

UNIVERSIDAD RICARDO PALMA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA



TESIS

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL
DE LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA -2019**

PRESENTADO POR EL BACHILLER

DIEGO MARTIN FALCÓN TINEO

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

LIMA, PERÚ

2020

Dedicatoria

A mis padres por ser la razón de seguir adelante y por brindarme todo su apoyo a lo largo de mi carrera universitaria y a Dios por permitirme culminar esta etapa de mi vida

Agradecimientos

A mi asesor de tesis y a los profesores de la carrera,
por sus consejos, apoyo y conocimientos brindados
durante toda la tesis

Introducción

En el mundo globalizado en el que estamos viviendo se exige cada vez más que el personal tenga un excelente desempeño, para esto es necesario que las organizaciones gestionen el talento humano por competencias.

Las competencias son las capacidades de una persona para tener un desempeño exitoso en un contexto determinado o en cualquier contexto; la gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de recursos humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

La inquietud de implementar un sistema de competencias laborales que deben alcanzar los recursos humanos que se desempeñan en las diversas áreas de una organización ha dado, en cierta manera, resultados satisfactorios, puesto que cuando se habla de un talento humano que es competitivo, es que ha demostrado su desarrollo en el dominio de sus conocimientos, habilidades y destrezas. Los sistemas de gestión de competencias tratan de identificar los ajustes que cada trabajador debe adaptar a un determinado puesto de trabajo y por lo tanto su desempeño debe ser exitoso.

Para ello se ha dividido la investigación en seis capítulos temáticos: En el primer capítulo, se describió lo referente a la realidad problemática, formulando el problema general y los problemas específicos, se establece el objetivo general y los objetivos específicos, resaltando su justificación e importancia y las limitaciones que presentan.

En el capítulo segundo, se desarrolló el marco teórico de la investigación, realizando el análisis y la síntesis de los antecedentes internacionales y nacionales mostrando la evolución de la gestión por competencias en empresas constructoras. Luego se exponen las teorías de los diversos autores que trataron sobre gestión por competencias y desempeño laboral.

En el capítulo tercero, se planteó la hipótesis general y las hipótesis específicas, las variables de la investigación y la operación de las mismas.

En el capítulo cuarto, se desarrolló el marco metodológico de la investigación que incluyó el tipo, método, diseño, población, muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y las técnicas de procesamiento de análisis de datos.

En el capítulo quinto, se desarrolló lo concerniente a los resultados obtenidos, en donde se muestra la validez y confiabilidad de los instrumentos utilizados, las tablas de frecuencias de las variables y sus respectivas dimensiones; así como el respectivo contraste de las hipótesis que permiten realizar su discusión. Finalmente, en el capítulo sexto se presentaron las conclusiones, y las recomendaciones. Luego se señalan las referencias según lo establecido por las Normas APA (sexta edición), y se incluye los apéndices respectivos.

Índice

Caratula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimientos	iii
Introducción	iv
Índice	vi
Lista de tablas	ix
Resumen	xi
Abstract	xii
PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	1
1.1 Formulación del problema	1
1.2 Objetivos General y Específicos	3
1.2.1 Objetivo general	3
1.2.2 Objetivos específicos	4
1.3 Justificación e importancia del estudio	4
1.3.1 Justificación del estudio	4
1.3.2 Importancia del estudio	5
1.4 Alcance y limitaciones	6
1.4.1 Alcance del estudio	6
1.4.2 Limitaciones del estudio	6
CAPÍTULO II	7
MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL	7
2.1 Antecedentes de la investigación	7
2.1.1 Antecedentes nacionales	7
2.1.2 Antecedentes internacionales	9
2.2 Bases teórico – científico	11
2.2.1 Gestión por competencias	11
2.2.2 Desempeño Laboral	24
2.3 Definición de términos básicos	30

CAPÍTULO III	36
HIPÓTESIS Y VARIABLES	36
3.1 Hipótesis	36
3.1.1 Hipótesis general	36
3.1.2 Hipótesis específicas	36
3.2 Identificación de variables o unidades de análisis	36
3.3 Matriz lógica de consistencia	39
CAPÍTULO IV	41
METODOLOGÍA	41
4.1 Tipo y Método de investigación	41
4.1.1 Tipo de investigación	41
4.1.2 Método de investigación	41
4.2 Diseño específico de investigación	42
4.3 Población, Muestra o participante	43
4.3.1 Población	43
4.3.2 Muestra	43
4.4 Instrumentos de recogida de datos	44
4.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos	44
4.6 Procedimiento para la ejecución del estudio	44
CAPÍTULO V	46
RESULTADOS Y DISCUSIÓN	46
5.1 Datos cuantitativos	46
5.2 Análisis de Resultados	47
5.2.1 Análisis descriptivo	47
5.2.2 Análisis inferencial	55
5.3 Discusión de resultados	60
CAPÍTULO VI	62
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	62
6.1 Conclusiones	62

6.2 Recomendaciones	63
REFERENCIAS.....	65
APÉNDICE	70
 Apéndice A: Instrumentos de recolección de datos.....	71

Lista de tablas

Tabla 1	Operacionalización de la variable Gestión por competencias.....	37
Tabla 2	Operacionalización de la variable Desempeño laboral	38
Tabla 3	<i>Prueba de Confiabilidad para el Cuestionario de Gestión de Competencias</i> .	46
Tabla 4	<i>Prueba de Confiabilidad para el Cuestionario de Percepción de Marca</i>	46
Tabla 5	<i>Nivel de Gestión por Competencias de la empresa</i>	47
Tabla 6	<i>Nivel de Reclutamiento de la empresa</i>	48
Tabla 7	<i>Nivel de Selección de la empresa</i>	49
Tabla 8	<i>Nivel de Capacitación de la empresa</i>	50
Tabla 9	<i>Nivel de Desempeño laboral de los trabajadores de la empresa</i>	51
Tabla 10	<i>Nivel de Eficacia de los trabajadores de la empresa</i>	52
Tabla 11	<i>Nivel de Eficiencia de los trabajadores de la empresa</i>	53
Tabla 12	<i>Nivel de Relaciones interpersonales de los trabajadores de la empresa</i>	54
Tabla 13	<i>Prueba de Normalidad de Kolmogorov Smirnov</i>	55
Tabla 14	<i>Correlación de Spearman para la Hipótesis General</i>	56
Tabla 15	<i>Correlación de Spearman para la Hipótesis Específica 1</i>	57
Tabla 16	<i>Correlación de Spearman para la Hipótesis Específica 2</i>	58
Tabla 17	<i>Correlación de Spearman para la Hipótesis Específica 3</i>	59

Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Distribución porcentual del nivel de Gestión por Competencias de la empresa	47
<i>Figura 2.</i> Distribución porcentual del nivel de Reclutamiento de la empresa	48
<i>Figura 3.</i> Distribución porcentual del nivel de Selección de la empresa	49
<i>Figura 4.</i> Distribución porcentual del nivel de Capacitación de la empresa.....	50
<i>Figura 5.</i> Distribución porcentual del nivel de Desempeño laboral de los trabajadores de la empresa.....	51
<i>Figura 6.</i> Distribución porcentual del nivel de Eficacia de los trabajadores de la empresa	52
<i>Figura 7.</i> Distribución porcentual del nivel de Eficiencia de los trabajadores de la empresa	53
<i>Figura 8.</i> Distribución porcentual del nivel de Relaciones interpersonales de los trabajadores de la empresa	54

Resumen

En la presente investigación sobre “gestión por competencias y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa constructora – 2019”, tuvo como objetivo principal determinar cómo la gestión por competencias influye en el desempeño laboral de los trabajadores. La investigación fue de tipo no experimental de corte transversal, de método cuantitativo y diseño del estudio descriptivo – correlacional. Se obtuvo una muestra de 95 de 126 trabajadores de la empresa constructora en Lima Metropolitana. Se aplicaron dos cuestionarios en escala de Likert, siendo el primero sobre la Gestión de Competencias y el segundo sobre el Desempeño Laboral. El resultado encontrado sobre la distribución del nivel de Gestión por Competencias de la empresa tiene un nivel Regular (42.11%) y Bueno (34.74%). Además, el Reclutamiento un nivel Regular (43.16%) y Bueno (32.63%), la Selección un nivel regular (36.84%) y Bueno (36.84%), y la Capacitación un nivel regular (45.26%) y Bueno (34.74%) en la empresa. Sobre la distribución del nivel de Desempeño de la empresa tiene un nivel Regular (47.37% y Bueno (30.53%). Así mismo, el Eficacia un nivel Regular (45.26% %) y Bueno (33.68%), la Eficiencia un nivel regular (49.47) y Bueno (28.42%), y las relaciones interpersonales un nivel regular (44.21% %) y Bueno (29.47%) en la empresa. Se concluyó que la Gestión por Competencias se relaciona significativamente directamente proporcional con el Desempeño Laboral. Además, estableció que el Reclutamiento, la selección y capacitación se relacionan significativamente y directamente proporcional con el Desempeño Laboral según la percepción de los trabajadores de una empresa constructora de Lima Metropolitana.

Palabras claves: Gestión por competencias, desempeño laboral, reclutamiento, selección,

Abstract

In the present investigation on “management by competences and their influence on the labor performance of the workers of a construction company - 2019”, it had as main objective to determine how the management by competences influences the labor performance of the workers. The research was a non-experimental cross-sectional type, quantitative method and design of the descriptive - correlational study. A sample of 95 of 126 workers from the construction company in Metropolitan Lima was obtained. Two questionnaires were applied on the Likert scale, the first being about Skills Management and the second about Work Performance. The results found on the distribution of the level of Management by Competences of the company have a Regular level (42.11%) and Good (34.74%). In addition, Recruitment a Regular level (43.16%) and Good (32.63%), Selection a regular level (36.84%) and Good (36.84%), and Training a regular level (45.26%) and Good (34.74%) in the company. On the distribution of the level of Performance of the company has a Regular level (47.37% and Good (30.53%). Likewise, the Efficiency a Regular level (45.26%%) and Good (33.68%), the Efficiency a regular level (49.47) and Good (28.42%), and interpersonal relationships at a regular level (44.21%%) and Good (29.47%) in the company It was concluded that Competency Management is significantly directly related to Work Performance. established that Recruitment, selection and training are significantly and directly related to Labor Performance according to the perception of the workers of a construction company in Metropolitan Lima.

Keywords: Skills management, job performance, recruitment, selection, Keywords: Skills management, work performance

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1 Formulación del problema

Actualmente la sociedad peruana vive en un mundo globalizado y competitivo en el que día a día las organizaciones están empleando fuerzas laborales competitivas de capacidades, por tal razón buscan mayores y mejores profesionales que les permita mejorar su competitividad. En este contexto el sector de la construcción como motor de la economía, reacciona de manera inmediata con el comportamiento del crecimiento, es un gran generador de empleo ya que se generan cuatro puestos de trabajo en otros sectores por cada puesto en la construcción eso demuestra la gran capacidad que tiene este sector para generar empleos masivos en mano de obra.

Antes de realizar cualquier requerimiento de algún personal se tiene que realizar un análisis de puestos y mediante ello tener bien definido el perfil de puestos de cada colaborador.

El recurso humano es el componente más importante de un proyecto de construcción, en donde generalmente el personal seleccionado se hace por parte del criterio de los ingenieros, jefes de obra y capataces, las cuales tienen una forma despreocupada o desinteresada por quien contratan, lo único que les interesa es cumplir con los requerimientos de los jefes; es ahí donde las obras tiene problemas porque existen trabajadores que no poseen ninguna formación o experiencia y terminan ocasionando retardo en las obras o mala utilización de materiales y equipos y muchas veces generando accidentes que perjudican considerablemente a la empresa contratante. Por eso, un proceso de selección debe tener requerimientos adecuados para los trabajos que se vayan a generar.

