. Sexo de los trabajadores.....	50
Figura 3. Tiempo de servicio de los trabajadores en meses.....	52
Figura 4. Cargo.....	54
Figura 5. Gestión por competencias.....	58
Figura 6. Puesto de trabajo.....	63

INTRODUCCIÓN

Gestión por Competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que se requiere en un puesto de trabajo por parte de la persona que lo ocupa. Es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo, de la gestión de las personas; introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.

La gestión por competencias marca la diferencia entre lo que es un curso de capacitación y una estructura compuesta por: la capacitación, el entrenamiento y la experiencia. Se ha considerado a esta estructura como necesaria para definir los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional. Este modelo permite evaluar las competencias que se requieren de una persona con relación al propósito principal de la organización.

El surgimiento del enfoque de competencias está plenamente relacionado con la estrategia de competitividad, dada la necesidad de la empresa por diferenciarse en el mercado a partir del desarrollo de sus recursos humanos.

CAPITULO I

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Desde hace algún tiempo a nivel empresarial, el concepto de desarrollo de personal basado en competencias ha resultado necesario partir de la formación hasta el desarrollo del liderazgo en gerentes y ejecutivos, para competir en un mundo tecnificado que es rápidamente cambiante. Se comprende entonces la necesidad de las organizaciones por identificar y desarrollar una base de competencias, lo cual pasa a convertirse en un canal continuo de comunicación entre la empresa y los trabajadores.

En la búsqueda de personal idóneo y comprometido, los procesos de selección de personal juegan un papel importante en las organizaciones, ya que son el primer filtro, puesto que deben determinar cuáles son las competencias que la empresa necesita para alinear gente con estrategias, cuál es la mejor forma de desarrollarlas y cómo se evalúan, son planteamientos que deben realizar y responder los líderes encargados de las empresas, quienes definen mecanismos para medirlas proyectando su potencial y correcto desarrollo.

La gerencia del talento humano son vitales aspectos como el crecimiento profesional y la capacitación laboral que conlleve a la obtención de personal competente, lo cual será medido con técnicas de evaluación de competencias. Las empresas requieren que el personal designado para realizar trabajos donde se vea afectada la calidad de sus productos o los servicios que brinda, tenga las competencias adecuadas, previamente adquiridas mediante un proceso formal de educación, o bien mediante la formación

directamente en la empresa, la experiencia es una variable que indica que se cuenta con dichos requisitos.

El recurso humano hace parte esencial para la transformación de un producto y/o servicio con calidad que logre satisfacer las expectativas de la diversidad de clientes que administren las empresas, es por ello que se elevan los requisitos con los cuales debe contar el resultado final entregado que tiene un efecto encadenado entre clientes, proveedores y consumidores.

En Perú, las investigaciones encontradas sobre la percepción del puesto de trabajo son pocas, los estudios que se han realizado son en sentido general, en determinadas especialidades o servicios particulares de algunas instituciones y no representa la percepción del puesto de trabajo de los recursos humanos en el país, aunque las fuentes de insatisfacción identificadas en los estudios son comunes en casi todos ellos.

En la empresa ENOBRA CONTRATISTAS SAC - de Tacna, se observa que los trabajadores de construcción civil no perciben adecuadamente su puesto de trabajo presentando deficiencias en cuanto a la organización de sus labores que realiza, inadecuada planeación del personal en su área y una percepción de que el trabajo no es equitativo en su área.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Siendo estas algunas de las razones que motivó el reconocimiento de la necesidad de abordar los elementos que afectan o no en la percepción del puesto de trabajo de los trabajadores de construcción civil de la empresa ENOBRA CONTRATISTAS SAC - de Tacna, a partir de la revisión bibliográfica del tema, quedando convencido de que aún queda mucho por estudiar acerca de esta problemática.

Es por ello que surge la inquietud, de realizar una investigación, la cual ayude a determinar la percepción que tienen los trabajadores de construcción civil sobre su puesto de trabajo; esta percepción podría verse influenciada por la gestión por competencias de esta empresa.

1.3. INTERROGANTES BÁSICAS

1.3.1. INTERROGANTE GENERAL

¿Cuál es la relación entre la gestión por competencias y la percepción de puesto de trabajo en trabajadores de la empresa ENOBRA CONTRATISTAS SAC - Tacna

1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación entre la gestión por competencias y la percepción de puesto de trabajo en trabajadores de la Empresa ENOBRA CONTRATISTAS SAC - de Tacna.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Evaluar la gestión por competencias en trabajadores de la Empresa ENOBRA CONTRATISTAS SAC - Tacna.
- Precisar las características del puesto de trabajo identificado en trabajadores de la Empresa ENOBRA CONTRATISTAS SAC - Tacna.

1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

En la actualidad, cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan, y es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para

aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por si mismo y entregarte lo mejor de sí a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y con cómo es reconocido.

Es trascendente porque posibilitará conocer la realidad de la gestión por competencias aplicada a un sector importante de trabajadores y cómo esta se aplica en una Empresa dedicada a la construcción. Si bien se considera una población limitada, se puede proponer estudios mayores que permitan diagnosticar el fenómeno analizado mediante el uso de instrumentos validados en otros contextos laborales para tomar medidas correctivas en un futuro.

El estudio es factible ya que existen fundamentos teóricos y operativos para abordar la problemática. Además, que existe el acceso a las unidades de estudio, contando para esto con el permiso de la Empresa ENOBRA CONTRATISTAS SAC - de Tacna en donde se realizará la investigación. Desde el punto de vista social, uno de los puntos de partida de la presente investigación es demostrar el efecto que puede causar la gestión por competencias en los trabajadores de la Empresa ENOBRA CONTRATISTAS SAC - de Tacna, ya que mediante este modelo, se busca lograr que los trabajadores puedan mejorar su rendimiento y aumentar el nivel de percepción del puesto de trabajo, por consiguiente logrando estabilidad del trabajador posibilitándolo a dar el 100% de su rendimiento en la mejora de su desempeño.

1.6. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

La importancia práctica radica en el hecho de que los trabajadores de la construcción civil están sometidos a un régimen particular; donde prima básicamente la experiencia, en la mayoría de los casos, al momento de realizar la selección de personal, omitiendo muchas veces aspectos importantes al momento de realizar una adecuada selección.

En ese sentido, estudiar e identificar la relación entre la gestión por competencias y la percepción de puesto en la empresa ENOBRA CONTRATISTAS SAC, permitirá conocer en qué medida es eficiente el proceso de gestión por competencias, en tanto, favorezca la percepción óptima del puesto por parte de los trabajadores, así mismo esto servirá para tener un panorama general de la población lo cual aportará en el diseño y/o ejecución de estrategias que contribuyan al mejoramiento de los procesos.

1.7. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Como principal limitación podemos mencionar que el número de participantes resultó no ser suficiente para poder realizar análisis más específicos y que pudieran aportar un mayor número de elementos con los cuáles poder dar una explicación más amplia a nuestro problema de investigación.

Por otra parte, aún y cuando los instrumentos de gestión por competencias y el de percepción de puesto, nos parecen muy buenas herramientas por abarcar este aspecto, nos resultó una limitante el que no estuviera diseñado de manera particular para personas del ámbito de la construcción civil y con el cual igual que en el caso anterior tal vez se podría haber sacado un mayor provecho de los datos obtenidos.

CAPITULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Casa (2015) ejecuto la investigación titulada “gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la municipalidad distrital de san jerónimo – 2015” en 42 trabajadores administrativos entre hombre y mujeres, tuvo como objetivo determinar la relación existente entre la gestión por competencias y el desempeño laboral, hallando como resultado una correlación positiva moderada.

Marcillo (2014) llevó a cabo la investigación titulada “Modelo de Gestión por Competencias para Optimizar el Rendimiento del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados del Sur de Manabí” en 260 funcionarios, tuvo como objetivo Proponer un Modelo de Gestión por Competencias del Talento Humano para mejorar el desempeño laboral de los servidores públicos en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí. Donde se concluyó que el 71% manifestó que no existe una selección y evaluación del personal, el 56% indico que la comunicación institucional es poca, el 61% contesto que no existen procesos de gestión de calidad institucional, el 78% indica que no conocen si existían planes para el desarrollo profesional de los funcionarios, el 100% manifestó que no han sido evaluados para conocer la satisfacción de ellos con relación a su trabajo, el 62% indico que no hay un ambiente adecuado para desempeñar sus labores y el 100% que no

existe un programa de mejora continua al personal; siendo necesario proponer un modelo de gestión por competencia del talento humano, dada la información obtenida de los servidores Públicos.

Enríquez (2014) realizó una investigación titulada “Análisis de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias y su incidencia en el Desempeño del personal administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi” tuvo como objetivo analizar cómo la escasa Gestión del Recurso Humano por competencias incide en el nivel de desempeño del personal administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi. Se concluyó que en la universidad existe una escasa gestión del recurso humano por competencias (39.58%), la misma que influye directamente en el nivel del desempeño del personal administrativo asistencial, que existe escasa aplicación de técnicas de selección de personal por competencias (21%), que permita disponer de personal calificado que garantice un alto desempeño en la realización de sus tareas. No posee perfiles de puestos por competencias (26%), esto limita la gestión recurso humano, originando al mismo tiempo inconsistencias y ambigüedades en los procedimientos, que en definitiva no generan un buen desempeño en los asistentes administrativos, no se aplica procedimientos de evaluación del desempeño (35%) que permitan conocer el nivel de conocimientos, habilidades y destrezas que posee el personal administrativo que labora en la institución y existe escasa aplicación de los procedimientos de desarrollo del personal por competencias (29%), que permitan la determinación de brechas existentes entre el perfil del puesto y el perfil del servidor que lo ocupa y en base a esos resultados

proponer actividades formativas, de manera que se oriente a mejorar el desempeño del personal.

Gómez (2014) realizó la investigación titulada “Proyecto para el Diseño, Implementación y Aplicación de Modelo de Recursos Humanos por Competencias en la Empresa FARCOMED (FYBECA)” en 185 personas, tuvo como objetivo Implementar un modelo de gestión de talento humano por competencias para optimizar el desempeño empresarial de Farcomed. Se concluyó que el 34% del personal operativo de la empresa no está preparado para asumir de manera correcta el nuevo modelo que la empresa quiere implementar en la administración de puntos de venta, un 56 % puede asumir este nuevo cambio y necesita capacitación para obtener mayores conocimientos y poder tener éxito con el nuevo modelo y el 10% del personal encargado de los puntos de venta están listos para poder cumplir con este nuevo modelo.

Linares (2017) realizó la investigación titulada “gestión por competencias y evaluación del desempeño laboral en la empresa maestro Perú Arequipa Lambramani” tuvo como objetivo analizar el nivel de Gestión por competencias, así como evaluar el desempeño de cada uno de los colaboradores que trabajan en esta organización. Actualmente la correcta gestión por competencias se hace muy importante para el éxito de toda organización, es por esto que la mayoría de empresas desea incorporar en sus filas al personal que reúna una serie de capacidades, habilidades, actitudes, destrezas para el perfil del puesto requerido, sin embargo, es importante realizar una buena selección de personal que permita evaluar a todos nuestros candidatos de la manera más óptima posible. Aunque el

resultado en la empresa Maestro Perú Arequipa-Lambramani fue por encima de la media, esto no demuestra que la empresa este excelente, sino por el contrario es una alerta de que se debe mejorar la Gestión por competencias, y desde muchos aspectos en los cuales se ve inmerso el postulante y posterior colaborador, como por ejemplo inducción, capacitación, incentivos, etc. En definitiva, la Gestión por competencias y la evaluación de desempeño laboral siempre estarán de la mano y estarán relacionadas una como variable dependiente y la otra como independiente, ya que, si en la organización existe una correcta Gestión por competencias, sería lógico pensar que el desempeño de los colaboradores es el adecuado para cada puesto de trabajo.

Callo (2016) llevo a cabo la investigación titulada “gestión por competencias y satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa pollos Willy del distrito de Camaná, 2015” en 17 trabajadores, tuvo como objetivo determinar la relación entre la Gestión por Competencias y la Satisfacción Laboral en los trabajadores de la Empresa Pollos Willy, del Distrito de Camaná. Donde se concluyó que la Gestión por Competencias se encuentra en el nivel medio según la percepción de los trabajadores y la satisfacción laboral también se encuentra en el nivel medio; sin embargo, hay un porcentaje en el nivel alto con respecto a los indicadores de satisfacción con relación a los superiores y satisfacción con las condiciones físicas en el trabajo. Asimismo, se encontró también que no existe relación entre gestión por competencias y satisfacción laboral en los trabajadores de la Empresa Pollos Willy.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. GESTIÓN POR COMPETENCIAS

El término competencia, hace referencia a las características de personalidad, comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Tal es así que Alles (2005), entiende por competencia a las características de la personalidad, originadas por comportamientos que pueden generar un desempeño exitoso en el trabajo, en efecto generado por el talento que posea un colaborador para poder realizar sus actividades de manera efectiva. (p. 29).