La problemática del sector de la construcción está que pese a haber la existencia de un perfil de puesto por cada especialidad, no existe una actualización correcta del perfil de puestos según los tiempos determinados y mediante lo mencionado se le da más importancia al tiempo de experiencia minimizando alguna especialización o curso que haya podido contar el trabajador.

Además, no se determinan cuánto personal requiere la obra y en qué áreas se van a necesitar especialistas o personal calificado, aunque esto debería estar consignado en el proceso de programación de obra.

Dando mención a esto, se puede apreciar que no existe una selección mediante desempeño si no a un orden de llegada según sea el caso, por CV mandados antes que otro personal. Otro punto importante es que no se valoran a los postulantes por antecedentes previos o referencias de jefes de obras y otros maestros, ya que por esto se pueden conocer referencias personales de las personas a contratar. Pero así, como parte final se procede a la contratación de aquellas personas que son apropiadas para satisfacer las necesidades que requiere el proyecto

En consecuencia, nos encontramos ante una competencia laboral que exige el desarrollar el talento humano mediante una gestión por competencias, proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo pública o privada a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan. Desarrollar la capacidad de adaptación de los RRHH a los

cambios, debe considerarse de real importancia por las repercusiones que tienen sus comportamientos, conocimientos y destrezas/habilidades en el logro de los objetivos empresariales.

A esto sumamos, que se ha venido dando una percepción en el recurso humano que viene laborando en una empresa de construcción, en el cual un sector de trabajadores que se desempeñan en las diversas áreas, no reúnen las competencias que se traslucen en las habilidades, destrezas y conocimiento en un buen rendimiento de desempeño

1.1.1 Problema general

¿Cómo la gestión por competencias influye en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa constructora – 2019?

1.1.2 Problemas específicos

¿De qué manera el proceso de reclutamiento de personal influye en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa constructora – 2019?

¿De qué manera el proceso de selección de personal influye en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa constructora – 2019?

¿De qué manera el proceso de capacitación del personal influye en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa constructora – 2019?

1.2 Objetivos General y Específicos

1.2.1 Objetivo general

Determinar cómo la gestión por competencias influye en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa constructora – 2019

1.2.2 Objetivos específicos

Establecer de qué manera el proceso de reclutamiento de personal influye en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa constructora – 2019

Establecer de qué manera el proceso de selección de personal influye en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa constructora – 2019

Establecer de qué manera el proceso de capacitación del personal influye en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa constructora – 2019

1.3 Justificación e importancia del estudio

1.3.1 Justificación del estudio

Justificación teórica

La investigación se justifica porque busca aplicar las estrategias de Recursos Humanos, en lo referente al talento Humano, para que mediante la gestión por competencias la selección de personal sea más caudalosa y más personalizada, ya que hasta el momento no se le da la importancia debida al rubro en mención.

Al tener al personal calificado se podrá disminuir ciertos factores como son: accidentes, rotación del personal, despidos, baja productividad, entre otros. Contar con personal altamente calificado beneficiara en todos los aspectos a la organización.

El desarrollo del presente trabajo permitirá su uso a los futuros tesisistas como una base de datos para el desarrollo de otros proyectos de investigación relacionados con el presente tema de trabajo.

Justificación practica

La investigación se justifica porque con la realización de esta investigación se pretende analizar la Gestión por competencias ya existente en una empresa constructora, que en la sociedad en la actualidad presenta conflictos en lo relacionado a la gestión del talento humano uno de los aspectos críticos sobre los cuales las organizaciones invierten diariamente esfuerzos importantes, es fundamental contar con un modelo de gestión de talento humano correcto.

Justificación metodológica

La investigación se justifica por ser de tipo no experimental con diseño descriptivo correlacional, donde se busca identificar la relación entre la Gestión por Competencia y el Desempeño Laboral, para lo cual se diseñaron dos cuestionarios que miden las variables de estudio mediante una serie de preguntas en escala de Likert.

1.3.2 Importancia del estudio

El presente trabajo es importante para mejorar el proceso de selección de personal en una empresa constructora de lima metropolitana

Esta investigación ayudara en futuros procesos de selección y también contara con un buen y establecido perfil de puestos que mejorara a la hora de requerir algún personal. Teniendo bien en claro estas variables se podrán tener al personal correcto en el puesto requerido y también se podrá contar con una competencia laboral que beneficiará a las dos partes.

1.4 Alcance y limitaciones

1.4.1 Alcance del estudio

La presente investigación presenta como alcance la gestión por competencias en empresas de construcción, por tal motivo se presenta las características de reclutamiento y selección de personal dicha empresa.

La investigación se realizará en la ciudad de Lima Metropolitana en una empresa constructora de Lima Metropolitana en el año 2019

1.4.2 Limitaciones del estudio

Las limitaciones que se encontró para el desarrollo de la investigación fueron lo referente a la alta rotación del personal, por lo que fue dificultoso contar con la misma cantidad de personas que se puede encuestar, la cantidad de personas pueden variar dependiendo en el momento que se tiene o no se tiene obras

Otra de las limitaciones fue la sensibilidad de la información de la empresa constructora altamente competitiva que guarda celosamente información acerca de las formas como recluta y selecciona el personal, así como también el desempeño de los colaboradores

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL

2.1 Antecedentes de la investigación

2.1.1 Antecedentes nacionales

Quispe (2018) en su tesis “Análisis de características laborales de los trabajadores de construcción civil, inscritos en el registro nacional de trabajadores de construcción civil RETCC en el ámbito región puno 2015-2017”, busco analizar las características laborales de los trabajadores de “construcción civil” inscritos en el registro, para determinar los factores laborales: Las características laborales están conformando por el factor personal las variables edad, estado civil, experiencia laboral, puesto de trabajo y años laborando en construcción. Además, las características del factor académico lo conforman el nivel educativo, ocupación del trabajador y horas de capacitación, el factor académico queda determinado por capacitación y materia de capacitación, que conforman el factor capacitación y por último el factor genero queda conformado por la variable sexo. También, encontró que la “construcción civil” es una actividad netamente masculina (97.9%) donde la mayoría de trabajadores no cuenta con capacitación de construcción civil, no se toma mayor importancia a los trabajos de investigación enfocados en temas novedosos que aporten información útil para sectores olvidados como es el caso de la construcción, Se evidencio en el estudio que el factor capacitación al no estar relacionada con el factor académico nos da entender que los trabajadores no se están capacitando en la ocupación que desempeñan, incumpliendo uno de los fines para los cuales se creó el RETCC, Esta investigación es importante para la investigación, ya que me ayudo a verificar las características que tiene cada trabajador y el nivel del factor académico que cuenta y la importancia que tiene para ellos

Quijano y Silva (2016) en su tesis “Selección del personal y su relación con el desempeño laboral en la empresa de transporte CIVIA”, tuvo como objetivo principal determinar relación de la selección del personal en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa de transportes. Uso como método un tipo de estudio cuantitativo ya que se analizaron datos estadísticos relacionados al proceso de selección de personal y desempeño laboral, y su diseño fue Ex Post-facto porque se determinó las relaciones entre variables, tal y conforme se presentan en la realidad. La investigación concluyó que la relación existente entre la selección de personal en base a sus dimensiones “procesos, instrumento y técnica” con la variable desempeño de personal es positiva. Además, se encontró dentro de la selección de personal la dimensión procesos de selección, se desarrollan actividades aceptables para los trabajadores. También, se observó que el nivel de desempeño laboral posee un nivel relativamente alto, sin embargo, existen deficiencias en el indicador servicio el cual posee un promedio y el indicador responsabilidad, siendo estos aspectos las consecuencias del inadecuado proceso de selección de personal. Esta investigación es importante para la investigación ya que me ayudara a relacionar la selección del personal y su relación con el desempeño, también a mejorar el análisis del proceso de selección y como se realiza una correcta evaluación de desempeño.

Anticono y Gaytán (2016) en su tesis “Aplicación de un modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del Grupo Educativo Las Américas S.R.L de la ciudad de Trujillo - 2016”, tuvo como objetivo principal determinar si la aplicación de un modelo de gestión por competencias mejora el desempeño laboral de los trabajadores. Uso como método el diseño cuasi experimental con corte longitudinal con un solo grupo de estudio, empleando la técnica de la encuesta, para cuyos efectos se elaboró un cuestionario de veinticuatro preguntas, el cual se aplicó antes de la

aplicación del modelo y después de la aplicación del modelo de gestión por competencias. La muestra de estudio estuvo constituida por los 26 colaboradores conformados por el personal administrativo y los docentes de educación básica regular, educación básica alternativa y educación superior pedagógica del Grupo Educativo las Américas de la ciudad de Trujillo. La investigación concluyó que la aplicación del modelo de gestión por competencia contribuye significativamente a la mejora de la gestión por competencia y el desempeño laboral de los trabajadores. Además, Al analizar la gestión por competencias este no contaba con un modelo de gestión por competencias, a pesar de existir la normatividad establecida por el Ministerio de Educación. También, al evaluar el desempeño laboral de los trabajadores se pudo determinar que esta era regular o bajo. Esta investigación es importante para la investigación, ya que ayudara a entender como la aplicación de un modelo de gestión por competencias permite mejorara la motivación en los trabajadores para realizar sus objetivos, realizar un trabajo planificado y ordenado y buscar información adicional para mejorar su trabajo como también no tenían la iniciativa para sugerir alguna modificación o proyecto para la mejora de la calidad de la institución.

2.1.2 Antecedentes internacionales

Púm (2018) en su tesis “Competencias laborales y evaluación del desempeño en Guatemala” tuvo como objetivo principal identificar las incidencias de las competencias laborales en la evaluación del desempeño del personal en Autocentro Gutierrez. El método de la investigación fue de tipo descriptivo, que utilizó un total de 22 trabajadores ubicados en diferentes puestos que laboran en el Autocentro. La primera parte es la identificación de las competencias específicas de los puestos para la empresa basado en una boleta de opinión y la segunda parte una evaluación del desempeño de los trabajadores que permitió medir su nivel de competencias. Se concluyó que la evaluación del desempeño permite medir y

cuantificar los niveles de las competencias laborales del trabajador en su puesto de trabajo, teniendo datos significativos sobre el desempeño del trabajador. Además, 22 trabajadores poseen niveles altos de las competencias específicas establecidas para la organización y se determina la incidencia de las competencias laborales en la evaluación del desempeño del personal en Autocentro Gutierrez. Esta investigación es importante para el presente estudio porque me ayuda diferenciar los diferentes tipos de competencias laborales y diferenciarlos según el cargo de cada trabajador, también y el seguimiento que se le tiene que tener a cada trabajador después de la selección. Y después ayudaron a entender que las competencias laborales permiten que las personas tengan mejores índices de desempeño en su puesto de trabajo y permite el desarrollo de una carrera laboral.