De esta manera Alles (2006), refiere que la gestión por competencias es una forma de manejar los recursos de una organización para lograr alinearlos a la estrategia de negocios y cuando dicho modelo se pone en marcha correctamente, asimismo se debe llevar a cabo la realización de actividades de manera efectiva y no solo es llegar al éxito al ejecutar actividades, sino se tiene que demostrar capacidades reales y demostradas (p. 68).

En estos tiempos de continuos cambios acelerados, se impone una nueva manera de administración, en donde la gestión por competencias se erige como una herramienta capaz de potenciar la dirección de las personas y permitir una mayor productividad y sostenibilidad de la entidad (Lago y Nadruz, 2013, pág. 2).

En la gestión de recursos humanos por competencias el objetivo es determinar puntualmente cuál es el perfil de un individuo y ubicarlo en el

puesto correcto para después capacitarle sobre sus fortalezas, fortalecer debilidades en un enfoque conductivo – constructivista y lograr ese estado mental productor de motivación. Se tienen como elementos motivadores el logro, la superación personal, el aprendizaje continuo que además de empoderar al trabajador le provee de una motivación intrínseca basada en la confianza en sí mismo (Vera, 2016).

En este sentido Plant (1991) observa que la competencia organizacional deberá basarse no sólo en principios ya conocidos de pertenencia, estabilidad y control, sino más bien en los nacientes principios de interdependencia, flexibilidad y asociación. Estas competencias incluyen formas de comprometer e inspirar a la gente, haciendo que los equipos y las asociaciones evolucionen y adquieran conocimientos (Pág. 98).

Según (Mertens, 2009), las competencias se pueden dividir en: genéricas, básicas y específicas. De igual manera la (UNESCO, 1995) recomienda según el Informe de la Comisión Internacional sobre Educación para el Siglo XXI, agrupa las competencias en: cognitivas, formativas y técnicas. Estos tres tipos de competencias constituyen lo que se ha llamado la Competencia Integral u Holística, vistas desde la relación entre teoría y práctica o la relación e integración entre atributos y tareas en un contexto determinado. Por otro lado, la psicología del trabajo (Valle, 2009) menciona que puede observarse la presencia de dos grandes grupos de competencia (las genéricas y las específicas) aun cuando los términos empleados varíen de un autor a otro. Esta competencia se refiere a los

siguientes aspectos: genéricas que están referidas a un conjunto o grupo de actividades y las específicas que están referidas a funciones y tareas específicas. (Spencer y Spencer, 1993) afirma que es una característica subyacente una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

2.2.1.2. COMPETENCIAS LABORALES

Existen diferentes concepciones de competencia laboral aquí mencionamos algunas:

Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral, y no solamente de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes, estas son necesarias, pero no suficientes por sí mismas para un desempeño (Chiavenato, 2007).

Las competencias profesionales definen el ejercicio eficaz de las capacidades que permiten el desempeño de una ocupación, respecto a los niveles requeridos en el empleo. Es algo más que el conocimiento técnico que hace referencia al saber y al saber hacer. El concepto de competencia engloba no solo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad profesional, sino también un conjunto de comportamientos, facultad de análisis, toma de decisiones, transmisión de información, etc. Considerados necesarios para el pleno desempeño de la ocupación (INEM, 2007).

La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño en una situación real de trabajo que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo (Ducci, 1997).

Actualmente representa un factor clave para la competitividad de las instituciones y empresas que quieren estar a la vanguardia y hacer negocios en los mercados globales. En Recursos Humanos hablamos comúnmente

de aptitudes, interese y rasgos de personalidad para representar parámetros según los cuales podamos diferenciar a las personas. Es la habilidad para desempeñar un conjunto de actividades de manera competente. Sin embargo, hoy día es cada vez más común encontrar las descripciones de puestos, o los requerimientos de nuestros superiores en términos de competencia (INTECAP, 2003, p. 25).

2.2.1.3. TIPOS DE COMPETENCIAS

Según (Spencer y Spencer, 1993) existen cinco tipos de competencias:

- a. **Motivación.** Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones "dirigen, conllevan y seleccionan" el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros. Ejemplo: Las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.
- b. **Características.** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Ejemplo: Tiempo de reacción y buena vista son competencias físicas para los pilotos de combate. El autocontrol y la iniciativa son "respuestas consistentes a situaciones" más complejas. Algunas personas no "molestan" a otras y actúan "por encima y más allá del llamado del deber" para resolver problemas bajo estrés. Estas

competencias son características de los gerentes exitosos. Los motivos y las características son operanos intrínsecos o "rasgos supremos" propios que determinan cómo se desempeñarán las personas a largo plazo en sus puestos sin una supervisión cercana.

c. **Concepto Propio o Concepto de uno Mismo.** Las actitudes, valores o imagen propia de una persona. Ejemplo: la confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación es parte del concepto de sí mismo. Los valores de las personas son motivos reactivos que corresponden o predicen cómo se desempeñarán en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo. Por ejemplo, es más probable que una persona que valora ser líder demuestre un comportamiento de liderazgo si se le dice que una tarea o empleo será "una evaluación de habilidad de liderazgo".

d. **Conocimiento.** La información que una persona posee sobre áreas específicas. Ejemplo: Conocimiento de la anatomía de los nervios y músculos en el cuerpo humano. El conocimiento es una competencia compleja. En general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el puesto. En primer lugar, muchas evaluaciones de conocimiento miden la memoria, cuando lo que realmente importa es la información. La memoria de los hechos específicos es menos importante que saber cuáles son los hechos relevantes para un problema determinado, y dónde encontrarlos cuando

se necesitan. En segundo lugar, las evaluaciones de conocimiento son "respondedoras". Miden la habilidad de las personas para determinar cuál es la respuesta adecuada entre una variedad de respuestas, pero no miden si una persona puede actuar en base al conocimiento. Por ejemplo, la habilidad de determinar el mejor argumento es muy diferente a la habilidad para enfrentar una situación conflictiva y discutir persuasivamente. En tercer y último lugar, el conocimiento predice lo que una persona puede hacer, no lo que realmente hará.

- e. **Habilidad.** La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Ejemplo: La "mano" de un dentista para arreglar una caries sin dañar el nervio; la capacidad de un programador para organizar 50.000 líneas de código en un orden lógico secuencial. Las competencias mentales o cognitivas incluyen pensamiento analítico (procesamiento de información y datos, determinación de causa y efecto, organización de datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos).

El tipo o el nivel de competencia tienen implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más "adentro" de la personalidad (Spencer y Spencer, 1993).

Sin embargo (Aubert y Gilbert, 2003), describen cuatro categorías de competencias: intelectuales, interpersonales, empresariales y madurativas. Las competencias definidas por la organización pueden ser: Competencias cardinales que son las que deben poseer todos los miembros, las competencias específicas gerenciales que son necesarias en todos aquellos que tienen otras personas a su cargo y Competencias específicas por áreas, que serán requeridas a los que trabajan en un área en particular. (Alles, 2005).

De esta manera Alles (2006), menciona los siguientes tipos de competencia:

a) Competencias cardinales. Son aquellas que cada integrante de la organización debería poseer y que es aplicable a toda la organización, en su esencia permite alcanzar la visión de la organización a través de diversos aspectos que posee cada colaborador, Alles (2005), menciona las siguientes competencias cardinales para aplicar el modelo de competencias:

- ❖ **Compromiso.** Es el sentir como propios los objetivos organizacionales y apoyar al logro de los objetivos comunes, al igual que superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos y controlar la puesta en marcha de acciones acordadas.

- ❖ **Ética.** El colaborador debe sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores, buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.

- ❖ **Prudencia.** Es la moderación y sensatez en todos los actos realizados, en la aplicación de normas y políticas de la organización, sabiendo distinguir lo bueno y lo malo para la institución, como para el personal y para sí mismo.

- ❖ **Justicia.** Es la actitud de dar a cada uno lo que le corresponde, tanto en la relación con los clientes como con los compañeros de trabajo o en el manejo del personal, cumpliendo con las políticas de la empresa.

- ❖ **Orientación al público.** Es el deseo de ayudar o servir a los usuarios, comprenderlos y satisfacer sus necesidades, es decir que el colaborador debe esforzarse por conocer y resolver aquellos problemas que merecen atención inmediata.

- ❖ **Orientación a los resultados.** Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo que se espera, actuando con velocidad y sentido de

urgencia ante decisiones importantes, que van a satisfacer la necesidad de usuario y mejorar la calidad del servicio.

- ❖ **Calidad de trabajo.** Es la excelencia que el colaborador busca en el trabajo a realizar e implica tener los conocimientos suficientes en temas del área del cual es responsable.

- ❖ **Adaptabilidad al cambio.** Es la capacidad de adaptarse a los cambios, es decir que el colaborador tenga predisposición de modificar conductas y hacer frente a distintos contextos.

- ❖ **Perseverancia.** El colaborador tiene que tener firmeza y constancia en la ejecución de aquellas actividades a su cargo, es decir aquella predisposición para mantenerse firme y constante en la consecución de acciones y emprendimientos hasta lograr y superar los objetivos.

- ❖ **Iniciativa.** Es la actitud de adelantarse a los demás en su accionar, es decir es la proactividad y no solo pensar en lo que hay que hacer en el futuro.

- ❖ **Innovación.** Es la capacidad para mejorar y modificar las cosas, con soluciones nuevas y diferentes antes problemas o situaciones requeridos por el propio puesto.

- ❖ **Autocontrol.** Es el dominio de sí mismo, mantener bajo control las emociones y evitar reacciones negativas ante cualquier tipo de provocación, oposición u hostilidad de terceros.
- ❖ **Conciencia organizacional.** Es el reconocimiento de los atributos y modificaciones que posee la organización, es decir es la capacidad de prever como afectarían aquellos acontecimientos o situaciones a usuarios y a los miembros de la institución.

B) Competencias específicas. Para algunos grupos de personas tiene un sentido vertical, es decir por área; y para otros grupos tiene un sentido horizontal, es decir por funciones, pero que convergen y se combinan ambos sentidos, en consecuencia, es la realización de actividades alineadas a criterios de eficiencia, eficacia, productividad y competitividad, Alles (2005), menciona las siguientes competencias específicas para niveles intermedios:

- **Alta adaptabilidad.** Es aquella capacidad de modificar la conducta personal para lograr determinados objetivos cuando surgen dificultades o cambios en distintos contextos, situaciones y medios de manera rápida y adecuada.
- **Colaboración.** Es la capacidad de poder trabajar de manera coordinada y en colaboración con otros grupos o áreas de la organización u organismos externos con los que se deba interactuar, es decir tener respeto a los demás y comprensión.

- **Dinamismo.** Es la habilidad para trabajar en situaciones cambiantes, con distintas personas y en jornadas de trabajo prolongadas, sin que esto afecte el nivel de actividad.
- **Empowerment.** Es el establecer objetivos de desempeño y responsabilidades personales, esto conlleva al aprovechamiento de la diversidad de actitudes y habilidades de los miembros del equipo e involucra a los mismos para conseguir los resultados.
- **Confiabilidad.** Son las relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza, y estar comprometidos y ser honestos en cada acción realizada.
- **Habilidad analítica.** Es la capacidad de organización del razonamiento la lógica frente a una actividad a realizar.
- **Liderazgo.** Es la habilidad que orienta la acción de grupos humanos hacia una dirección determinada, a través de fijación de objetivos y prioridades, motivación e inspiración.
- **Modalidades de contacto.** Es la habilidad de comunicación que alienta a otros a compartir información y valorar las contribuciones de los demás, es decir el saber escuchar y acceder a información que se posea.

- **Nivel de compromiso.** Es el apoyo para lograr los objetivos en conjunto, es decir ser justo ante decisiones en situaciones difíciles.
- **Orientación al cliente interno (colaborador) y externo (usuario).** Es demostrar sensibilidad por las necesidades y exigencias, escuchar y generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes internos y externo.
- **Negociación.** Es la habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y así poder lograr compromiso por parte de los colaboradores, también es la capacidad para manejar conflictos aplicando la técnica ganar-ganar centrándose en el problema y no en la persona.
- **Comunicación.** Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar ideas y exponer aspectos positivos, es decir saber escuchar y entender.
- **Trabajo en equipo.** Es la capacidad de hacer participar a los colaboradores o miembros de un equipo en el logro de una meta común, subordinando los intereses personales a los objetivos que se quieren lograr.

- **Capacidad de planificación y de organización.** Es la capacidad para determinar de manera coordinada metas y prioridades tomando en cuenta las acciones, los plazos y recursos.
- **Pensamiento analítico.** Capacidad para resolver y entender un problema a partir de un análisis, comparaciones y las causas que están presentes en el problema.
- **Dirección de equipos de trabajo.** Es aquella capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo, motivando a quienes lo conforman a trabajar con responsabilidad.
- **Desarrollo de relaciones.** Es el actuar para mantener y establecer relaciones cordiales, cálidas y amenas con distintas personas.
- **Desempeño laboral.** Jiménez (2011), menciona que la evaluación del desempeño es el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, es decir son las actuaciones que el trabajador manifiesta al momento de realizar sus funciones y actividades que su cargo establece, por el cual demostrará sus capacidades. Werther y Keith (2008), menciona que la evaluación del desempeño constituye un proceso donde se estima el rendimiento global del empleado; es decir la contribución del mismo y la justificación para permanecer en la empresa, ellos

buscan una retroalimentación al momento de cumplir con sus actividades.

C) OBJETIVOS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

El desarrollo de una gestión por competencias en una organización está destinado a ser una “herramienta de desarrollo del capital humano” que coadyuva directamente a la planificación estratégica de la organización, ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia, y el requerido por el puesto que ocupan, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido, llevando esto a impulsar el desarrollo organizacional y humano. (Alles, 2006).

La gestión por competencias es una herramienta, cuyos principios, según los anota (Fernández, 2005) son:

- Los recursos humanos constituyen un input esencial para la definición de la estrategia de la empresa.
- Las competencias constituyen el principal activo de los recursos humanos de la organización.
- Un puesto de trabajo no es algo imprescindible ni eterno en la organización.
- La compensación debe tomar como base las competencias y el desempeño.
- La gestión estática de los puestos da paso a otra dinámica del desempeño.

D) Por qué hablar de gestión por competencias en las organizaciones

Como lo expresa (Gallego, 2000) la gestión por competencias permite al área de gestión humana el diseño de cargos, reclutamiento, selección, gestión del desempeño, para contribuir a los objetivos organizacionales, así la gestión por competencias permite obtener entre otros, los siguientes beneficios:

- ❖ **Recurso Humano altamente motivado.** Ya que tiene la capacidad y la habilidad para desarrollar actividades aprovechando su potencial como ser humano, lo que le permite mejorar su trabajo, su vida profesional y mantener un elevado nivel de autoestima.
- ❖ **Optimización en el uso de los recursos.** Cuando el empleado conoce y sabe cómo hacer su trabajo de mejor forma aprovecha los recursos con los que cuenta y los utiliza en forma racional, esto permite a la organización mantener niveles de gasto adecuado y la opción de invertir en actividades rentables.
- ❖ **Utilización adecuada de tiempo.** Al saber cómo hacer su trabajo de mejor forma, puede ahorrar tiempo y utilizarlo en actividades de mayor productividad tanto para sí mismo como para la Institución.
- ❖ **Resultados efectivos.** Si cada uno de los empleados desarrolla sus capacidades de acuerdo con los requerimientos de su cargo, es más

factible obtener las metas planteadas por la Institución, cumpliendo al mismo tiempo con los objetivos personales de logros y desarrollo profesional.

- ❖ **Compromiso personal.** Cuando un individuo siente que está potencializando sus habilidades y que además puede apoyar con sus conocimientos, desarrolla ciertos comportamientos asertivos en su trabajo que le permiten mejorar integralmente como persona, esto le motiva para trabajar en la Institución, dando lo mejor de sí mismo.

- ❖ **Genera creatividad.** Permite desarrollar creativamente nuevas formas de trabajo para diseñar, implantar y evaluar procesos.

- ❖ **Mayor rendimiento laboral.** Aprovecha las fortalezas del talento humano, y trabaja en las áreas de oportunidad, respondiendo con mayor facilidad a los requerimientos del puesto de trabajo

Asimismo, Sali y Vela (2004), mencionan los beneficios que aporta la gestión por competencias en los caracteres siguientes:

- a) **Beneficios de carácter estratégico.** Distribución óptima de las aportaciones necesarias para cubrir las actividades clave de la organización. Se debe tener presente la estructura profesional con la que se cuenta para agrupar y distribuir en forma racional las aportaciones que se realizarán en cada uno de los procesos, y no se debe perder de vista las estrategias, la misión los objetivos; de este modo las competencias

definidas tengan una proyección a futuro y sean válidas por un periodo de tiempo determinado y poder así obtener los resultados deseados. Mayor adaptabilidad y capacidad de anticipación a los cambios. Mayor flexibilidad y uso eficiente de los recursos. Incremento de la aportación de las personas a la organización.

- b) **Beneficios para el trabajador.** Mayor ocupabilidad interna y externa basada en el desarrollo de competencias profesionales, es decir, formar al colaborador en competencias de significación para él, respondiendo a las necesidades reales de la organización y aumentar así la ocupabilidad del colaborador dentro de la organización, logrando así una mayor satisfacción y mejores desempeños. La organización debe contar con suficiente visión proyectiva que permita a los colaboradores ampliar su campo de actividades y competencias, a través de la actualización de sus conocimientos y habilidades, permitiendo así un crecimiento profesional y evitar la obsolescencia de los mismos que repercutirán dentro de la organización.

Así, para que tenga éxito el modelo de Gestión por Competencias, como lo menciona (Domingo y Delgado, 2000), deben existir cinco condiciones:

- ❖ El compromiso de la Alta Gerencia en la instalación de una cultura de Gestión del Capital Humano con base en Competencias.

- ❖ El compromiso y la corresponsabilidad de la Gerencia de Línea y los Supervisores en los programas de mejora, con base en la Gestión por Competencias.
- ❖ Diseño de un Sistema de Gestión de Competencias flexible y amigable, cuyo valor agregado sea percibido claramente por los clientes internos.
- ❖ Desarrollo de Modelos de Competencias específicas y útiles a los objetivos estratégicos, necesidades y cultura de las empresas.
- ❖ Ser éticos y consecuentes con las políticas de Gestión del Capital Humano por Competencias: Evaluar, desarrollar y remunerar con respecto a lo establecido en los perfiles.

2.2.2. PERCEPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Para (Pereda, 1993), menciona que el puesto de trabajo es el proceso mediante el cual se obtiene información relevante para un trabajo determinado que pueda ser útil para un óptimo desempeño del mismo, tanto en lo que se refiere a la consecución de los objetivos y metas de la organización, como a la seguridad, satisfacción y comodidad de los operarios (Pereda, 1993). Asimismo, (Besseyre Des Horts, 1990), menciona que una descripción y una valuación precisa e incontestable de los puestos de trabajo constituyen la piedra angular de un sistema moderno de gestión del talento humanos.

a) MODELOS DE VALUACIÓN DE PUESTOS.

Los sistemas mediante el cuales se realizan las valuaciones en relación a los puestos de trabajo de acuerdo con Varela (2006) son:

- ❖ **Alineación o Jerarquización de puestos:** es el método más sencillo (y menos preciso) para llevar a cabo una valuación de puestos. Cada puesto se integra en una escala subjetiva, de acuerdo con su importancia relativa en comparación con los otros. Estas son jerarquizaciones globales, aunque es posible también que los evaluadores consideren el grado de responsabilidad, capacitación, esfuerzo y condiciones de trabajo que conlleva la función.

- ❖ **Grados predeterminados:** la graduación o clasificación de puestos es un método algo más completo, aunque tampoco muy preciso. Consiste en asignar a cada puesto un grado. La descripción que más se acerque a la descripción de puesto determina la graduación o clasificación. Garantiza que los empleados más importantes recibirán una compensación más alta, pero la falta de precisión también puede conducir a distorsiones.

- ❖ **Comparación de factores:** este método requiere que el Comité de evaluación de puestos compare los componentes esenciales de cada puesto. Los componentes esenciales son los factores comunes a todos los puestos en evaluación, por ejemplo: el grado de responsabilidad,

capacitación, esfuerzo mental, esfuerzo físico y condiciones laborales. Se basa en los siguientes pasos:

Paso 1: identificación de los factores esenciales.

Paso 2: determinación de los puestos esenciales.

Paso 3: adscripción de salarios para puestos esenciales.

Paso 4: ubicación de los puestos esenciales en una tabla de comparación de factores.

Paso 5: evaluación de otros puestos.

- ❖ **Sistema de puntos:** Sus resultados son más precisos, porque permite manejar con mayor detalle los factores esenciales. Sus resultados son más precisos, porque permite manejar con mayor detalle los factores esenciales. De acuerdo con Arias y Heredia (2006), el procedimiento para valorar puestos mediante el sistema por puntos es el siguiente:

Paso 1: determinación de los factores esenciales.

Paso 2: determinación de los niveles de los factores.

Paso 3: adjudicación de puntos a cada subfactor.

Paso 4: adjudicación de puntos a los niveles.

Paso 5: desarrollo del manual de evaluación.

Paso 6: aplicación del sistema de puntuación.

b) Análisis de los puestos de trabajo.

Para Vásquez (2004), el análisis de puesto de trabajo “es el procedimiento a través del cual se determinan los deberes y la naturaleza de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia), que deben ser contratadas para ocuparlas (p.11). En tal sentido para la misma autora los análisis de los puestos de trabajo se pueden dividir de la siguiente forma:

- ❖ **Primera etapa.** Se realiza la búsqueda, recolección, selección, análisis y evaluación de la información relevante sobre el puesto de trabajo en cuestión.

- ❖ **Segunda etapa.** A partir de la información recolectada en la primera etapa, se procede a establecer los lineamientos a observar en cada uno de los puestos de trabajo, especificando las funciones a desarrollar, niveles de formación, experiencia, características físicas o ambientales en las que se va a desarrollar el trabajo.

Siguiendo a Vásquez (2004), los pasos para realizar un análisis de puesto de trabajo se pueden resumir de la siguiente manera:

Paso 1: Identificar el uso de la información. Se identifica tanto el tipo, como la técnica para recolectar la información necesaria para cada puesto de trabajo. Con esta información se establece el uso que se le dará a la información resultante del análisis de puesto.

Paso 2: Identificar los puestos de trabajo. Es indispensable realizar un inventario para identificar los puestos de trabajo que existen en la empresa, de tal manera que se pueda identificar el número de puestos, el número de empleados, y las funciones a realizar.

Paso 3: Reunir y estudiar la información sobre los antecedentes. En este paso, es necesario revisar y estudiar la información disponible sobre los antecedentes de los puestos de trabajo existentes en la empresa.

Paso 4: Reunir información del análisis de puesto. En este paso se sugiere el análisis de determinado puesto de trabajo en concordancia con las características deseadas. Entre ellas se destacan: las características y capacidades necesarias para desempeñar un trabajo, las funciones a realizar, la conducta del empleado, las condiciones de trabajo y demás aspectos que se consideren indispensables para analizar los puestos de trabajo existentes en la organización.

Paso 5: En este paso es preciso que el superior inmediato y/o persona encargada del análisis del puesto, revise con cada uno de los empleados la naturaleza y características de los puestos existentes en la empresa. Esta información contribuye a: 1) determinar si los lineamientos y herramientas establecidas corresponden al puesto de trabajo objeto de estudio, 2) establecer canales de comunicación para que exista una retroalimentación entre las partes orientadas a mejorar y/o modificar el

puesto de trabajo en concordancia con las necesidades y expectativas tanto de la empresa como de los empleados.

Paso 6: En este paso es indispensable que se establezca por escrito tanto la descripción como la especificación del puesto a analizar. En este sentido, la descripción del puesto, debe establecer los lineamientos que caracterizan un determinado puesto de trabajo. Este incluye el nivel de estudios, experiencia, capacidades, cualidades personales del empleado y demás aspectos que se consideren necesarios para su adecuado desempeño.

c) **Método de recolección de datos para análisis del puesto de trabajo.**

Entre los métodos de recolección de datos para el análisis de puesto de trabajo más conocido se encuentran el método de la entrevista, el método del cuestionario y el método de observación, tal como se esboza brevemente a continuación.

- **Método de la entrevista.** Es el método más utilizado para recolectar información sobre las especificaciones de cada puesto de trabajo. Este involucra deberes y responsabilidades de los ocupantes, entre otros aspectos (Jaramillo, 2005, p.110).
- **Método del cuestionario.** Es el método más utilizado para recolectar información de un gran número de empleados. Es más económico que el método de la entrevista (Jaramillo, 2005, p.110).