Chávez (2015) en su tesis "Propuesta de mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección del personal dirección de administración recursos humanos de la secretaria del agua, ubicada en la ciudad de Quito en Ecuador" tuvo como objetivo proponer el mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección del personal dirección de administración de recursos humanos de la secretaria del agua, ubicada en la ciudad de Quito, que permita mejorar su gestión y se efectuó de forma eficiente, realizar una propuesta de mejoramiento de proceso de reclutamiento y selección del personal. Concluyó que se le tiene que dar un seguimiento previo y posterior a los procesos de reclutamiento y selección esto permitirá que todo funcione de forma eficiente y efectiva, Esta investigación es importante para la investigación porque me ayudara a reconocer los procesos que con lleva a tener una buen reclutamiento y selección del personal

Beltrán y Urrea (2015) en su tesis "Diseño e implementación del modelo de gestión por competencias y evaluación del personal según el modelo, para la empresa Aportes en Línea. Escuela de Administración de Negocios EAN- Bogotá" presento como objetivo

diseñar e implementar un modelo de gestión por competencias para la empresa Aportes en Línea, donde se definan las competencias por cargo, metodología de medición para identificar brechas comportamentales para posterior diseño de planes de mejoramiento de las competencias, a través de la formación que permitan aumentar el nivel de desempeño de la empresa y lograr la acreditación según la norma ISO 9001 Los autores concluyeron que existe una relación en el desempeño de los empleados con ella gestión por competencias dados por el aumento de los indicadores de productividad, se deben de realizar programas de formación orientados a toda la organización con el fin de aumentar el desarrollo en el comportamiento de los colaboradores, especialmente en la competencia de orientación a los resultados, los directivos deben fomentar las competencias de desarrollo de su equipo de trabajo y empoderamiento .

2.2 Bases teóricas – científico

2.2.1 Gestión por competencias

Competencias.

El término competencia puede variar para cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes, pero todas hacen referencia a características de personalidad, comportamientos, que generan un desempeño excelente en un puesto de trabajo.

Para Dalziel, Cubeiro y Fernández (1996) citado por Pereira, Gutierrez, Sardi y Villamil (2008) las competencias son: “Un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los cuales, correctamente combinados frente a una situación de trabajo predicen un desempeño superior, permitiendo

distinguir entre rendimientos excepcionales de los normales en la ejecución cotidiana del trabajo” (p. 73).

Por su parte, Mejía (2012) afirma que:

“Las competencias son características subyacentes en el individuo que está causalmente relacionado a un estándar de efectividad, y a un desempeño superior en un trabajo o situación. Es una parte profunda de la personalidad, y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales. Una competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño. En resumen, las competencias sirven para vincular el desempeño, los recursos humanos, las metas de trabajo y las estrategias de la organización” (p. 43).

En la investigación se entiende por competencia a ciertas características personales, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo, basados generalmente en actitudes o valores, en conocimientos o capacidades cognoscitivas y/o de conducta motivada, pero en síntesis, se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable.

Tipos de competencias

Las competencias se agrupan de la siguiente forma:

- Competencia laboral.

Según Ludeña (2004) la competencia laboral es “la que identifica y construye nuevos ámbitos de saberes, desde una perspectiva que permita al trabajador una real capacidad de respuesta para asumir, reflexionar y actuar sobre las diferentes situaciones que afronta y de ese modo transformar su entorno vivencial” (p. 13).

Para Moreno (2003) citado por Mejía (2012) definen a las competencias laborales constituyen como:

“El conjunto de habilidades, capacidades, conocimientos, patrones de comportamiento y clases de actitud que definen un desempeño superior. Amplían la definición de cualquier empleo al enfocarse en qué trabajo se realiza y cómo. Las competencias se enmarcan dentro del contexto de la organización y pueden incorporarse a sus prácticas, políticas, sistemas y procesos para ayudar a motivar y apoyar al personal para que su desempeño sea de óptima calidad. Se espera que toda la plantilla demuestre competencia en el desempeño del trabajador diario en los niveles específicos que exige su puesto particular” (p. 41).

Por otra parte, la OIT (1997) refiere que la competencia laboral es “la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene por la instrucción y en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo” (p. 143).

- **Competencia organizacional.**

Álvarez (2015) considera que la competencia de trabajo en equipo

“Es la capacidad para colaborar y cooperar con otros, participar activamente de una meta en común, comprendiendo las consecuencias de las propias acciones en el éxito de las metas del área. Es el interés genuino por trabajar en colaboración con otros de forma conjunta y de manera participativa. Ser parte del equipo, integrando esfuerzos para la consecución de metas corporativas comunes, opuesto a trabajar separadamente y/o en una actitud individualista. Implica tener capacidad para establecer una adecuada relación

interpersonal y comprender la repercusión de las propias acciones sobre el éxito en las acciones de los demás, trascendiendo los intereses y diferencias individuales y con orientación a la acción colectiva y efectiva. Supone entender y valorar posturas distintas a la propia o puntos de vista encontrados” (p. 78).

El mismo autor complementa sobre la competencia organizacional manifestando que es: “la preocupación por realizar el trabajo de la mejor forma posible o por superar los estándares de excelencia establecidos. Los estándares pueden ser superación, orientación a resultados, competitividad, mejoramiento continuo, o innovación al lograr aquello que nadie antes ha conseguido” (Álvarez, 2015, p. 79).

Puesto de trabajo

- Definición de puestos de trabajo

Chiavenato (2007) referente al puesto de trabajo la define como: “una unidad de organización que consiste en un grupo de obligaciones y responsabilidades que lo separan y distinguen de los demás puestos. Estas obligaciones y responsabilidades pertenecen al empleado que desempeñan el puesto y proporcionan los medios con los cuales los empleados contribuyen al logro de los objetivos de una organización” (p. 158).

Teniendo que las diversas fases del trabajo constituyen el puesto completo los cuales están compuestos por tareas o responsabilidades como elementos que componen una función de trabajo y deben ser realizados por el trabajador.

También, Chiavenato (2007) manifiesta que un puesto de trabajo es “el conjunto de todas aquellas actividades desempeñadas por una única persona, que pueden ser

consideradas en un concepto unificado y que ocupan un lugar formal en el organigrama” (p. 197).

- Análisis de puestos de trabajo

Werther y Davis (2008) manifiestan que la actividad del departamento de recursos humanos se basa en la información disponible sobre los puestos de trabajo que hay en la organización. Esto constituye la esencia misma del grado de productividad, si este bien diseñado, la organización podrá sacar los perfiles idóneos que le permitan lograr sus objetivos; de otra manera, la productividad se verá afectada.

No todos los programas de análisis de puestos y diseño de puestos conducen a una solución instantánea de los problemas que han quejado a la organización durante años, pero los resultados obtenidos en la mayoría de las empresas justifican el tiempo y el esfuerzo que implica la estructuración de un sistema completo de información sobre capital humano.

Bohlander y Sherman (2002) expusieron que el análisis de puestos es “el proceso que consiste en obtener información acerca de los puestos determinados cuales son los deberes, tareas o actividades de los mismos. El procedimiento conlleva realizar una investigación sistemática de los puestos” (p. 48)

Chiavenato (2000) El análisis de puestos de trabajo es “una actividad de vital importancia que facilita la labor de valoración del desempeño, la organización del trabajo, las tareas de selección del empleo, la fase de introducción de nuevos empleados y la confección de sistemas de retribución variables, entre otras cosas” (p. 178).

Castillo (2004) el objetivo del análisis de puesto es “definir de una manera más clara y sencilla las tareas que se van a realizar en un determinado puesto y los factores necesarios para llevarlas a cabo con éxito. Tal es su importancia, que debería considerarse como un método fundamental y básico para cualquier organización, sin embargo algunas organizaciones no le dan la debida importancia” (p. 89). El objetivo final del análisis de puesto radica en aumentar la productividad y mejorar el desempeño.

En la actualidad, un factor que ha cobrado relevancia es la identificación de las competencias que requiere un puesto, la cual propicia la mejor articulación del trabajo. Los supervisores y empleados son las fuentes de una gran parte de la información acerca de los puestos. Si es posible, se puede pedir a estos supervisores y empleados que elaboren borradores de la descripción de los puestos y las especificaciones necesarias para el análisis de puestos.

- Relevancia del análisis de puestos

La información que se obtenga del análisis de puestos determina la mayor parte de las actividades de administración del capital humano, pues varias áreas de la organización dependen de esta información, los administradores de los recursos humanos deben saber los requisitos de cada posición de trabajo, los cuales deben ser específicos, para permitirles el reclutamiento de personas que tengan los conocimientos, experiencia y habilidades necesarias. También, se deben incluir información sobre aspectos lingüísticos, culturales y otros más en los datos que se procedan durante el análisis de puestos. En los casos de compañías internacionales, se deben compartir con las sucursales y/o la central corporativa. De modo similar, los analistas de compensación no podrán determinar niveles adecuados de

compensación si carecen de información detalla sobre las funciones de cada puesto de trabajo.

Gestión por Competencias.

Teniendo en cuenta que las personas presentan diferentes tipos de conocimientos y diferentes competencias que se ponen en acción cuando son requeridas ante esfuerzos personales como es el caso el de trabajar en un determinado puesto y/o practicar un deporte entre otras actividades.

Es así, que en los estudios de los recursos humanos en las organizaciones se presenta el termino de gestión por competencias siendo considerada como una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el entorno laboral; además, de garantizar el desarrollo y administración del potencial de las personas, en los puestos de trabajo.

Para Vera (2016) la gestión por competencias, es:

“un proceso o conjunto de ellos que permiten que el capital humano de una organización aumente de forma significativa su satisfacción y comprometimiento con la organización, mediante su gestión de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas verdaderamente competitivas” (p. 20).

En ese sentido, el mismo autor refiere que la gestión por competencias es “una herramienta de gran utilidad para la gestión del talento humano en las empresas, permitiendo un mejor manejo de sus diferentes procesos y asegurando que éstos sean consistentes. Además, el desarrollo de un modelo permite tener una visión estratégica y de conjunto de la organización y sus operaciones” (Vera, 2016, p. 23).

Mena (2014) la gestión por competencias es un modelo del perfil de desempeño que tienen los colaboradores, a fin de que ellos puedan alcanzar el nivel óptimo. Este modelo deberá de contemplar las etapas de inserción laboral al igual que las fases de adaptación, junto con el desarrollo de habilidades, destrezas y conocimientos necesarios para lograr eficiencia y eficacia” (p. 14). Este autor manifiesta que la gestión por competencias, como una herramienta que permite flexibilizar la organización al lograr 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.

Para Allens (2008) la gestión por competencias es un:

Modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, 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” (p. 42).

Es decir, según la autora Martha Allens (2008) la gestión por competencias consiste en “atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de recursos humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente” (p. 45).

Según Morales (2008) define la “gestión por competencias en que consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente”. Citado por Mejía (2012. p, 43).

Sin embargo para De Luna (De Luna, 2008) nos dice que “la gestión por competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento o capacidades cognoscitivas o de conducta; cualquier característica individual que pueda medir de un modo fiable” (p. 45). Esto implica que se puede demostrar que hay diferencia entre los empleados con respecto al desempeño entre los que son excelentes y los relajados y entre los empleados eficaces e ineficaces.

En definitiva, se puede afirmar que las competencias describen a las personas en su comportamiento del ser, conocer y hacer, englobando así varios aspectos de la persona, y que contribuirán con desarrollo de sus actividades.

Es decir que la gestión por competencia se comporta en una organización como una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio para garantizar el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer. Para ello, se deben analizar los procesos y procedimientos de recursos humanos relativos a: Selección de Personal, formación y desarrollo, y sistemas de compensación. (Allens, 2008).

Objetivos de la gestión por competencias

Para el enfoque de gestión por competencias su objetivo principal es implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización.

Según Consultores, Ernst&Young (2008) por medio de la gestión por competencias, se pretende alcanzar los siguientes objetivos, a saber:

- Alinear la estrategia de RRHH con la estrategia general de la empresa: “El modelo de gestión por competencias ha de establecer un marco de referencias para los empleados que permita dirigir su desempeño hacia los objetivos de la empresa, traduciendo en comportamiento de hoy las necesidades organizativas del mañana” (Ernst&Young Consultores, 2008).
- Mejorar la adecuación persona-puesto: “El modelo de gestión por competencias, nos permite gestionar las diferencias en términos de necesidades de formación, posibles movimientos/promociones dentro de la empresa o establecimiento de objetivos de desempeño en el proceso de evaluación” (Ernst&Young Consultores, 2008).
- Implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa: “El modelo de gestión por competencias permite gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización” (Ernst&Young Consultores, 2008).
- Inicio de un proceso de mejora continua: “La gestión por competencias permite mejorar la calidad de los productos y asignación de los recursos humanos” (Ernst&Young Consultores, 2008).
- El desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.