- **Método de observación.** Es el método utilizado para identificar las características y responsabilidades de cargos sencillos, rutinarios y repetitivos (Jaramillo, 2005, p.110).
1. En la práctica, es posible utilizar cualquiera de estos métodos o combinar los que se consideren necesarios de acuerdo con los propósitos de la empresa y/o del puesto de trabajo.

2.3. BASE CONCEPTUAL

ORGANIZACIÓN

Es una totalidad compuesta por sujetos que interaccionan entre sí para desarrollar el comportamiento global del sistema, por el cual estas interacciones son más o menos ajustadas. Las menos ajustadas denominada Sistema Social siendo representada por el área inferior (Bertoglio, 1982).

GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Forma de manejar los recursos de una organización para lograr alinearlos a la estrategia de negocios y cuando dicho modelo se pone en marcha correctamente, asimismo se debe llevar a cabo la realización de actividades de manera efectiva y no solo es llegar al éxito al ejecutar actividades, sino se tiene que demostrar capacidades reales y demostradas (Alles, 2006).

PERCEPCIÓN DE PERFIL DE PUESTO

El puesto de trabajo es el proceso mediante el cual se obtiene información relevante para un trabajo determinado que pueda ser útil para un óptimo desempeño del mismo, tanto en lo que se refiere a la consecución de los objetivos y metas de la organización, como a la seguridad, satisfacción y comodidad de los operarios (Pereda, 1993).

2.4. BASE LEGAL Y NORMATIVA

El Modelo de competencias laborales genéricas es de aplicación obligatoria para la gestión del personal se fundamenta en las siguientes leyes: Ley N° 29244, Ley que establece la implementación y el funcionamiento del fondo para el fortalecimiento del Capital Humano.

Ley N° 29498. Ley de Promoción da la Inversión en Capital Humano.

2.5. HIPÓTESIS

2.5.1. HIPÓTESIS GENERAL

Hi: Existiría relación estadísticamente significativa entre la relación entre la gestión por competencias y la percepción del puesto de trabajo en trabajadores de la Empresa ENOBRA CONTRATISTAS SAC - de Tacna.

Ho: No existiría relación estadísticamente significativa entre la relación entre la gestión por competencias y la percepción del puesto de trabajo en trabajadores de la Empresa ENOBRA Contratistas SAC - de Tacna.

2.6. VARIABLES

2.6.1. VARIABLE INDEPENDIENTE

Gestión por competencias

2.6.2. VARIABLE DEPENDIENTE

Percepción del Puesto de trabajo

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA

3.1.DISEÑO METODOLÓGICO

3.1.1. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Según la finalidad: La investigación es básica, ya que su intención fundamental consiste en evaluar la gestión por competencias y la percepción del puesto de trabajo en trabajadores de la Empresa ENOBRA CONTRATISTAS SAC - de Tacna. Esta investigación se orienta a conocer y persigue la resolución de problemas amplios y de validez general (Landeau, 2007, p.55).

Según su naturaleza: La investigación es cuantitativa, porque se centra en aspectos observables y susceptibles de cuantificación, utiliza metodología empírico analítica y utiliza pruebas estadísticas para el análisis de datos. Según Hernández, Fernández y Baptista (2010), “el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base a la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”

Según el alcance temporal: La investigación es transversal o sincrónica, porque estudian la gestión por competencias y la percepción del puesto de trabajo en trabajadores de la Empresa ENOBRA CONTRATISTAS SAC - de Tacna en un momento dado.

Según la orientación que asume: La investigación está orientada a la comprobación y contrastación de teorías, utiliza la metodología *ex post facto* y su

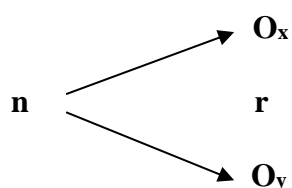
objetivo es explicar y predecir los fenómenos. Utiliza técnicas de análisis cuantitativo.

3.1.2. TIPO DE INVESTIGACIÓN

El diseño de la investigación es no experimental, relacional transversal.

(Hernández et al. 2010), el mismo que se representa en el siguiente

diseño:



Donde:

n = Muestra.

O_x = Gestión por competencias

O_y = Percepción del puesto de trabajo

r = Relación entre variables

3.1.3. NIVEL DE INVESTIGACIÓN

La investigación corresponde al nivel de investigación relacional, en la medida que se analizaron dos variables, Gestión por competencias y percepción de puesto de trabajo, buscando encontrar la relación entre ambas.

3.2. DESCRIPCIÓN DEL ÁMBITO DE INVESTIGACIÓN

3.2.1. Unidad de análisis

Trabajadores de la empresa ENOBRA CONTRATISTAS SAC

3.2.2. Espacio

Empresa contratista de construcción civil ENOBRA CONTRATISTAS SAC, Mza. C Lote. 19 A.V.Fortunato Z.Carbajal Por La Av.Municipal Plaz.Zora Carbajal 23001 Tacna Perú.

3.2.3. Temporalidad

La investigación se realizó en el año 2017

3.3.POBLACIÓN Y MUESTRA

3.3.1. Población

Estuvo conformada por 36 trabajadores contratados de la empresa ENOBRA

3.3.2. Muestra

La muestra será no probabilística intencional, ya que el estudio estuvo integrado por todos los trabajadores.

3.4.TÉCNICAS E INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

3.4.1. Técnicas de recolección de datos

La técnica utilizada para las variables en estudio es una encuesta aplicada a trabajadores de la Empresa ENOBRA CONTRATISTAS SAC, se puede definir la encuesta, siguiendo a García (1993), como: “Una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características” (p. 2).

3.4.2. Instrumentos de recolección de datos

Para la Variable (X): Gestión por competencias

El instrumento a utilizar es un cuestionario, el primero de ellos para medir la variable independiente (Anexo 01), la gestión por competencias de recursos humanos, está elaborado en una escala tipo Likert, consta de 16 afirmaciones con alternativas de respuesta de D, C, B, A, que cada una de ellas tiene una valoración de 1, 2, 3,4, que luego de sumados los puntajes nos permitirá determinar:

- Buena gestión por competencias : 49 a 64
- Regular gestión por competencias : 33 a 48
- Mala gestión por competencias : 16 a 32

3.5.VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

Confiabilidad

La confiabilidad del instrumento se obtuvo con el método Alpha de Cronbach y se obtuvo 0.9218, lo cual sugiere una alta adecuación del instrumento para la población en estudio.

3.6.RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS

Para la recolección y el procesamiento de datos de la investigación se procedió de la siguiente manera:

- **Sistema de coordinación con autoridades**

Se pidió la autorización al gerente de la empresa ENOBRA CONTRATISTAS SAC, para realizar la investigación.

- **La validación de Instrumentos**

Se realizó la validación de los instrumentos para la muestra realizada, encontrando criterios de validez y confiabilidad en los instrumentos.

- **El sistema de recolección de datos**

Se procedió a recolectar datos de los trabajadores de la empresa ENOBRA CONTRATISTAS SAC, mediante los instrumentos seleccionados para la presente investigación.

- **Procesamiento de la información**

Obtenida la información y llenado el instrumento, se utilizó el SPSS versión 15, para analizar la información considerando si las variables son numéricas o categóricas, asimismo y teniendo en cuenta las hipótesis y las preguntas de investigación

- **La presentación de Resultados**

Los resultados se expresaron mediante tablas donde se considerará el número de tabla, título de la investigación, la frecuencia y porcentaje, su interpretación y su figura, según corresponda.

- **Formulación de conclusiones, sugerencias y propuestas.**

- Finalmente se plantearon las debidas conclusiones y sugerencias de acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación.

3.7. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variables	Dimensiones	Indicadores
Variable Independiente Gestión por competencias	Planificación	<ul style="list-style-type: none"> • Organización • Planeación de Recursos humanos • Equidad • Promociones y ascensos
	Contratación	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevo personal • Selección • Inducción
	Aumento del Potencial	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación • Programas de desarrollo • Promoción de personal • Programa de Capacitación
	Evaluación y Retribuciones	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluaciones, coevaluaciones y autoevaluaciones de desempeño • Sistemas de remuneración • Remuneración justa.
Variable Dependiente Puesto de trabajo	Organización y contenido del trabajo	• Ritmo de trabajo
		• Evaluación del desempeño
		• Asensos del personal
		• Remuneración por trabajo independiente
		• Horas extras
	Duración y configuración del trabajo	• Personal suficiente
		• Sensación de cansancio
	Sistema de remuneración	• Tiempo de la remuneración
		• Incentivo por trabajos extras
	Ergonomía	• Material con diseño ergonómico
		• Comodidad térmica
	Transferencia tecnológica	• Las máquinas de trabajo son renovadas
Gestión de la fuerza de trabajo	• Tipo de contrato	
	• Incentivos de capacitación	
	• Concursos para incorporación del puesto de trabajo	
	• Promoción del personal	

		<ul style="list-style-type: none"> • Auditoria del trabajo
	Servicios social-asistencial	<ul style="list-style-type: none"> • Existen facilidades para el trabajador
		<ul style="list-style-type: none"> • Existen vestuarios
		<ul style="list-style-type: none"> • Existen duchas
	Participación de los trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> • Participan comités de higiene y seguridad
		<ul style="list-style-type: none"> • Comités de apoyo al trabajador

3.8. MATRIZ DE CONSISTENCIA

Título: RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y LA PERCEPCIÓN DE PUESTO DE TRABAJO EN TRABAJADORES DE LA EMPRESA ENOBRA CONTRATISTAS SAC - TACNA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES	TIPO Y DISEÑO	MUESTRA	INSTRUMENTOS
<p><u>Problema general</u> ¿Cuál es la relación entre la gestión por competencias y la percepción del puesto de trabajo en trabajadores de la empresa ENOBRA CONTRATISTAS SAC- de Tacna?</p>	<p><u>Objetivo general</u> Determinar la relación entre la gestión por competencias y la percepción del puesto de trabajo en trabajadores de la Empresa ENOBRA CONTRATISTAS SAC - de Tacna, 2019.</p>	<p><u>Hipótesis general</u> Hi: Existiría relación estadísticamente significativa entre la relación entre la gestión por competencias y la percepción del puesto de trabajo en trabajadores de la Empresa ENOBRA CONTRATISTAS SAC - de Tacna. Ho: No existiría relación estadísticamente significativa entre la relación entre la gestión por competencias y la percepción del puesto de trabajo en trabajadores de la Empresa ENOBRA</p>	<p>VARIABLE (x) Gestión por competencias Indicadores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Contratación • Aumento del potencial. • Evaluación y Retribuciones 	<p>Tipo El tipo de estudio de la presente investigación es básica. El nivel de la presente investigación es descriptiva, comparativa correlacional, este tipo de estudio tiene como finalidad determinar el grado de relación o asociación no</p>	<p>Población Estuvo conformada por 36 trabajadores contratados de la empresa ENOBRA CONTRATISTAS SAC Muestra La muestra será no probabilística intencional, ya que el estudio estuvo integrado por todos los trabajadores.</p>	<p>Gestión por competencias. El instrumento a utilizar es un cuestionario, el primero de ellos para medir la variable independiente (Anexo 01),</p>
	<p><u>Objetivos específico</u> Evaluar la gestión por competencias en trabajadores de</p>		<p>VARIABLE (y)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organización del trabajo. • Duración y configuración del trabajo. 			

	<p>la Empresa ENOBRA CONTRATISTAS SAC - de Tacna, 2017.</p> <p>Precisar las características del puesto de trabajo identificado en trabajadores de la Empresa ENOBRA CONTRATISTAS SAC - de Tacna, 2017.</p>	<p>CONTRATISTAS SAC - de Tacna.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de remuneraciones • Ergonomía • Transferencia tecnológica. • Gestión de la fuerza de trabajo • Servicios social-asistencial. • Participación de los trabajadores 	<p>causal existente entre dos o más variables y además compararlas.</p>		
--	--	-------------------------------------	---	---	--	--

CAPITULO IV

4. RESULTADOS

El análisis de la información se realizó a través de datos numéricos, que mediante distribuciones de frecuencias y gráficos permitieron esclarecer los resultados descriptivos de cada variable utilizando medidas de tendencia central, medidas de variabilidad, de forma y de posición.

Para realizar en análisis inferencial se utilizó una tabla de contingencia o de doble entrada, que a su vez evidencio una correlación de Pearson ya que el nivel de la presente investigación es relacional. Tanto la estadística descriptiva como la inferencial, permitieron evidenciar los resultados que luego se utilizaron para redactar las conclusiones de la presente investigación.

Se muestran a continuación los resultados encontrados.

4.1.RESULTADOS DESCRIPTIVOS

Tabla 1.