Dimensiones de la Gestión por competencias

Según Alles (2008) establece las siguientes dimensiones de la gestión por competencias:

- Dimensión 1: Reclutamiento de personal

Según Reyes (2000) el reclutamiento de personal es “un conjunto de procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar” (p. 31).

Por tanto, se define reclutamiento como el proceso a través del cual se capta candidatos potenciales del mercado laboral para abastecer el proceso de selección. Es decir, es un sistema de información por medio del cual se divulga y se da a conocer las oportunidades de trabajo en el mercado laboral.

Entonces, con el proceso de reclutamiento se capta candidatos potenciales del mercado laboral para abastecer el proceso de selección. Para ser “eficaz, el reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, la función del reclutamiento es suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para su funcionamiento” (Reyes, 2000, p.34)

El reclutamiento consiste en proveer a la organización de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos, a partir de los datos sobre

necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización en las actividades relacionadas con sus recursos humanos. Es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos de entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.

- **Dimensión 2: Selección de personal**

La selección de recursos humanos puede definirse como “la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la Empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal” (Alles, 2008).

La selección se configura como un proceso de comparación y de decisión, puesto que, de un lado, están el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá y, del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo. Es un proceso de decisión entre los que cumplan con las exigencias y merezcan ser postulados para que el organismo demandante los tenga en cuenta como candidatos para ocupar el cargo vacante. La decisión final de aceptar o rechazar a los candidatos es siempre implica tres modelos de comportamiento:

- Modelo de colocación: La selección es responsabilidad de línea (de cada jefe) y función de staff. Como proceso de decisión, la selección de personal. Este modelo hay sólo un candidato para una vacante que debe ser cubierta.

- Modelo de selección: cuando hay varios candidatos para cubrir una vacante. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo por proveer

exija; pueden ocurrir dos alternativas: aprobación o rechazo. Se parte del principio de que las vacantes deben cubrirse con personas idóneas.

- Modelo de clasificación: es el enfoque más amplio y situacional, en éste hay varios candidatos que pueden aspirar a cubrir varias vacantes. Las características de cada candidato se comparan con los requisitos que el cargo exige.

- **Dimensión 3: Capacitación**

La capacitación es el conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios.

Para Werther y Davis (2008) en las organizaciones la capacitación que se lleva a cabo debe “concebirse precisamente con modelos de educación a través de los cuales es necesario formar una cultura de identidad empresarial basada en los valores sociales de la productividad y la calidad en las tareas laborales” (p. 75). Para ello, al diseñar sus políticas de capacitación, las empresas piensan, en el contexto organizacional, existe la capacitación dirigida a todos los empleados y el desarrollo de planes de carrera para algunos.

La determinación de objetivos de capacitación debe estipular claramente los logros que se deseen y los medios que se dispondrá, utilizándose una comparación del desempeño individual empleados puedan ser naturalmente motivados a trabajar y a aprender. El hecho de “tener una actividad estimulante, de progresar en su profesión o campo de acción y de

recibir recompensas por su desempeño son factores que movilizan y atraen su atención y energía” (Werther & Davis, 2008)

2.2.2 Desempeño Laboral

Salas, Díaz y Pérez (Salas, Díaz, & Pérez, 2012) definen al desempeño laboral, como la “conducta o el comportamiento de los colaboradores de una institución, en el orden personal y profesional, para lograr establecer la calidad del desempeño laboral de un trabajador en las instituciones, se debe tener presente ciertas condiciones de trabajo y ciertas características personales” (p. 15). También, se deben de analizar los resultados obtenidos por los colaboradores, con el objetivo de identificar las deficiencias o inconvenientes, los que van a permitir tomar decisiones de gestión y/o capacitación de los colaboradores.

Chiavenato (2009) define al desempeño laboral como “la eficacia y eficiencia del trabajo mostrado en una organización según sus fines y principios”. (p. 111). En la misma línea Cartaya (2009) manifiesta que el termino desempeño laboral también “se refiere no solamente a lo que saben hacer los colaboradores, sino también a lo que es capaz de hacer, por lo tanto, se hace necesario ciertas aptitudes como son; la eficiencia, la calidad y la productividad, con que se cumple las acciones encomendadas por el líder o jefe superior, por un periodo de tiempo” (p. 89). Los trabajadores para el desempeño de alguna función de acuerdo al puesto laboral para lo cual deben contar con la idoneidad necesaria.

Helieregel (2004) manifiesta que la evaluación del desempeño es “un sistema que proporciona la revisión y evaluación periódicas del desempeño de un puesto individual o grupo de puesto. El propósito dominante de la evaluación del desempeño es mejorar la efectividad de la organización” (p. 12).

El desempeño es una conducta que la gente manifiesta y que puede observarse; en muchos empleos, por supuesto, “la conducta” se traduce en pensar, planear o resolver problemas y eso no puede observarse, en su lugar, solo puede describirse con la ayuda del trabajador. En este contexto, el desempeño “incluye aquellas acciones y conductas que son relevantes para las metas de la organización y pueden medirse en términos del rendimiento del trabajador, el desempeño es por lo que la organización contrata a un empleado, para hacerlo y hacerlo bien, no es la consecuencia o resultado de la acción, es la acción en sí mismo” (Landy y Conte, 2005)

Chiavenato (2000) también define el desempeño laboral como “el comportamiento del empleado evaluado en la búsqueda de los objetivos fijados, siendo situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente” (p. 117). Además, las recompensas dependen del esfuerzo determinan el volumen del esfuerzo individual que la persona está dispuesta a realizar a su vez el esfuerzo individual depende de las habilidades y capacidades de la persona y de su percepción del papel que desempeña (Chiavenato, 2000)

Evaluación del desempeño.

Ser competitivos, es el reto de hoy; sino veamos en la empresa privada y por qué no hacerlo en las instituciones públicas para brindar un bien o servicio de calidad. En ese contexto, las instituciones públicas del Estado, por lo que debe darse importancia dentro de la gestión del talento humano, hasta su evaluación de los mismos y obtener beneficios a favor de las entidades y de las personas en virtud de contribuir a la satisfacción de los usuarios.

Al respecto, Chiavenato (2000) considera que: “La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa”. (p; 356).

Para Chiavenato (2000) “permite implementar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, también permite evaluar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo”.(p; 365)

En esa perspectiva, no cabe duda que, una evaluación del desempeño trae beneficios para el talento humano y la empresa o entidad; orienta hacia el perfeccionamiento competitivo profesional de cada uno y propicia el logro de metas institucional mediante la oportuna atención al usuario con eficiencia, eficacia y efectividad.

Contar con un sistema formal de evaluación de desempeño permite a la gestión de recursos humanos evaluar sus procedimientos. Los procesos de reclutamiento y selección, de inducción, las decisiones sobre promociones, compensaciones y adiestramiento y desarrollo del recurso humano requieren información sistemática y documentada proveniente del sistema de evaluación de desempeño.

En este orden de ideas, al puntualizar el impacto de la evaluación del desempeño sobre la gestión de recursos humanos, sus principales contribuciones son las que se indican a continuación:

a) Captación de recursos humanos

- Revisar y valorar los criterios de selección.
- Poner en evidencias debilidades existentes entre personas procedentes de una determinada selección.
- Revisar programas de reclutamiento y selección a realizar en el futuro.

b) Compensaciones

Completar en forma eficaz la política de compensaciones basada en la responsabilidad de cada puesto y en la contribución que cada persona realiza en función de los objetivos del puesto.

c) Motivación

Contribuir como medio eficaz p para servir de instrumento de motivación, y no sólo de valoración cuantitativa

d) Desarrollo y Promoción

Es una magnífica ocasión para analizar la acción, definir objetivos y planes de actuación

Confrontar los diferentes puntos de vista de los diferentes niveles jerárquicos y abordar los problemas de relaciones interpersonales, así como el clima de la empresa

Obtener datos para el desarrollo de cada persona en su carrera profesional, sirviendo de base a la programas de planes de carrera

e) Comunicación

Permite el dialogo constante entre los responsables y los subordinados, tanto en la comunicación de resultados como en la planificación y proyección de acciones a seguir en el futuro y de objetivos a conseguir.

Dimensiones del desempeño laboral

Eficacia

Es “el nivel de acatamiento de los objetivos trazados, es decir en qué medida la instrucción está cumpliendo con sus objetivos fundamentales” (CEPAL, 2006)

De acuerdo a Chiavenato (2009) la eficacia está referido a la “capacidad de satisfacer una necesidad del público objetivo a través de los productos o servicios brindados adquisición de nuevas habilidades y capacidades que permitan a la organización alcanzar sus objetivos” (p. 189). La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos.

Aplicando estas definiciones a las políticas y programas sociales, la eficacia de una política o programa podría entenderse como el grado en que se alcanzan los objetivos propuestos. Un programa es eficaz si logra los objetivos para que se diseñara. Una organización eficaz cumple cabalmente la misión que le da razón de ser. Para lograr total claridad sobre la eficacia, hace falta precisar lo que constituye un “objetivo”. Particularmente, necesitamos estipular que un objetivo bien definido explicita lo que se busca generar, incluyendo la calidad de lo que se propone.

Eficiencia

Desde el origen de la administración científica la Eficiencia paso a significar utilización correcta de los recursos disponibles, pudiendo definirse también por la ecuación $E=P/R$ donde P son los productos o servicios resultantes y R lo recursos utilizados; La organización racional de trabajo busca establecer los métodos de trabajo más adecuados para establecer los estándares del desempeño laboral.

Para Chiavenato (2009) la eficiencia está orientada a “la mejor manera de ejecutar o realizar una actividad utilizando de forma más racional los recursos de la institución, eficiencia es la relación de lo que se consigue y lo que puede conseguirse logrando así mejorar la productividad, es decir a mayor eficiencia entonces mayor productividad” (p. 115)

Podemos definir la eficiencia como la utilización de menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos. Es decir, la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo.

En términos generales, la palabra eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos, financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.) limitados y (en muchos casos) en situaciones complejas y muy competitivas

Relaciones interpersonales

Según Bisquerra (2003) una relación interpersonal “es una interacción recíproca entre dos o más personas. Se trata de relaciones sociales que, como tales, se encuentran reguladas por las leyes e instituciones de la interacción social” (p. 23)

Para Cruz (2003) las relaciones interpersonales se pueden dar de “diferentes formas. Muchas veces el ambiente laboral se hace insostenible para los empleados, pero hay otras en

que el clima es bastante óptimo e incluso se llegan a entablar lazos afectivos de amistad que sobrepasan las barreras del trabajo” (p.33)

Para Contreras, Cecilio; Díaz, Bernardo; Hernández, Ezequiel (2012) las relaciones interpersonales son

“Muchas y muy variadas, pudiendo una persona conocer diferentes tipos de ellas o algunos pocos. Entre los más comunes debemos mencionar a las relaciones familiares (las primeras que una persona establece y las que lo marcan de por vida), las relaciones de amistad, de pareja, laborales, etc. Todas estas relaciones nutren a la persona ya que cada una de ellas aporta elementos que van determinando el carácter y la personalidad del individuo” (p. 28).

En la actualidad, las relaciones interpersonales son un factor muy importante en determinados ámbitos laborales en los cuales “el trabajo en equipo o el desarrollo de una cartera propia de clientes son necesarios. Es por esto que aquellas personas con facilidad para relacionarse y socializar suelen ser mejores vistas para algunos puestos que aquellas que prefieren trabajar individualmente” (Definición ABC, s.f.).

2.3 Definición de términos básicos

Administración de personal.

Se refiere a “la unidad operativa que funciona como un área del staff, es decir como elemento que presta servicios en el terreno del reclutamiento, la selección, la formación, la higiene y la seguridad del trabajo, las prestaciones”.

Análisis de puesto

Es el estudio que se realiza a un trabajo para la investigación de tareas, responsabilidades y funciones para realizar una buena función.

Aptitudes

Es la capacidad que tiene una persona desde cuando está en la niñez para realizar diferentes actividades y procedimientos

Assesment center

Es un proceso que ayuda a la selección del personal mediante diferentes evaluaciones que se caracteriza por medir las competencias, habilidades y aptitudes que tiene un postulante

Capacitación:

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

Capital Intelectual:

El concepto de Capital Intelectual se ha incorporado en los últimos años tanto al mundo académico como empresarial para definir el conjunto de aportaciones no materiales que en la era de la información se entienden como el principal activo de las empresas del tercer milenio.

Competencia:

El termino competencia hace referencia a “características de personalidad, devenidas, comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos. Capacidad de un sujeto para desarrollar una actividad profesional o laboral (tareas), con base en la conjunción de conocimientos, habilidades, actitudes y valores requeridos. Tarea es una actividad de tipo profesional que se realiza en un entorno laboral específico”.

Competencias técnicas:

Aprender a hacer. Qué saberes prácticos y teóricos son necesarios que el egresado domine.

Competencias cognitivas:

Aprender a conocer habilidades, conocimientos y valores científicos que deberá adquirir el egresado para aprender a comprender.

Competencias formativas:

Aprender a ser y convivir. Valores, actitudes profesionales, sociales y filosóficas que deben tener los egresados.

Desempeño laboral:

Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

Eficiencia:

Es lograr que la productividad sea favorable o sea es lograr el máximo resultado con una cantidad determinada o mínima de insumos o recursos, lograr los resultados predeterminados o previstos con un mínimo de recursos.

Eficacia:

Es el grado en que el producto o servicio satisface las necesidades reales y potenciales o expectativas de los clientes o destinatarios.

Entrevista

Es un diálogo que tiene dos o más personas, en el cual el entrevistador realiza un interrogatorio para saber ciertas facultades de tiene el entrevistado.

Estrategia competitiva:

Consiste en cómo crear y reforzar la competitividad del negocio a largo plazo.

Experiencias laborales:

Es el conjunto de conocimientos prácticos que ha conseguido una persona a través del tiempo

Gestión:

Este término hace referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma. Para ello uno o más individuos dirigen los proyectos laborales de otras personas para poder mejorar los resultados, que de otra manera no podrían ser obtenidos.

Gestión por competencias:

Sistema que sirve para alinear el personal a los objetivos estratégicos de la organización.

Habilidades:

Es el desarrollo que tiene una persona para realizar diferentes actividades con el pasar del tiempo

Hoja de vida:

Es un documento en el cual podemos ver datos personales de los postulantes y su historial laboral de la persona con el fin de presentar a un trabajo

Perfil de puestos

Son ciertos requisitos que debe tener una persona para un puesto o proceso determinado

Reclutamiento:

Es un conjunto de procedimientos que se realiza para atraer diferentes postulantes para un puesto establecido

Relaciones interpersonales:

Son asociaciones entre dos o más personas. Estas asociaciones pueden basarse en emociones y sentimientos, como el amor y el gusto artístico, el interés por los negocios y por las actividades sociales, las interacciones y formas colaborativas en el hogar, entre otros. Las relaciones interpersonales tienen lugar en una gran variedad de contextos, como la

familia, los grupos de amigos, el matrimonio, los entornos laborales, los clubes sociales y deportivos, las comunidades religiosas y todo tipo de contextos donde existan dos o más personas en comunicación.

Requerimientos:

Pedido que realizan una jefatura o gerencia para cubrir cierto puesto

Selección:

Son conjunto de procesos para escoger a mejor postulante según los requerimientos y perfiles del puesto

CAPÍTULO III

HIPÓTESIS Y VARIABLES

1.1 Hipótesis

1.1.1 Hipótesis general

La gestión por competencias influye en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa constructora – 2019

1.1.2 Hipótesis específicas

1. El proceso de reclutamiento de personal influye en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa constructora – 2019
2. El proceso de selección de personal influye en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa constructora – 2019
3. El proceso de capacitación del personal influye en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa constructora – 2019

3.2 Identificación de variables o unidades de análisis

Variable Independiente (X): Gestión por competencias

Definición

Alles (2008) define a la gestión por competencias como un “modelo de gestión que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo realiza, además permite manejar los recursos humanos de una organización para alinearlos con las estrategias de la misma”.

Dimensiones:

X1: Reclutamiento

X2: Selección personal

X3: Capacitación

Tabla 1

Operacionalización de la variable Gestión por competencias

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Valores	Escala	Puntaje	
Gestión por competencias	Reclutamiento	Previsión de planes de trabajo	1 - 6		Malo	6 - 14	
		Análisis de puestos de trabajo			Regular	15 - 22	
		Sistema de información del personal			Bueno	23 - 30	
	Selección	Pruebas contienen condiciones del puesto de trabajo	7 - 12		Nunca (1)	Malo	6 - 14
		Evaluaciones de acuerdo al puesto de trabajo			Casi nunca (2)	Regular	15 - 22
		Entrevistas relacionadas al desarrollo del puesto de trabajo			A veces (3)	Bueno	23 - 30
	Capacitación	Programas de capacitación	13 - 18		Casi siempre (4)	Malo	6 - 14
		Programas de entrenamiento			Siempre (5)	Regular	15 - 22
		Identificación de necesidades del puesto de trabajo			Bueno	23 - 30	

Fuente: Elaboración propia

Variable dependiente (Y): Desempeño laboral

Definición

Chiavenato (2007) define el desempeño laboral como la eficacia y eficiencia del trabajo del personal dentro de una organización. Además, Palaci (2005) manifiesta que el desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo

Dimensiones:

Y1: Eficacia

Y2: Eficiencia

Y3: Relaciones interpersonales

Tabla 2

Operacionalización de la variable Desempeño laboral

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Valores	Escala	Puntaje	
Desempeño laboral	Eficacia	Responsabilidad en el trabajo	1 - 6		Malo	6 - 14	
		Objetivos en el trabajo			Regular	15 - 22	
					Bueno	23 - 30	
	Eficiencia	Planificación del trabajo	7 - 12		Totalmente en desacuerdo (1)	Malo	6 - 14
		Uso adecuado de recursos			En desacuerdo (2)	Regular	15 - 22
					Ni en desacuerdo ni de acuerdo (3)	Bueno	23 - 30
	Relaciones interpersonales	Comunicación adecuada	13 - 18		De acuerdo (4)	Bueno	23 - 30
		Manejo de conflictos adecuados			Totalmente de acuerdo (5)	Malo	6 - 14
					Regular	15 - 22	
					Bueno	23 - 30	

Fuente: Elaboración propia

3.3 Matriz lógica de consistencia

TITULO: Gestión por competencias y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa constructora – 2019

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DEFINICIÓN	DIMENSIÓN	INDICADORES	METODOLÓGÍA
<p>PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿Cómo la gestión por competencias influye en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa constructora – 2019?</p> <p>Problemas Específicos</p> <p>1. ¿De qué manera el proceso de reclutamiento de personal influye en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa constructora – 2019?</p> <p>2. ¿De qué manera el proceso de selección de personal influye en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa constructora – 2019?</p>	<p>OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar cómo la gestión por competencias influye en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa constructora – 2019</p> <p>Objetivos Específicos.</p> <p>1. Establecer de qué manera el proceso de reclutamiento de personal influye en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa constructora – 2019</p> <p>2. Establecer de qué manera el proceso de selección de personal influye en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa constructora – 2019</p>	<p>HIPÓTESIS GENERAL</p> <p>La gestión por competencias influye en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa constructora – 2019</p> <p>Hipótesis específicas</p> <p>1. El proceso de reclutamiento de personal influye en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa constructora – 2019</p> <p>2. El proceso de selección de personal influye en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa constructora – 2019</p>	<p>Variable Independiente (X): Gestión por competencias</p>	<p>Modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo siendo una herramienta que permite el reclutamiento, selección y capacitación para contribuir a crear ventajas competitivas de la organización. Martha Alles (2008)</p>	<p>Reclutamiento</p> <p>Selección</p> <p>Capacitación</p>	<p>Previsión de planes de trabajo Análisis de puestos de trabajo Sistema de información del personal</p> <p>Pruebas actitud puesto de trabajo Evaluaciones conducta de trabajo Entrevista de pro actividad del perfil</p> <p>Programas de entrenamiento laboral Programas de adiestramiento laboral Identificación de toma de decisiones</p> <p>Responsabilidad en el trabajo Objetivos en el trabajo</p> <p>Planificación del trabajo Uso adecuado de recursos</p>	<p>El tipo de la investigación es no experimental con corte transversal.</p> <p>El método de investigación es cuantitativo.</p> <p>El diseño de investigación descriptivo – correlacional</p> <p>Población</p> <p>La población de estudio está constituida por 126 trabajadores de la empresa en el 2019</p> <p>Muestra</p>
			<p>Variable Dependiente (Y): Desempeño laboral</p>	<p>El desempeño es la eficacia del personal, lograda por su eficiencia con que trabaja dentro de la organización, relacionándose interpersonalmente como individuo en su labor para dar</p>	<p>Eficacia</p> <p>Eficiencia</p>		

3. ¿De qué manera el proceso de capacitación del personal influye en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa constructora – 2019?	3. Establecer de qué manera el proceso de capacitación del personal influye en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa constructora – 2019	3. El proceso de capacitación del personal influye en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa constructora – 2019		satisfacción laboral para la organización .Chiavenato (2009).	Relaciones interpersonales	Comunicación adecuada Manejo de conflictos adecuados	La muestra está conformada por 95 trabajadores en el año 2019 obtenida por el muestreo tipo probabilístico
---	--	---	--	---	----------------------------	---	--

CAPÍTULO IV

METODOLOGÍA

4.1 Tipo y Método de investigación

4.1.1 Tipo de investigación

La investigación fue de tipo no experimental de corte transversal, debido a que los datos se obtuvieron sin manipular las variables de estudio de forma deliberada y es de corte transversal porque fueron obtenidos en un determinado periodo de tiempo.

Hernández, Fernández y Baptista (2014), definen que los estudios no experimentales son en los “que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para analizarlos” (p. 152)

4.1.2 Método de investigación

El método de la investigación fue cuantitativo debido a que mediante el uso de la estadística se busca medir los niveles y relación de las variables de estudio.

Monje (2011) manifiestan que las investigaciones con método cuantitativo buscan “cuantificar y medir una serie de repeticiones, es que se llega a formular las tendencias, a plantear nuevas hipótesis y a construir las teorías” (p. 12).

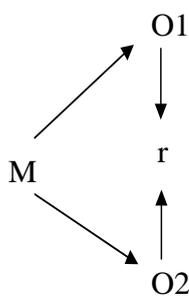
4.2 Diseño específico de investigación

El diseño del estudio fue descriptivo - correlacional. Es descriptivo porque se busca detallar cada una de las variables de estudio con la característica principal de dar a conocer la realidad del problema. (Hernández, Fernández y Batista, 2014).