Análisis descriptivo numérico de la edad de los trabajadores de la Empresa ENOBRA CONTRATISTAS SAC - de Tacna.

	EDAD
N	36
Media	41.19
Mediana	41.00
Desviación estándar	6.28
Mínimo	30
Máximo	55
Per.25	36.25
Per.75	45.75

Fuente: Elaboración propia, 2017

Al realizar el análisis descriptivo numérico de la edad de los trabajadores de la empresa ENOBRA CONTRATISTAS SAC, encontramos que la edad más frecuente fue de 41 años, en un conjunto de datos de mínimo 30 años y máximo de 55. El 50% de la población tiene entre 36 y 45 años. Lo que nos indica que la población que labora en la empresa ENOBRA CONTRATISTAS SAC, es relativamente joven, esto puede deberse al auge que ha cobrado hoy por hoy, la demanda de inmuebles y constructoras en nuestra Región, por el mismo hecho de que para favorecer la eficiencia de las entidades es necesario contar con personal joven, que tenga mucha más fuerza de trabajo, y puedan rendir de manera eficaz en ambientes laborales que están en constante presión debido a la competitividad del mercado en lo que refiere a la construcción de departamentos u otros proyectos que se desarrollan dentro de nuestra ciudad, ya que la demanda del mercado exige que la culminación de los proyectos planteados sean terminados lo más antes posible.

Figura 1. Edad de los investigados

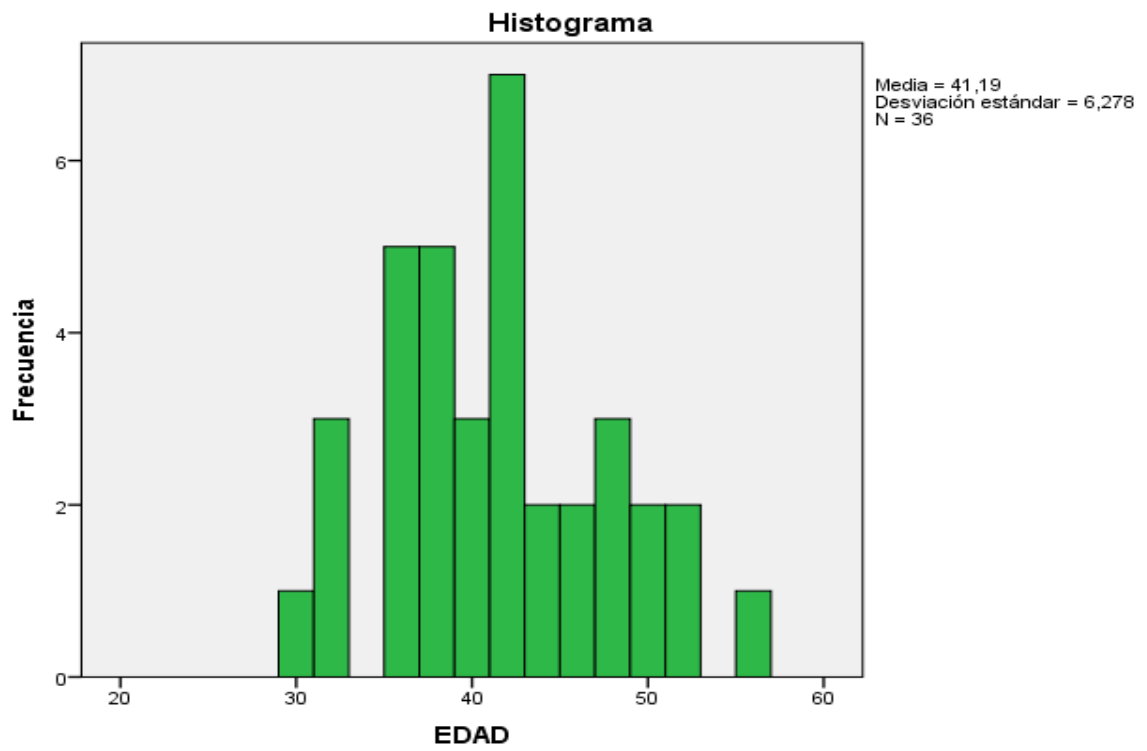


Tabla 2

Análisis descriptivo categórico del sexo de los trabajadores de la Empresa ENOBRA CONTRATISTAS SAC - de Tacna.

	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	31	86.1
Mujer	5	13.9
Total	36	100.0

Fuente: Elaboración propia, 2017

Al realizar el análisis descriptivo categórico del sexo de los trabajadores de la empresa ENOBRA CONTRATISTAS SAC, encontramos que la población en de estudio tiene una predominancia masculina, tal es así, que las mujeres representan el 13.9% y los varones el 86.1%. Es sea quizás por el hecho de la demanda que se ha genera en el aspecto laboral de las diferentes instituciones, a pesar de que de alguna manera se está llegando a una equidad en cuanto al acceso de la mujer en el mercado laboral, aún existen ciertas deficiencias que merecen ser tomadas en cuenta, como puestos acordes al sexo femenino sobre todo en empresas mineras o constructoras donde por el mismo hecho de requerir una fuerza de trabajo más exigente, hacen que las opciones para la mujer en estos rubros sean recortados, lo que exige una reevaluación de los puestos, que tranquilamente podrían ser llevados a cargo por personas del sexo femenino, como es el caso de la supervisión de obras, el monitoreo de personal, control de personal, así como también en la elaboración de proyectos, no obstante por el mismo hecho de que las empresas dedicadas a la construcción requieren personal que trabaje básicamente más de 12 horas, y mano de obra dura, conlleva una exigencia desgastante para la mujer, por el esfuerzo físico que demanda la construcción, sin embargo como señalamos anteriormente existen puestos donde la mujer bien podría desempeñarse de manera eficiente, como ya se han visto en diferentes obras de nuestra región donde mujeres son las encargadas de asfaltar las pista, o dedicadas al traslado de materiales.

Figura 2. Sexo de los trabajadores



Tabla 3

Análisis descriptivo numérico del tiempo de servicios en meses de los trabajadores de la Empresa ENOBRA Contratistas SAC - de Tacna.

Tiempo de servicio/Meses	
N	36
Media	13.86
Mediana	12.00
Desviación estándar	7.05
Mínimo	3
Máximo	36
Per.25	8.50
Per.75	18.00

Fuente: Elaboración propia, 2017

Al realizar el análisis descriptivo numérico del tiempo de servicios de los trabajadores de la empresa ENOBRA CONTRATISTAS, encontramos que en promedio el tiempo de servicio es de 13.86 meses, del mismo modo, la mayoría de trabajadores lleva laborando 13 meses. El mínimo tiempo de labores es de 3 meses y el máximo de 36 meses; del mismo modo el 50% de los trabajadores lleva laborando entre 8 y 18 meses. Cabe resaltar lo siguiente que en las empresas constructoras por el mismo de que las obras tienen un periodo de tiempo ya que siempre están movilizand o sus actividades de proyecto en proyecto, quizás esa sea una de las razones por la cual el tiempo de servicio de los trabajadores no sobrepase el año y medio de tiempo de servicios, ya que para cada proyecto siempre están convocando nuevo personal salvo, algunos supervisores que mantienen cierto contrato con la empresa, que se mantienen, a diferencia que los trabajadores de planta que su contrato culmina al término de la obra incluso a veces antes, ya que los últimos detalles de la culminación del proyecto son terminados casi por menos de la mitad de personal con la que se contaba en el inicio de la obra.

Figura 3. Tiempo de servicio de trabajadores en meses

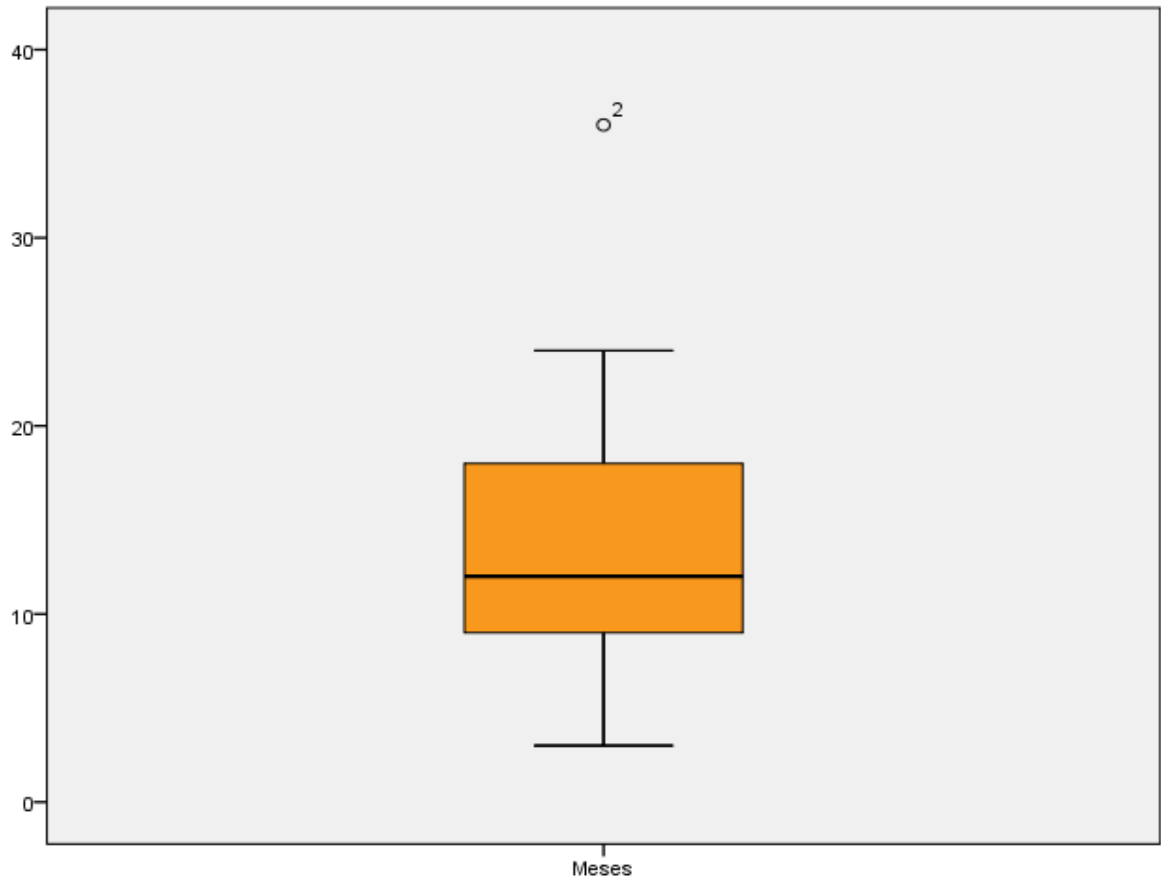


Tabla 4

Análisis descriptivo categórico del cargo de los trabajadores de la Empresa ENOBRA CONTRATISTAS SAC - de Tacna.

	Frecuencia	Porcentaje
Peón	13	36.1
Operario	9	25.0
Oficial	6	16.7
Ing. Civil	3	8.3
Arquitecto	1	2.8
Asit. Ingeniería	1	2.8
Topógrafo	2	5.6
Guardián	1	2.8
Total	36	100.0

Fuente: Elaboración propia, 2017

Al realizar el análisis descriptivo categórico del cargo de los trabajadores de la empresa ENOBRA CONTRATISTAS SAC, encontramos que, el cargo con mayor número de trabajadores es el de peón con 13 seguidamente del operario con 9, mientras que el cargo con menor número de trabajadores es el de guardián seguido del arquitecto y el asistente de ingeniería. Como se indicó anteriormente el hecho mismo de ser una empresa del rubro de construcción lo que es más necesario es contar con mano de obra que hará el trabajo duro por decirlo o hablando más técnicamente personas que solo apliquen mandatos técnicos como el levantamiento y estuque de paredes, esto quizás sea una de las razones por las que se cuenta con mayor cantidad de peones seguida de operarios.

Figura 4. Cargo

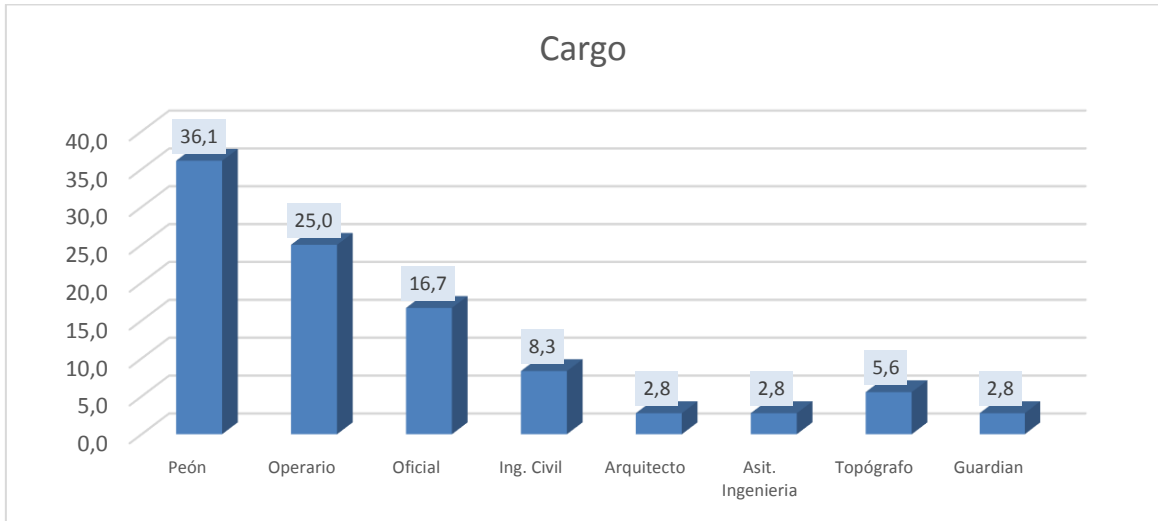


Tabla 5

Análisis descriptivo numérico de la gestión por competencias de los trabajadores de la Empresa ENOBRA CONTRATISTAS SAC - de Tacna.

	Enunciados	M	Mo	DE	Min	Max
Planificación	Las labores que realiza están bien organizadas	2.44	2	.50	2	3
	Faltan recursos humanos en su área	2.53	3	.61	1	3
	Existe una adecuada planeación de personal en su área	2.36	2	.59	1	3
	Es equitativo el trabajo en su área	2.47	3	.61	1	3
Contratación	Existen promociones y ascensos en el personal	1.86	2	.59	1	3
	Se contrata nuevo personal constantemente	2.56	3	.61	1	3
	Se selecciona al personal más idóneo	2.28	2	.51	1	3
	Se capacita al personal nuevo	2.00	2	.41	1	3
Aumento del potencial	Se le capacita constantemente	1.36	1	.49	1	2
	Existen programas de desarrollo, codesarrollo y entrenamiento por expertos	1.42	1	.50	1	2
	Se promociona al personal más antiguo	1.94	2	.47	1	3
	Prefiere promocionarse a un trabajador que contratar a alguien ajeno a la empresa	1.97	2	.56	1	3
	Existen programas de capacitación para jóvenes profesionales	1.19	1	.47	1	3
Evaluación y retribuciones	Se realizan evaluaciones, coevaluaciones y autoevaluaciones de desempeño	1.22	1	.42	1	2
	Existen sistemas de remuneración basados en el rendimiento del trabajador	1.58	1	.65	1	3
	Consideras que la remuneración es justa para el trabajo que realizas	2.94	3	.47	1	4

Fuente: Elaboración propia, 2017

Al analizar la evaluación descriptivo-numérica de la percepción del puesto de trabajo de los trabajadores de la empresa ENOBRA CONTRATISTAS SAC, encontramos que los ítems con mayor grado de importancia son el número 16 (Consideras que la remuneración es justa para el trabajo que realizas), el 6 (Se contrata nuevo personal constantemente) y el 2 (Faltan recursos humanos en su área). Es decir, en estos ítems se obtuvieron puntajes más altos. No obstante, se halló que los ítems con menor grado de importancia son el número 13 (Existen programas de capacitación para jóvenes profesionales), el 14 (Se realizan evaluaciones, coevaluaciones y autoevaluaciones de

desempeño), y el 9 (Se le capacita constantemente). Es decir, que en estos ítems se obtuvieron los puntajes más bajos.

Tabla 6

Análisis descriptivo numérico de las dimensiones de la gestión por competencias de los trabajadores de la Empresa ENOBRA CONTRATISTAS SAC - de Tacna.

Estadísticos	Planificación	Contratación	Aumento del potencial	Evaluación y retribuciones
N	36	36	36	36
Media	9.81	8.69	7.89	5.75
Mediana	10.00	9.00	8.00	6.00
Desviación estándar	1.53	1.21	1.69	0.91
Mínimo	7	6	5	4
Máximo	12	11	13	8
Per. 25	9.00	8.00	7.00	5.00
Per. 75	11.00	9.75	9.00	6.00

Fuente: Elaboración propia, 2017

Al analizar la evaluación descriptiva numérica de la dimensión de la gestión por competencias de los trabajadores de la empresa ENOBRA CONTRATISTAS SAC, encontramos que la dimensión de planificación tiene una media de 9.81, un mínimo de 7 y un máximo de 12, del mismo modo el 50% se encuentra entre el 9 y 11. En cuanto a la contratación, encontramos que la dimensión de planificación tiene una media de 8.69, un mínimo de 6 y un máximo de 11, del mismo modo el 50% se encuentra entre el 8 y 9. Además, se halló que la dimensión aumento del potencial tiene una media de 7.89, un mínimo de 5 y un máximo de 13, del mismo modo el 50% se encuentra entre el 7 y 9. Y por último, se encontró que la dimensión evaluación y retribuciones, tiene una media de 5.75, un mínimo de 4 y un máximo de 8, del mismo modo el 50% se encuentra entre el 5 y 6.

Tabla 7

Niveles de la gestión por competencias de los trabajadores de la Empresa ENOBRA CONTRATISTAS SAC - de Tacna

	Frecuencia	Porcentaje
Alto	0	0.0
Medio	21	58.3
Bajo	15	41.7
Total	36	100.0

Fuente: Elaboración propia, 2017

Al identificar los niveles de la gestión por competencias de los trabajadores de la Empresa ENOBRA CONTRATISTAS SAC, encontramos que se encuentra en nivel medio con 58.3%, un 41.7% se encuentra en nivel bajo y finalmente un 0.0% en nivel alto. Teniendo en cuenta, estos resultados notamos que el nivel alto de gestión por competencias es nulo, lo que podría señalarnos de que no existe un buen manejo de parte del área de recursos humanos sobre los trabajadores, por falta de alguna estrategia que permita el mejoramiento no solo del personal sino de las funciones que cumple cada empleado y así de esta manera poder generar una mayor eficiencia en cuanto al desarrollo o cumplimiento de los objetivos de la empresa. La evaluación de los puestos y del personal en relación a sus competencias, es vital dentro de una empresa así, podrán evitarse inconvenientes como la desmotivación y la falta de coherencia con el puesto en muchas ocasiones genera accidentes laborales como los ocurridos meses atrás en el evento llamado “EXTEMIN” donde una persona murió electrocutada. Por lo que es vital implementar estrategias, para la gestión por competencias.

Figura 5. Gestión por competencias



Tabla 8

Análisis descriptivo numérico de la percepción del puesto de trabajo de los trabajadores de la Empresa ENOBRA CONTRATISTAS SAC - de Tacna.

		M	Mo	DE	Min	Max
Organización y contenido del trabajo	Las actividades que realiza son concordantes con el tiempo de trabajo	1.58	2	.50	1	2
	Existen estímulos o llamadas de atención por el trabajo desarrollado	1.19	1	.40	1	2
	Existen asensos del personal a otros cargos	1.86	2	.35	1	2
	Recibe usted alguna remuneración extra por trabajo extraordinario	1.92	2	.28	1	2
Duración y configuración del trabajo	Realiza pausas durante su horario de trabajo	1.17	1	.38	1	2
	Realiza trabajo nocturno	1.92	2	.28	1	2
	Cree usted que los turnos generan algún tipo de repercusión en su estado físico o de salud	1.19	1	.40	1	2
	Considera usted que el personal es suficiente para la labor del área donde trabaja	1.75	2	.44	1	2
	Se siente cansado por la cantidad de trabajo realizado	1.22	1	.42	1	2
Sistema de remuneración	La remuneración que usted recibe considera que es adecuada	1.64	2	.49	1	2
	Su remuneración es	1.03	1	.17	1	2
	Recibe algún incentivo por horas extras trabajadas	1.97	2	.17	1	2
Ergonomía del puesto de trabajo	El material existente en el lugar de trabajo se ajusta a la ergonomía de su cuerpo	1.42	1	.50	1	2
	Conoce usted sobre riesgos ergonómicos	1.72	2	.45	1	2
	Considera que el clima ambiental dentro de su trabajo es el adecuado	1.97	2	.17	1	2
Transferencia tecnológica	Las máquinas de trabajo con renovadas de acuerdo a los avances tecnológicos lugar de trabajo	2.00	2	.00	2	2
Gestión de la fuerza de trabajo	Su tipo de contrato es	1.39	1	.73	1	3
	Recibió usted algún incentivo para su capacitación	2.00	2	.00	2	2
	Participo de algún concurso para lograr esta plaza	1.36	1	.49	1	2
	Se realizan auditorías del trabajo que realizan	1.03	1	.17	1	2
Servicios sociales y asistenciales	Existen facilidades en cuanto el horario de ingreso para el trabajador	1.92	2	.28	1	2
	Existen lugares para el cambio de ropa y el guardado de los objetos personales	1.08	1	.28	1	2
	Existen lugares adecuados de aseo personal	1.44	1	.50	1	2
Participación de los trabajadores	Existen en su gerencia comités mixtos de Higiene y seguridad	1.06	1	.23	1	2
	Existen comités de defensa de los intereses del personal	1.06	1	.23	1	2

Fuente: Elaboración propia, 2017

Interpretación

Al analizar la evaluación descriptivo-numérica de la gestión por competencias de los trabajadores de la empresa ENOBRA CONTRATISTAS SAC, encontramos que los ítems con mayor grado de importancia son el número 16 (Las máquinas de trabajo con renovadas de acuerdo a los avances tecnológicos lugar de trabajo), el 17 (Recibió usted algún incentivo para su capacitación) y el 12 (Recibe algún incentivo por horas extras trabajadas). Es decir, en estos ítems se obtuvieron puntajes más altos. No obstante, se halló que los ítems con menor grado de importancia son el número 20 (Se realizan auditorias del trabajo que realizan), el 24 (Existen en su gerencia comités mixtos de Higiene y seguridad), y el 25 (Existen comités de defensa de los intereses del personal). Es decir, que en estos ítems se obtuvieron los puntajes más bajos.

Tabla 9

Análisis descriptivo numérico de las dimensiones de la percepción del puesto de trabajo de los trabajadores de la Empresa ENOBRA CONTRATISTAS SAC - de Tacna.

Estadísticos	Organización y contenido del trabajo	Duración y configuración del trabajo	Sistema de remuneración	Ergonomía del puesto de trabajo	Transferencia tecnológica	Gestión de la fuerza de trabajo	Servicios sociales y asistenciales	Participación de los trabajadores
N	36	36	36	36	36	36	36	36
Media	6.56	7.25	4.64	5.11	2.00	5.78	4.44	2.11
Mediana	7.00	7.00	5.00	5.00	2.00	6.00	4.00	2.00
DE	0.65	0.65	0.49	0.82	0.00	0.80	0.61	0.40
Mínimo	5.0	6.0	4.0	4.0	2.0	5.0	3.0	2.0
Máximo	8.0	9.0	5.0	6.0	2.0	7.0	6.0	4.0
Per. 25	6.0	7.0	4.0	4.0	2.0	5.0	4.0	2.0
Per. 75	7.0	8.0	5.0	6.0	2.0	6.0	5.0	2.0

Fuente: Elaboración propia, 2017

Al analizar la evaluación descriptiva numérica de las dimensiones de la percepción del puesto de trabajo, de los trabajadores de la empresa ENOBRA CONTRATISTAS SAC, encontramos que la dimensión de Organización y contenido del trabajo tiene una media de 6.56, un mínimo de 5 y un máximo de 8, del mismo modo el 50% se encuentra entre el 6 y 7. En cuanto a la duración y configuración del trabajo, encontramos que tiene una media de 7.25, un mínimo de 6 y un máximo de 9, del mismo modo el 50% se encuentra entre el 7 y 8. Además, se halló que la dimensión sistema de remuneración tiene una media de 4.64, un mínimo de 4 y un máximo de 5, del mismo modo el 50% se encuentra entre el 4 y 5. También, se encontró que la dimensión ergonomía del puesto de trabajo, tiene una media de 5.11, un mínimo de 4 y un máximo de 6, del mismo modo el 50% se encuentra entre el 4 y 6. Por otro lado, se halló que la dimensión transferencia tecnológica tiene una media de 2.00, un mínimo de 2 y un

máximo de 2, del mismo modo el 50% se encuentra entre el 2 y 2. Así también, se encontró que la dimensión gestión de la fuerza de trabajo, tiene una media de 5.78, un mínimo de 5 y un máximo de 7, del mismo modo el 50% se encuentra entre el 5 y 6. Asimismo, se encontró que la dimensión servicios sociales y asistenciales, tiene una media de 4.44, un mínimo de 3 y un máximo de 6, del mismo modo el 50% se encuentra entre el 4 y 5. Y por último, se encontró que la dimensión participación de los trabajadores, tiene una media de 2.11, un mínimo de 3 y un máximo de 6, del mismo modo el 50% se encuentra entre el 2 y 2.