Arias (2012) las define la investigación descriptiva como:

Los estudios que miden de forma independiente las variables y aun cuando no se formulen hipótesis, tales variables aparecen enunciadas en los objetivos de investigación. (p. 25)

El estudio es correlacional porque tiene como finalidad establecer la relación existente entre las variables de investigación. Para Monje (2011) los estudios correlacionales “persiguen fundamentalmente determinar el grado en el cual las variaciones en uno o varios factores son concomitantes con la variación en otro u otros factores” (p. 101)



Donde:

M = Muestra de trabajadores de la Empresa

O1 = Variable 1: Gestión por competencias

O2 = Variable 2: Desempeño Laboral

r = Relación

4.3 Población, Muestra o participante

4.3.1 Población

La población de estudio estuvo constituida por todos los trabajadores de la empresa constructora en Lima Metropolitana, la cual estuvo conformada por 126 trabajadores.

4.3.2 Muestra

Para la determinación del tamaño de muestra se utilizó el muestreo de tipo probabilístico y la fórmula de tamaño de muestra para población finita. Monje (2011) señala que el uso de muestras de tipo probabilísticas “emplean procedimientos aleatorios para la selección de la muestra, de tal manera que cada miembro de la población tiene la misma probabilidad de ser incluido en ella” (p.26)

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

Dónde:

N= Tamaño de la población =126

P= Probabilidad de éxito (si no se conoce se asume igual a 0.50) =0.50

Z= Parámetro de la distribución normal =1.96 (95% de confianza)

e= Error del muestreo = 0.05

$$n = \frac{126 \times 1.96^2 \times 0.5 \times (1-0.5)}{(126-1) \times 0.05^2 + 1.96^2 \times 0.5 \times (1-0.5)}$$

$$n = 95$$

Con lo cual la muestra del estudio queda conformada por 95 trabajadores

4.4 Instrumentos de recogida de datos

Los instrumentos utilizados en la investigación fueron encuestas las cuales fueron aplicados a los trabajadores de la empresa, los cuales están diseñados para medir las variables de estudio mediante una serie de preguntas con el fin de recabar información de los encuestados.

4.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos

El procedimiento para el análisis de la información es establecer el comportamiento de las variables involucradas en el estudio mediante la formación de una base de datos en Microsoft Excel 2010.

Para procesar los datos se utilizó el software estadístico SPSS 25, de donde se obtuvo estadísticas descriptivas (tablas de frecuencias y gráficos de barras), para una explicación descriptiva y comparativa de los resultados. Además, se desarrollaron las pruebas estadísticas correspondientes para la comprobación de las hipótesis de la investigación.

4.6 Procedimiento para la ejecución del estudio

Se solicitó los permisos necesarios con el gerente de operaciones de la empresa constructora para la toma de los cuestionarios a los trabajadores.

El cuestionario fue validado a través de procedimiento denominado: validez de contenido mediante el juicio de expertos, dado que se sometió a la revisión y evaluación de

profesionales de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la carrera de Administración y Gerencia.

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 Datos cuantitativos

Instrumento de Gestión por Competencias

Para determinar la confiabilidad del instrumento se utilizó el método de consistencia interna, en específico, el Alfa de Cronbach en vista que el cuestionario tiene una escala tipo Likert

Tabla 3

Prueba de Confiabilidad para el Cuestionario de Gestión de Competencias

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.889	18

Del análisis de confiabilidad se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.89, el cual es superior a 0.70, lo cual demuestra una fuerte confiabilidad para el instrumento.

Instrumento de Desempeño Laboral

Para determinar la confiabilidad del instrumento se utilizó el método de consistencia interna, en específico, el Alfa de Cronbach en vista que el cuestionario tiene una escala tipo Likert

Tabla 4

Prueba de Confiabilidad para el Cuestionario de Percepción de Marca

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.880	18

Del análisis de confiabilidad se obtuvo un Alfa de Cronbach de 0.880, el cual es superior a 0.70, lo cual demuestra una fuerte confiabilidad para el instrumento

5.2 Análisis de Resultados

5.2.1 Análisis descriptivo

Tabla 5

Nivel de Gestión por Competencias de la empresa

Gestión por Competencias	Frecuencia	Porcentaje
Mala	22	23.2%
Regular	40	42.1%
Buena	33	34.7%
Total	95	100.0%

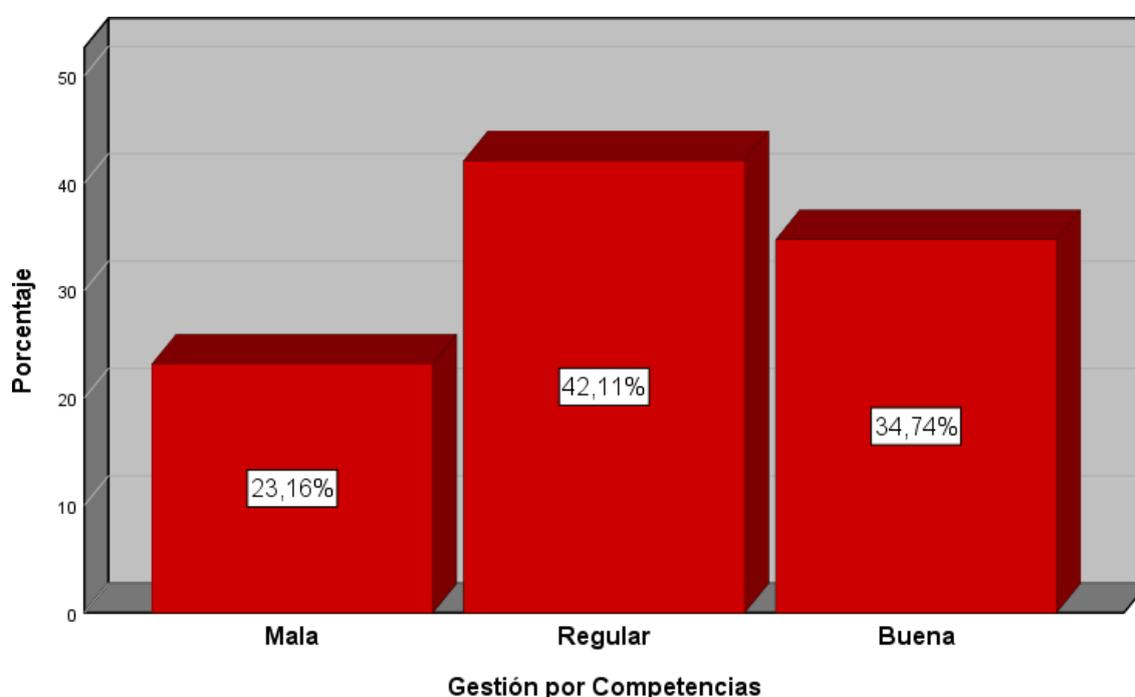


Figura 1. Distribución porcentual del nivel de Gestión por Competencias de la empresa

De la tabla 5, podemos observar que la distribución del nivel de Gestión por Competencias de la empresa, donde se observa que el 23.16% de los trabajadores perciben que se tiene un nivel Malo, el 42.11% de los trabajadores perciben que se tiene un nivel Regular y el 34.74% de los trabajadores perciben que se tiene un nivel Bueno, en una empresa constructora de Lima Metropolitana.

Tabla 6

Nivel de Reclutamiento de la empresa

Reclutamiento	Frecuencia	Porcentaje
Mala	23	24.2%
Regular	41	43.2%
Buena	31	32.6%
Total	95	100.0%

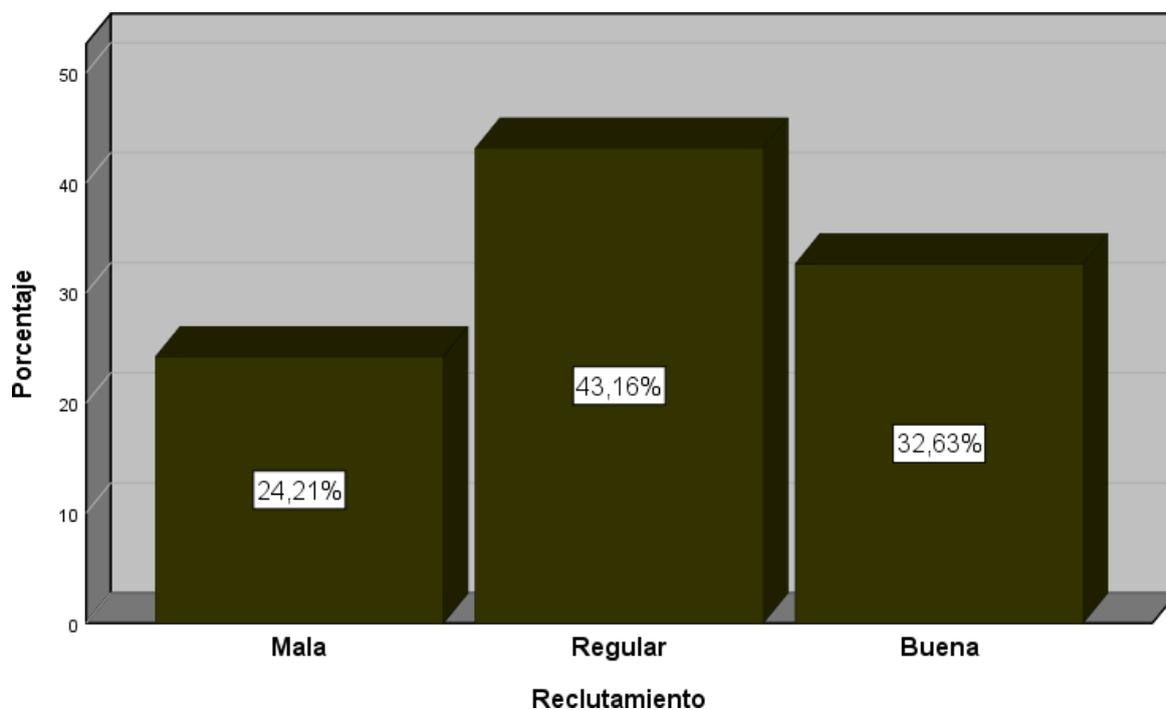


Figura 2. Distribución porcentual del nivel de Reclutamiento de la empresa

De la tabla 6, podemos observar que la distribución del nivel de Reclutamiento de la empresa, donde se observa que el 24.21% de los trabajadores perciben que se tiene un nivel Malo, el 43.16% de los trabajadores perciben que se tiene un nivel Regular y el 32.63% de los trabajadores perciben que se tiene un nivel Bueno, en una empresa constructora de Lima Metropolitana.