Tabla 10

Niveles de la percepción del puesto de trabajo de los trabajadores de la Empresa ENOBRA CONTRATISTAS SAC - de Tacna.

	Frecuencia	Porcentaje
Alto	1	2.8
Medio	35	97.2
Bajo	0	0.0
Total	36	100.0

Fuente: Elaboración propia, 2017

Al identificar los niveles de la percepción del puesto de trabajo de los trabajadores de la Empresa ENOBRA CONTRATISTAS SAC, encontramos que se encuentra en nivel medio con 97.2%, 2.8% se encuentra en nivel alto y finalmente un 0.0% en nivel bajo. Teniendo en cuenta, estos resultados notamos que el nivel alto de la percepción sobre el puesto trabajo es casi nulo, lo que podría señalarnos de que no existe una buena percepción sobre el puesto de trabajo, por parte de los que laboran en dicha empresa, lo que podría generar en el trabajador desgano, apatía, desanimado, inconformidad, y este aspecto podría traer consecuencias como la demora en la consolidación de las obras. El hecho de que en una empresa donde la percepción del puesto es solo media, conlleva a

pensar en una posible vacilación respecto al trabajador ya que no existe seguridad en él, lo que es primordial para el desempeño óptimo en un puesto de trabajo. Asimismo, habría que pensar que mucho de ellos quizás no se encuentran del todo conformes con las actividades que desarrollan o la forma en como la empresa lleva sus estrategias.

Figura 6. Puesto de trabajo



Resultados inferenciales

Tabla 11

Relación entre la gestión por competencias y la percepción del puesto de trabajo en trabajadores de la Empresa ENOBRA Contratistas SAC - De Tacna

Gestión por competencias	Percepción del puesto de trabajo					
	Alto		Medio		Total	
	fi	%	fi	%	fi	%
Alto	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
Medio	1	2.8%	20	55.6%	21	58.3%
Bajo	0	0.0%	15	41.7%	15	41.7%
Total	1	2.8%	35	97.2%	36	100.0%

$$X^2= 0.735 \quad gl= 1 \quad p \text{ valor}=0.391$$

Al analizar la correlación entre la gestión por competencias y la percepción del puesto de trabajo en trabajadores de la Empresa ENOBRA CONTRATISTAS SAC; encontramos que no existe relación entre ambas variables ($p>0.05$). Así pues, se podría afirmar que las estrategias empleadas por la empresa, y falta de gestión del talento, así como una adecuada planificación respecto a las competencias no influyen en el nivel de percepción del puesto de trabajo como mostramos en los resultados en anteriores tablas, lo que podría generar en los trabajadores una falta de identificación con la empresa y los deseos de seguir participando activamente en ella.

CAPITULO V

5. PROPUESTA

5.1.FUNDAMENTACIÓN

Existe predominancia masculina, tal es así, que las mujeres representan el 13.9% y los varones el 87.1%. En cuanto tiempo de servicio encontramos que en promedio el tiempo de servicio es de 14 meses, del mismo modo, la mayoría de trabajadores lleva laborando 13 meses. Asimismo, el cargo con mayor número de trabajadores es el de peón con 13 seguidamente del operario con 9, mientras que el cargo con menor número de trabajadores es el de guardián seguido del arquitecto y el asistente de ingeniería. Por otro lado, al identificar los niveles de la gestión por competencias de los trabajadores encontramos que se encuentra en nivel medio con 58.3%, un 41.7% se encuentra en nivel bajo y finalmente un 0.0% en nivel alto, del mismo modo al analizar la correlación entre la gestión por competencias y la percepción del puesto de trabajo en trabajadores de la Empresa ENOBRA CONTRATISTAS; encontramos que no existe relación entre ambas variables. Tal como afirma (Dolan, Valle, Jackson, y Schuler, 2007) una gestión adecuada de la gestión por competencias de una organización incide favorablemente en el comportamiento de los individuos, orientándolos hacia el logro de los objetivos estratégicos, constituyendo así una ventaja sobre los rivales. Asimismo, (Batallas, 2007) sostiene que la gestión por competencias en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas que tengan como objetivo lograr la identificación plena de los individuos con la organización, logrando establecer nexos favorables entre ellos siguiendo siempre un enfoque participativo y de completa comunicación. Por ello, se puede mencionar que pese a lo citado anteriormente; en la empresa ENOBRA CONTRATISTAS SAC no se puede llegar afirmar que, si la gestión por competencias sea

adecuada e incida favorablemente en el comportamiento de los individuos, debido a los resultados encontrados.

Además, los niveles de la percepción del puesto de trabajo de los trabajadores, se encuentra en nivel medio con 97.2%, 2.8% se encuentra en nivel alto y finalmente un 0.0% en nivel bajo. De esta manera, Peretti (1987), afirma que los puestos de trabajo deben responder a dos preocupaciones: conocer la utilidad del trabajo y describir los componentes (materiales, organizacionales, ambientales) del mismo, donde estos niveles de formación, habilidad, experiencia, esfuerzo que son precisos y la responsabilidad que se exige a su ocupante en el marco de unas determinadas condiciones ambientales Peña (1990), asimismo, Louart (1994) refiere que el puesto de trabajo es el punto de encuentro entre una posición, que es a la vez funcional, y un nivel profesional, que se refiere a competencia, con ciertos objetivos y supone ciertas aptitudes generales, ciertas capacidades concretas y ciertos conocimientos prácticos relacionados con las maneras internas de funcionar al interior de una organización. A decir de esto, podríamos afirmar atendiendo a los autores citados que en la empresa ENOBRA CONTRATISTAS no se puede llegar a afirmar que, la percepción que tiene el trabajador sobre su puesto de trabajo sea adecuada, por el mismo hecho de los resultados encontrados.

5.2.OBJETIVOS

5.2.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar una propuesta del Modelo de Gestión por competencias estratégico adaptable a medianas empresas donde a través de su aplicación genere competitividad.

5.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Identificar las áreas claves de la empresa para la aplicación del modelo.
- b) Conducir por medio de pasos a una aplicación efectiva.
- c) Brindar un manual que sirva para una sencilla aplicación.

5.3.METODOLOGÍA

La promoción, impulso y puesta en práctica de procesos de cambio de la complejidad, magnitud y en las direcciones propuestas por el modelo de gestión por competencias estratégicas, requiere de la voluntad política de los directivos y propietarios de la industria , del compromiso de los trabajadores de las mismas cuando identifiquen que los objetivos de desarrollo de la empresa están íntimamente asociados con sus propios objetivos de desarrollo personal en términos de mejoras en sus condiciones laborales y personales, y del apoyo de profesionales especializados en la aplicación del referido modelo conceptual y operativo.

La puesta en práctica del modelo de gestión por competencias requiere el desarrollo de un conjunto de etapas interconectadas, organizadas como procesos, en forma secuencial y articuladas como un sistema interdependiente, para desencadenar el proceso de transformación humano, organizacional y productivo requeridos para alcanzar los objetivos y metas de excelencia y posicionamiento propuestos por la empresa.

5.4.PROPUESTA

ESTRATEGIAS GENERALES APLICABLES EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.

- a) Realizar evaluaciones del personal periódicamente (360 grados)
- b) Realizar análisis de debilidades y competencias de los empleados.
- c) Incorporar capacitaciones periódicas para mantener al personal en continua retroalimentación dándoles herramientas competitivas que vayan paralelas a la misión y visión de la empresa.

- d) Crear políticas de incentivos.
- e) Mantener manuales a disposición de los empleados donde se les informe de los cambios que está experimentando.
- f) Incorporar buzones de sugerencias: con esto se pretende dar la oportunidad a los empleados de ser colaboradores directos en los cambios de estructura, o dar aportes que ayuden al mejoramiento de los procesos productivos y de atención.
- g) Realizar reuniones semanales para estar al tanto de problemas que tenga el personal para poder desarrollar el trabajo para lograr una comunicación eficaz que garantice la armonía del personal que labora.
- h) Mantener abierta la opción de trabajos de entrega rápida, más de lo normal con una política de trabajo 24 horas, en donde el incremento del precio por rapidez, permita pagarles a los empleados turnos rotativos para poder sacar el trabajo según exigencias de los clientes.

PLAN DE ACCION O DETALLES.

a) DIVULGACION. Como primer paso la empresa debe de dar a conocer a todos los niveles de la organización sobre la existencia del modelo de gestión por competencias estratégico. Esta divulgación deberá efectuarse por medio de conferencias circulares de gerencia y sobre todo seminarios de capacitación, y estará a cargo de la gerencia general y los gerentes o responsables de las áreas de Producción y Recursos Humanos.

b) PUESTA EN MARCHA. En esta etapa, la empresa se compromete a poner en práctica los diferentes aspectos que constituyen el modelo de gestión por competencias estratégico, sus procesos, métodos, lo cual permitirá mejorar continuamente el servicio al cliente, logrando con esto mayor competitividad para la empresa.

En esta etapa se deben de identificar los recursos Humanos y Productivos idóneos para el desarrollo de las actividades de la mediana empresa, así como los recursos financieros necesarios para implementar exitosamente el modelo de gestión por competencias estratégico, los niveles directivos y responsables de áreas deben desarrollar programas de acción detallados que incluyan las responsabilidades y las tareas específicas por individuo.

Para la puesta en marcha este modelo de gestión por competencias estratégico las áreas claves de Producción y Recursos Humanos deben comprometerse a realizar su trabajo con veracidad, unidad y responsabilidad, logrando una armonía entre las dos áreas que permita un trabajo organizacional efectivo.

FASES PARA LA PUESTA EN MARCHA.

PRIMERA FASE.

El Gerente general, deberá reunirse con los responsables de las áreas de producción y Recursos Humanos. Para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con respecto a la situación de la empresa con el propósito de identificar la posición de la empresa y tomar medidas correctivas necesarias.

SEGUNDA FASE.

La gerencia general, con el apoyo de los responsables de cada área quienes son los responsables de poner en marcha el modelo, deberán trabajar conjuntamente con los creadores del modelos para explicarles todos los detalles del modelos y deberán evaluar el proceso que se lleva a cabo en el modelo de gestión por competencias estratégico de acuerdo con la información y las capacidades que se tengan con el fin de de implementar el modelo y lograr los objetivos que este propone que son mejorar la atención al cliente y

mejorar los procesos productivos, logrando así mayores beneficios y ventaja competitiva sobre las demás empresas con las misma características.

TERCERA FASE.

Las áreas de producción y Recursos Humanos deben adoptar el modelo de gestión por competencias estratégico para lo cual deben de recibir capacitación de personas especializadas en el modelo, esta capacitación debe de llevarse a cabo involucrando a todo el personal de la empresa.

5.5.EVALUACIÓN

Cada seis meses se evaluara el impacto de las modificaciones a través del área de calidad.

CONCLUSIONES

PRIMERA: Al analizar la correlación entre la gestión por competencias y la percepción del puesto de trabajo en trabajadores de la Empresa ENOBRA CONTRATISTAS SAC; se concluye que no existe relación entre ambas variables, al ser el p valor=0.391, superior al límite tolerable de 0.05.

SEGUNDA: Tras evaluar los niveles de la gestión por competencias de los trabajadores encontramos que se encuentra en nivel medio con 58.3%, un 41.7% se encuentra en nivel bajo y finalmente un 0.0% en nivel alto.

TERCERA: Las características del puesto de trabajo identificado en trabajadores de la empresa ENOBRA CONTRATISTAS SAC- de Tacna,2019 son: La población de estudio tiene una predominancia masculina, tal es así, que las mujeres representan el 13.9% y los varones el 87.1 %. En cuanto tiempo de servicio encontramos que en promedio el tiempo de servicio es de 14 meses, del mismo modo, la mayoría de trabajadores lleva laborando 13 meses. Asimismo, el cargo con mayor número de trabajadores es el de peón con 13 seguidamente del operario con 9, mientras que el cargo con menor número de trabajadores es el de guardián seguido del arquitecto y el asistente de ingeniería

RECOMENDACIONES

1. Implementar la planificación de la gestión por competencias, en la empresa ENOBRA CONTRATISTAS SAC, bajo modelos que conlleven a la mejor de la misma
2. Formular y ejecutar mecanismo que mejoren la percepción que tiene el trabajador sobre su puesto de trabajo. promoviendo capacitaciones continuas, para el trabajador de la empresa, para sí poder tener al personal con mayor referencia sobre las funciones que le competen.
3. Promover proyectos de investigación que analicen la causalidad e influencia de las variables de estudio u de otros factores que inciden en el buen desempeño de las personas en sus puestos de trabajo, y con ello proponer nuevos conceptos, modelos de gestión por competencias.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/135565666/Desarrollo-Del-Talento-Humano-Basado-en-Alles-Martha-Author>
- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A. Recuperado de <https://es.scribd.com/doc/73382397/Gestion-PorCompetencias>
- Arias-Galicia, L. y Heredia, V. (2006). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. México: Trillas.
- Aubert, J. y Gilbert, P. (2003). *L'évaluation des competences*. Belgica: Mardaga Ed.
- Batallas, G. (2007). *repositorio*. Recuperado de: <http://repositorio.iaen.edu.ec/handle/24000/87>
- Besseyre Des Horts, C. (1990). *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*. Bilbao: Ediciones DEUSTO. S.A. AEDIPE
- Callo, (2016). *Gestión por competencias y satisfacción laboral en los trabajadores de la empresa pollos Willy del distrito de Camaná, 2015*. (Tesis Licenciatura). Universidad Nacional de San Agustín. Recuperado de: <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/2817/ADccqujr.pdf?sequence=1>
- Carnejo, A. (2008). El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos. *Revista Interdisciplinar, n° 8*.
- Casa, M. (2015). *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la municipalidad distrital de san jerónimo – 2015*. (Tesis Licenciatura). Universidad Nacional José María Arguedas. Recuperado de:

http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/242/Maribel_Casa_Tesis_Titulo_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Chiavenato, A. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial McGraw Hill.

Delgado, L. (2012). *Riesgos derivados de las condiciones de trabajo y de la percepción de salud según el género de la población trabajadora en España*. España.

Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., y Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. España, España: Mc Graw Hill.

Domingo, J. y Delgado M. (2000). *Modelo de Gestión por Competencia*. Recuperado de: <http://sgpwe.izt.uam.mx/files>

[/users/uami/sppc/GC_Literatura/Delgado_Domingo_KM_por_Competicencias.pdf](http://users/uami/sppc/GC_Literatura/Delgado_Domingo_KM_por_Competicencias.pdf)

Ducci, M. (1997). *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional*. Montevideo: Uruguay.

Enríquez, L. (2014). *Análisis de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias y su Incidencia en el Desempeño del Personal Administrativo de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi*. Universidad Politécnica Estatal del Carchi. Recuperado de:

<http://181.198.77.140:8080/bitstream/123456789/159/1/178%20ANALISIS%20DE%20LA%20GESTION%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS%20POR%20COMPETENCIAS%20Y%20SU%20IMCIDENCIA%20EN%20EL%20DESEMPE%3%91O%20DEL%20PERSONAL%20ADMINISTRATIVO%20DE%20LA%20UPEC-ENRIQUEZ%20REVELO%2c%20LEIDY.pdf>

Ernst & Young (2008). *Innovación en la gestión empresarial*. Fascículo N° 6. Gestión por competencia, Cuadernos Cinco Días, Madrid.

- Fernández, A. (2005). *Gestión por competencias: Un modelo estratégico para*. Madrid: Primera edición. Madrid, España.
- Gallego, M. (2000). *Gestión Basada en Competencias "Contribución afectiva al logro de los objetivos organizacionales"*. Medellín.
- Gómez, D. (2014). *Proyecto para el Diseño, Implementación y Aplicación de un Modelo de Recursos Humanos por Competencias en la Empresa FARCOMED (FYBECA)*. Universidad Tecnológica Equinoccial. Recuperado de: http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/17171/1/55374_1.pdf
- INEM, (2007). *Metodología para la ordenación de la formación profesional ocupacional*.
- INTECAP, (2013). *Productividad, Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. Gestión por Competencia Laboral*. Guatemala: Autor.
- Jaramillo, O. (2005). Gestión del talento humano en la micro, pequeña y mediana empresa vinculada al programa Expopyme de la Universidad del Norte en los sectores de confecciones y alimentos. *Pensamiento & gestión*, 18; 103-137.
- Jiménez, D. (2011). *Manual de Recursos Humanos*. España: Edit. Esic Editorial. Recuperado de: https://books.google.es/books?id=-N9eHIV9Mg4C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Lago, G. y Nadruz, P. (2013). *Gestión por competencias: Integración entre la evaluación del desempeño y la formación y el desarrollo*. Recuperado de: http://fcea.edu.uy/Jornadas_Academicas/2013/file/ADMINISTRACION/Gestion%20por%20competencias.pdf
- Linares, J. (2017). *Gestión por competencias y evaluación del desempeño laboral en la empresa maestro Perú Arequipa Lambramani*. (Tesis Licenciatura). Universidad Nacional de San Agustín. Recuperado de:

<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/3379/Illihujl.pdf?sequence=1>

Louart, P. (1994). *Gestión de los Recursos Humanos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Marcillo, N. (2014). *Modelo de Gestión por Competencias para Optimizar el Rendimiento del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados del Sur de Manabí*. Universidad Privada Antenor Orrego. Recuperado de: http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/797/1/MARCILLO_NORMA_GESTI%C3%93N_COMPETENCIAS_SUR%20MANABI.pdf

Martínez, E. (2011). *Evaluación de la condiciones de trabajo en un centro de salud de Atención Primaria*. pág. 4.

Mertens, D. (2010). *Research and evaluation in education and psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods*. Thousand Oaks, CA: SAGE

Molina N.J. (2010). *Una alternativa para la evaluación del desempeño*. Trabajo de Grado de Maestría de Administración del Trabajo y Relaciones Laborales, no publicado. Universidad de Carabobo – Valencia.

Peña, M. (1990). *Dirección de personal. Organización y técnicas*. Barcelona: Evade.

Pereda, S. (1993). *Análisis y estudio del trabajo*. Madrid, España: Eudema.

Peretti, J. (1987). *Gestión des Ressources Humaines*. París: Vuibert Entreprise.

Plant, R. (1991). *La Dirección del cambio en la empresa*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Romero, R. (2008). *Satisfacción laboral de los prestadores de servicios de salud como factor de calidad*. Xalopez- Equez: Xalopez- Equez.

- Sali, L. y Vela, L. (2004). *Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. Recuperado de: <https://books.google.com.pe/books?id=H4eZvRMWVcUC&pg=PA32&lp=PA32&dq=Beneficio+de+la+gesti%C3%B3n+por+competencia&source=bl&ots=o9HwUTO51w&sig=lhblvIIWfFHNrAAaQZoSioc4v0&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjx0vaV4erKAhVJeSYKHRzaAQsQ6AEIUDAG#v=onepage&q=Beneficio%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20por%20competencia&f=false>
- Spencer, L. y Spencer, S. (1993). *Competence at Work*. New York: John Wiley and Sons
- UNESCO (1995). *Documento de Política para el Cambio y Desarrollo de la Educación*, París, Francia.
- Valle, I. (2009). *Psicología Laboral y de las Organizaciones*, recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/>
- Varela, R. (2006). *Administración de la compensación: sueldos, salarios y prestaciones*. México: Pearson educación de México.
- Vázquez, E. (2004). *Identificación y Evaluación de las Competencias Laborales de un Puesto de Trabajo en Fintur - Sucursal Granma*. Universidad de Granma. Facultad de ciencias Económicas y empresariales.
- Vera, E. (2016). *La gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del banco Guayaquil agencia Portoviejo*. Recuperado de: <http://repositorio.utm.edu.ec/bitstream/123456789/503/1/LA%20GESTION%20POR%20COMPETENCIAS%20Y%20SU%20INCIDENCIA%20EN%20EL%20DESEMPEÑO%20LABORAL%20DEL%20TALENTO%20HUMANO%20DEL%20BANCO%20GUAYAQUIL%20AGENCIA%20PORTOVIEJO.pdf>
- Werther, W. y Keith D. (2008). *Administración De Recursos Humanos: El Capital Humano de las Empresas*. México: Editorial McGraw-Hill Interamericana.

Recuperado de: <http://es.slideshare.net/A200931981A/administracion-de-personal-yrecursos-humanos-william-b-werther-6ta-edicion-pdf>.

ANEXOS

Anexo 1

CUESTIONARIO PARA EVALUAR LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Edad:.....**sexo:**.....

Año de servicios:.....

Cargo:.....

Situación laboral:.....

Conteste por favor el siguiente cuestionario, de manera sincera, no existen respuesta buenas o malas, por ello, considera su apreciación sobre cada ítem.

Las respuestas son valoradas de la siguiente manera:

- **Deficiente** **D=1**
- **Regular** **C= 2**
- **Bueno** **B= 3**
- **Muy Bueno** **A= 4**

ELEMENTOS DE MEDICIÓN		D(1)	C(2)	B(3)	A(4)
PLANIFICACIÓN	Las labores que realiza están bien organizadas				
	Faltan recursos humanos en su área				
	Existe una adecuada planeación de personal en su área				
	Es equitativo el trabajo en su área				
CONTRATACIÓN	Existen promociones y ascensos en el personal				
	Se contrata nuevo personal constantemente				
	Se selecciona al personal más idóneo				
	Se capacita al personal nuevo				
AUMENTO DEL POTENCIAL	Se le capacita constantemente				
	Existen programas de desarrollo, codesarrollo y entrenamiento por expertos				
	Se promociona al personal más antiguo				
	Prefiere promocionarse a un trabajador que contratar a alguien ajeno a la empresa				

	Existen programas de capacitación para jóvenes profesionales				
EVALUACIÓN Y RETRIBUCIONES	Se realizan evaluaciones, coevaluaciones y autoevaluaciones de desempeño				
	Existen sistemas de remuneración basados en el rendimiento del trabajador				
	Consideras que la remuneración es justa para el trabajo que realizas				

MUY BUENO	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
A: 4 puntos	B: 3 puntos	C: 2 puntos	D: 1 punto

ANEXO 2

ENCUESTA CYMAT

Estimado trabajador de la Empresa ENOBRA Contratistas SAC - de Tacna, la presente constituye un instrumento para la recolección de datos en esta investigación, le pido que pueda usted llenar con datos reales de acuerdo a su percepción y la realidad que observa en su centro laboral.

PUESTO DE TRABAJO	
Organización y contenido del trabajo	Las actividades que realiza son concordantes con el tiempo de trabajo Si _____ No _____ Existen estímulos o llamadas de atención por el trabajo desarrollado Si _____ No _____ Existen asensos del personal a otros cargos Si _____ No _____ Recibe usted alguna remuneración extra por trabajo extraordinario Si _____ No _____
Duración y configuración del trabajo	Realiza pausas durante su horario de trabajo Si _____ No _____ Realiza trabajo nocturno Si _____ No _____ Cree usted que los turnos generan algún tipo de repercusión en su estado físico o de salud Si _____ No _____ Considera usted que el personal es suficiente para la labor del área donde trabaja Si _____ No _____ Se siente cansado por la cantidad de trabajo realizado Si _____ No _____
Sistema de remuneración	La remuneración que usted recibe considera que es adecuada Si _____ No _____ Su remuneración es : Semanal _____ Quincenal _____ Mensual _____ Recibe algún incentivo por horas extras trabajadas Si _____ No _____
Ergonomía del puesto de trabajo	El material existente en el lugar de trabajo se ajusta a la ergonomía de su cuerpo Si _____ No _____ Conoce usted sobre riesgos ergonómicos Si _____ No _____ Considera que el clima ambiental dentro de su trabajo es el adecuado Si _____ No _____

Transferencia tecnológica	Las máquinas de trabajo con renovadas de acuerdo a los avances tecnológicos lugar de trabajo Si_____ No_____
Gestión de la fuerza de trabajo	Su tipo de contrato es: temporal_____ Anual_____ Indefinido_____ Recibió usted algún incentivo para su capacitación Si_____ No_____ Participo de algún concurso para lograr esta plaza Si_____ No_____ Se realizan auditorias del trabajo que realizan Si_____ No_____
Servicios sociales y asistenciales	Existen facilidades en cuanto el horario de ingreso para el trabajador Si_____ No_____ Existen lugares para el cambio de ropa y el guardado de los objetos personales Si_____ No_____ Existen lugares adecuados de aseo personal Si_____ No_____
Participación de los trabajadores	Existen en su gerencia comités mixtos de Higiene y seguridad Si_____ No_____ Existen comités de defensa de los intereses del personal Si_____ No_____