Tabla 7

Nivel de Selección de la empresa

Selección	Frecuencia	Porcentaje
Mala	25	26.3%
Regular	35	36.8%
Buena	35	36.8%
Total	95	100.0%

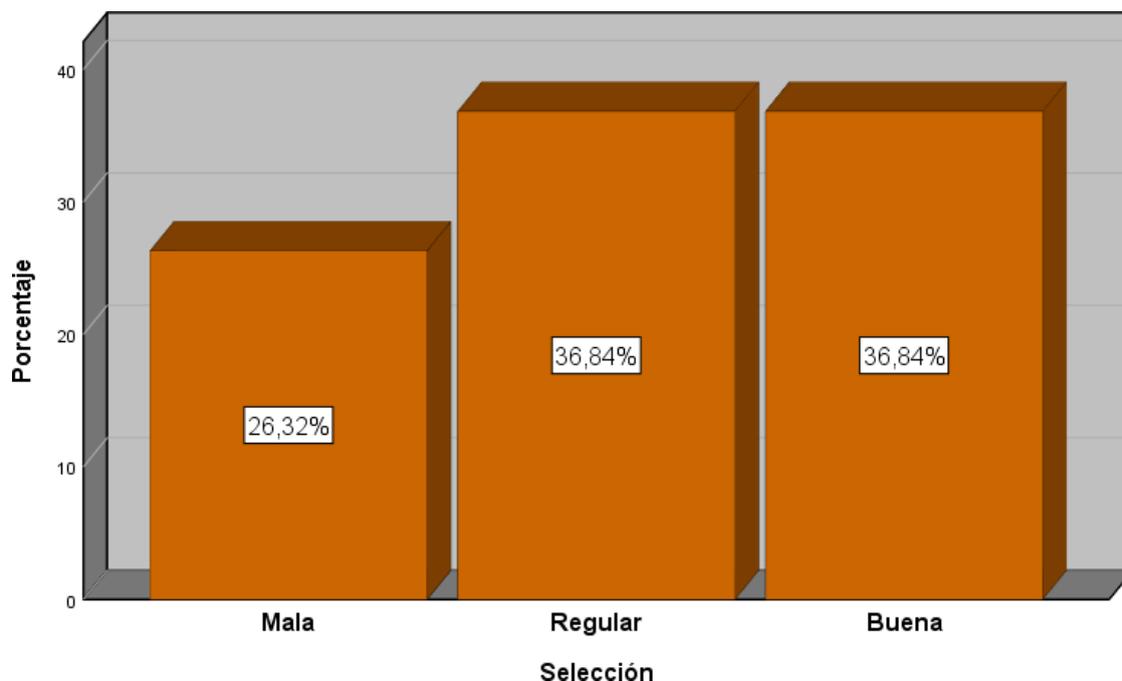


Figura 3. Distribución porcentual del nivel de Selección de la empresa

De la tabla 7, podemos observar que la distribución del nivel de Selección de la empresa, donde se observa que el 26.32% de los trabajadores perciben que se tiene un nivel Malo, el 36.84% de los trabajadores perciben que se tiene un nivel Regular y el 36.84% de los trabajadores perciben que se tiene un nivel Bueno, en una empresa constructora de Lima Metropolitana.

Tabla 8

Nivel de Capacitación de la empresa

Capacitación	Frecuencia	Porcentaje
Mala	19	20.0%
Regular	43	45.3%
Buena	33	34.7%
Total	95	100.0%

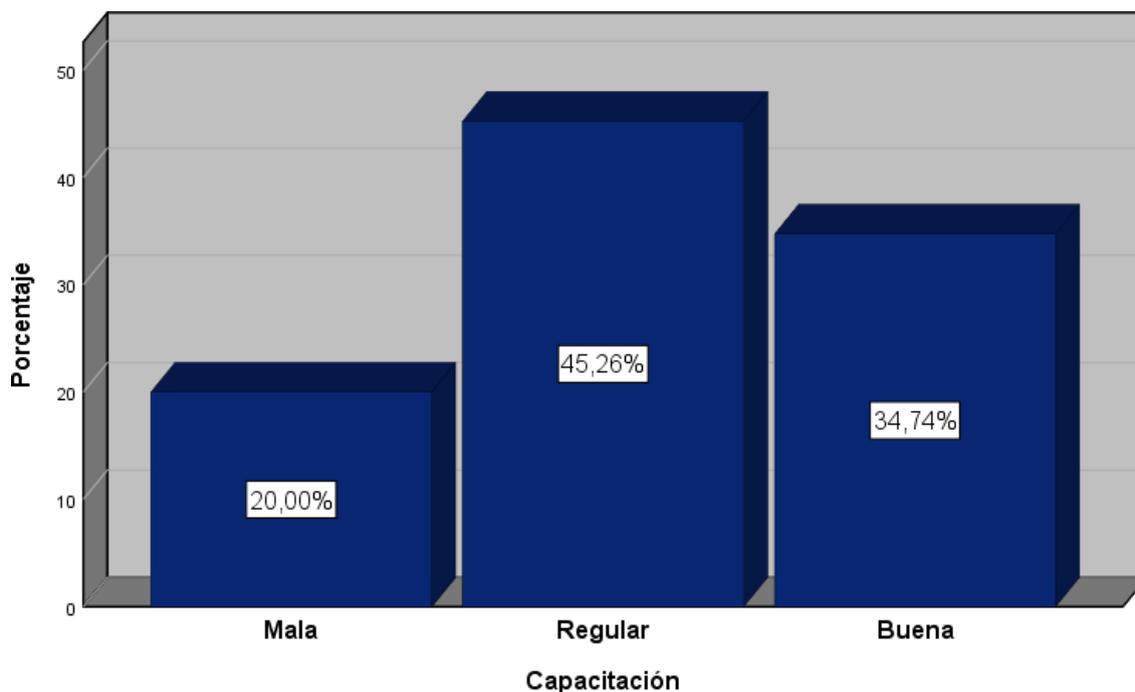


Figura 4. Distribución porcentual del nivel de Capacitación de la empresa

De la tabla 8, podemos observar que la distribución del nivel de Capacitación de la empresa, donde se observa que el 20% de los trabajadores perciben que se tiene un nivel Malo, el 45.26% de los trabajadores perciben que se tiene un nivel Regular y el 34.74% de los trabajadores perciben que se tiene un nivel Bueno, en una empresa constructora de Lima Metropolitana.

Tabla 9

Nivel de Desempeño laboral de los trabajadores de la empresa

Desempeño Laboral	Frecuencia	Porcentaje
Malo	21	22.1%
Regular	45	47.4%
Bueno	29	30.5%
Total	95	100.0%

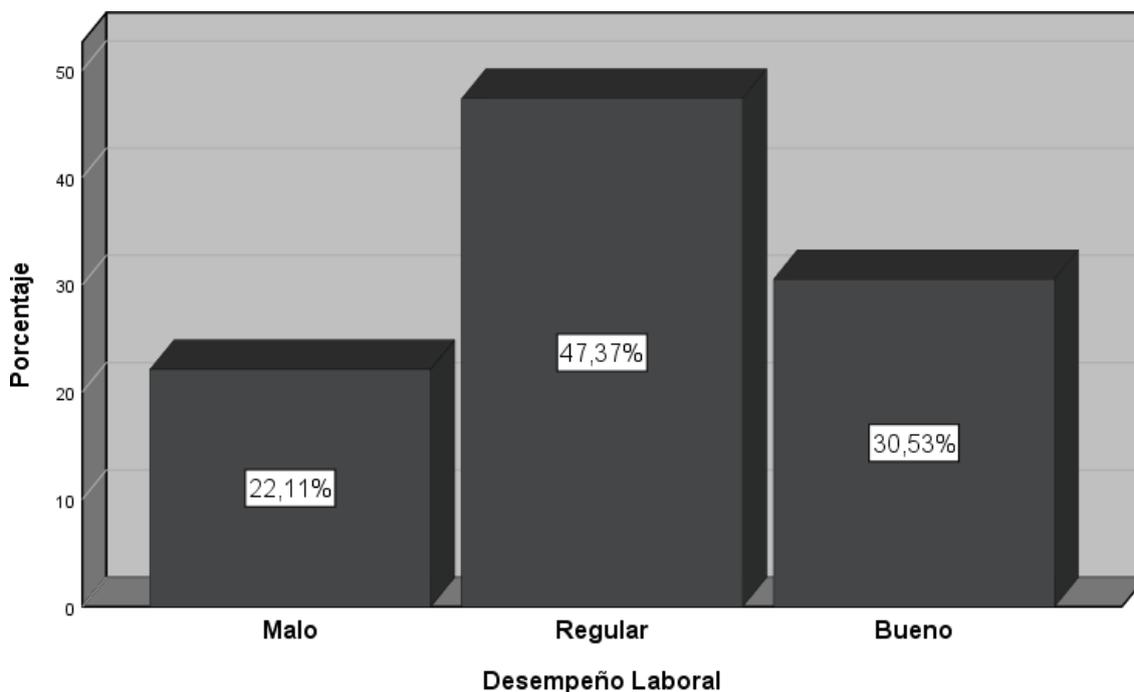


Figura 5. Distribución porcentual del nivel de Desempeño laboral de los trabajadores de la empresa

De la tabla 9, podemos observar que la distribución del nivel de Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa, donde se observa que el 22.11% de los trabajadores tienen nivel Malo, el 47.37% de los trabajadores tienen nivel Regular y el 30.53% de los trabajadores tienen nivel Bueno, en una empresa constructora de Lima Metropolitana.

Tabla 10

Nivel de Eficacia de los trabajadores de la empresa

Eficacia	Frecuencia	Porcentaje
Malo	20	21.1%
Regular	43	45.3%
Bueno	32	33.7%
Total	95	100.0%

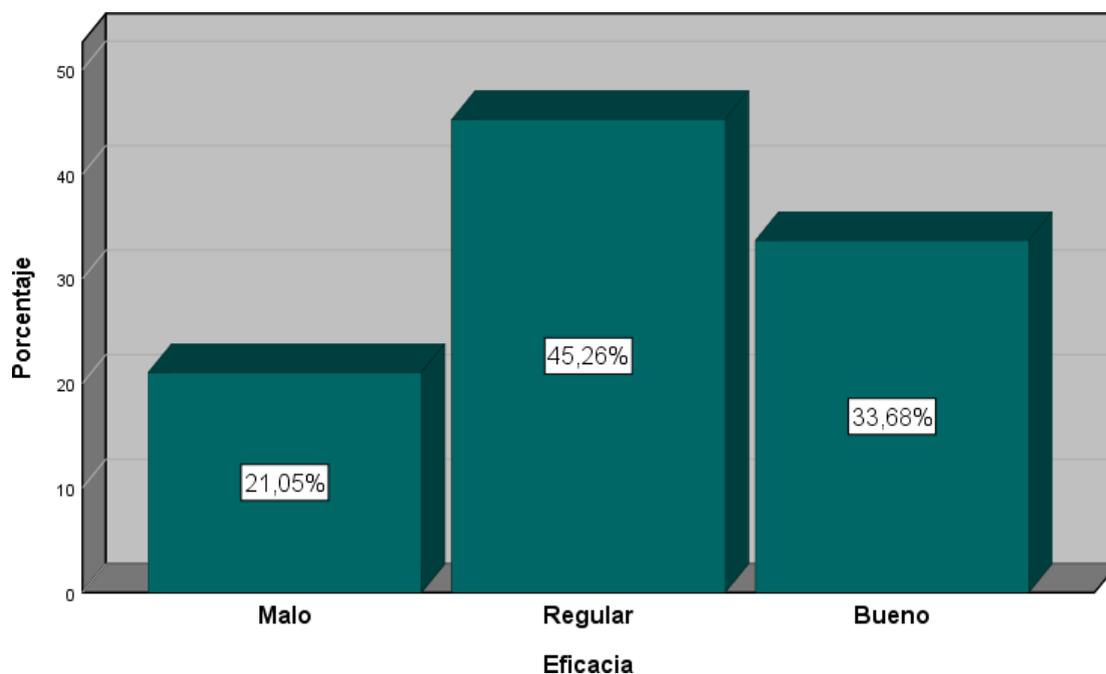


Figura 6. Distribución porcentual del nivel de Eficacia de los trabajadores de la empresa

De la tabla 10, podemos observar que la distribución del nivel de Eficacia de los trabajadores de la empresa, donde se observa que el 21.05% de los trabajadores tienen nivel Malo, el 45.26% de los trabajadores tienen nivel Regular y el 33.68% de los trabajadores tienen nivel Bueno, en una empresa constructora de Lima Metropolitana.

Tabla 11

Nivel de Eficiencia de los trabajadores de la empresa

Eficiencia	Frecuencia	Porcentaje
Malo	21	22.1%
Regular	47	49.5%
Bueno	27	28.4%
Total	95	100.0%

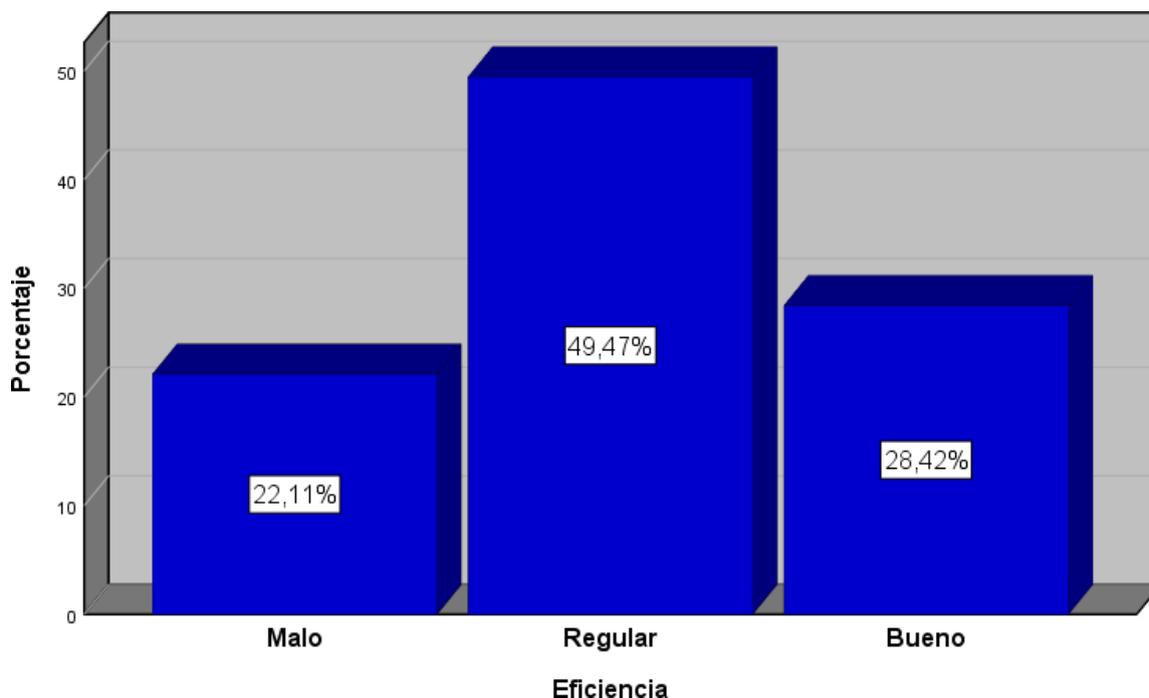


Figura 7. Distribución porcentual del nivel de Eficiencia de los trabajadores de la empresa

De la tabla 11, podemos observar que la distribución del nivel de Eficiencia de los trabajadores de la empresa, donde se observa que el 22.11% de los trabajadores tienen nivel Malo, el 49.47% de los trabajadores tienen nivel Regular y el 28.42% de los trabajadores tienen nivel Bueno, en una empresa constructora de Lima Metropolitana.

Tabla 12

Nivel de Relaciones interpersonales de los trabajadores de la empresa

Relaciones Interpersonales	Frecuencia	Porcentaje
Malo	25	26.3%
Regular	42	44.2%
Bueno	28	29.5%
Total	95	100.0%

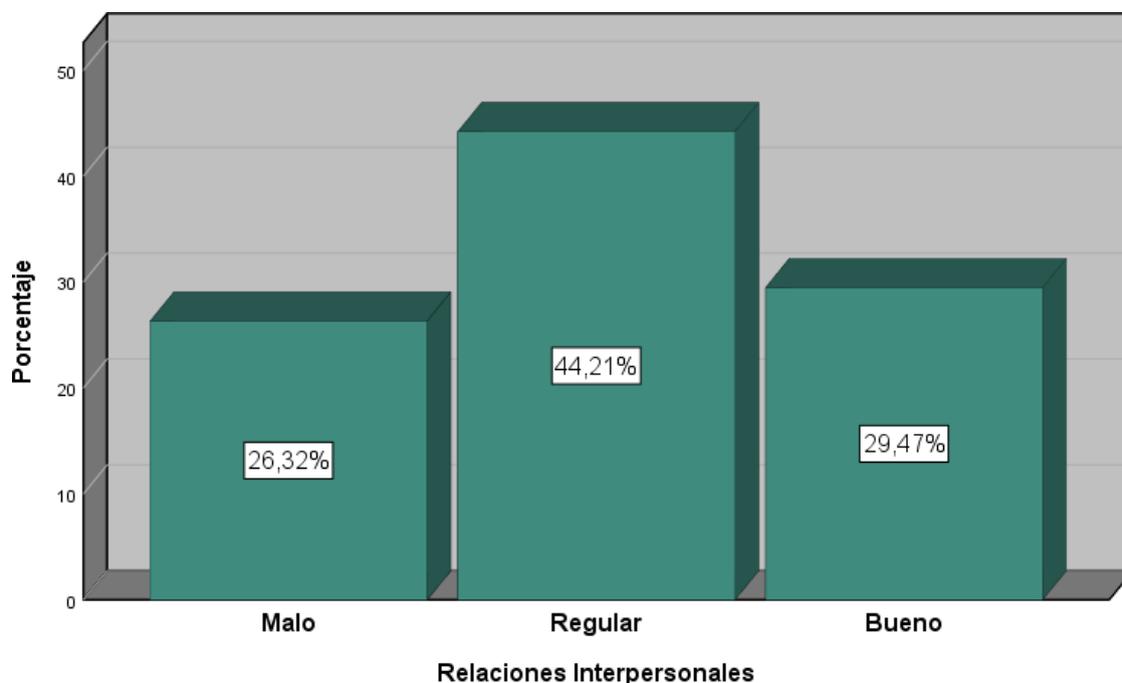


Figura 8. Distribución porcentual del nivel de Relaciones interpersonales de los trabajadores de la empresa

De la tabla 12, podemos observar que la distribución del nivel de Relaciones interpersonales de los trabajadores de la empresa, donde se observa que el 26.32% de los trabajadores tienen nivel Malo, el 44.21% de los trabajadores tienen nivel Regular y el 29.47% de los trabajadores tienen nivel Bueno, en una empresa constructora de Lima Metropolitana.

5.2.2 Análisis inferencial

Prueba de normalidad

H₀: La distribución de las variables de investigación son paramétricas

H₁: La distribución de las variables de investigación no son paramétricas

Nivel de confianza: 95% ($\alpha=0.05$).

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

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

Tabla 13

Prueba de Normalidad de Kolmogorov Smirnov

	Estadístico	gl	Sig.
Gestión por Competencias	0.181	95	0.000
Reclutamiento	0.080	95	0.152
Selección	0.125	95	0.001
Capacitación	0.086	95	0.078
Desempeño Laboral	0.119	95	0.002

En la tabla 15, se muestra el análisis de normalidad para las variables Gestión por competencias, desempeño laboral y sus dimensiones, donde se muestran que todos los p valores son menores a 0.05, lo cual indica que dichas contribuciones pertenecen a una distribución de contraste de tipo no paramétrico. Excepto, para la dimensión Reclutamiento y Capacitación que obtienen valores mayores a 0.05, lo cual indica que dichas distribuciones pertenecen a una distribución paramétrica. Con lo cual para la comprobación de hipótesis de la investigación se realizara mediante correlación de Spearman.

Prueba de Hipótesis General

H₀: La gestión por competencias no influye en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa constructora – 2019

H₁: La gestión por competencias influye en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa constructora – 2019

Nivel de confianza: 95% ($\alpha=0.05$)

Regla de decisión: Si $p \geq 0.05 \rightarrow$ Se acepta la hipótesis nula.

Si $p < 0.05 \rightarrow$ Se rechaza la hipótesis nula

Tabla 14

Correlación de Spearman para la Hipótesis General

		Gestión por Competencias	Desempeño Laboral
Gestión por Competencias	Coeficiente de correlación	1,000	,884**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	95	95
Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	,884**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	95	95

Contraste de hipótesis

Los resultados de la prueba de Correlación de Spearman ($p=0.000$), nos permite establecer que la Gestión por Competencias se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral según la percepción de los trabajadores de una empresa constructora de Lima Metropolitana. Además según el Coeficiente de Correlación ($Rho=0.884$) podemos establecer que la relación entre las variables es directamente proporcional, es decir que cuando se mejoran los niveles de Gestión por Competencias, los niveles de Desempeño Laboral mejoran en la empresa constructora de Lima Metropolitana.

Prueba de Hipótesis Específica 1

H₀: El proceso de reclutamiento de personal no influye en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa constructora – 2019

H₁: El proceso de reclutamiento de personal influye en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa constructora – 2019

Nivel de confianza: 95% ($\alpha=0.05$)

Regla de decisión: Si $p \geq 0.05 \rightarrow$ Se acepta la hipótesis nula.

Si $p < 0.05 \rightarrow$ Se rechaza la hipótesis nula

Tabla 15

Correlación de Spearman para la Hipótesis Específica 1

		Reclutamiento	Desempeño Laboral
Reclutamiento	Coeficiente de correlación	1,000	,827**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	95	95
Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	,827**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	95	95

Contraste de hipótesis

Los resultados de la prueba de Correlación de Spearman ($p=0.000$), nos permite establecer que el Reclutamiento se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral según la percepción de los trabajadores de una empresa constructora de Lima Metropolitana. Además según el Coeficiente de Correlación ($Rho=0.827$) podemos establecer que la relación entre las variables es directamente proporcional, es decir que cuando se mejoran los niveles de Reclutamiento, los niveles de Desempeño Laboral mejoran en la empresa constructora de Lima Metropolitana.

Prueba de Hipótesis Específica 2

H₀: El proceso de selección de personal no influye en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa constructora – 2019

H₁: proceso de selección de personal influye en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa constructora – 2019

Nivel de confianza: 95% ($\alpha=0.05$)

Regla de decisión: Si $p \geq 0.05 \rightarrow$ Se acepta la hipótesis nula.

Si $p < 0.05 \rightarrow$ Se rechaza la hipótesis nula

Tabla 16

Correlación de Spearman para la Hipótesis Específica 2

		Selección	Desempeño Laboral
Selección	Coeficiente de correlación	1,000	,816**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	95	95
Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	,816**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	95	95

Contraste de hipótesis

Los resultados de la prueba de Correlación de Spearman ($p=0.000$), nos permite establecer que la Selección se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral según la percepción de los trabajadores de una empresa constructora de Lima Metropolitana. Además según el Coeficiente de Correlación ($Rho=0.816$) podemos establecer que la relación entre las variables es directamente proporcional, es decir que cuando se mejoran los niveles de Selección, los niveles de Desempeño Laboral mejoran en la empresa constructora de Lima Metropolitana.

Prueba de Hipótesis Específica 3

H₀: El proceso de capacitación del personal no influye en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa constructora – 2019

H₁: El proceso de capacitación del personal influye en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa constructora – 2019

Nivel de confianza: 95% ($\alpha=0.05$)

Regla de decisión: Si $p \geq 0.05 \rightarrow$ Se acepta la hipótesis nula.

Si $p < 0.05 \rightarrow$ Se rechaza la hipótesis nula

Tabla 17

Correlación de Spearman para la Hipótesis Específica 3

		Capacitación	Desempeño Laboral
Capacitación	Coeficiente de correlación	1,000	,834**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	95	95
Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	,834**	1,000
	Sig. (bilateral)	,000	.
	N	95	95

Contraste de hipótesis

Los resultados de la prueba de Correlación de Spearman ($p=0.000$), nos permite establecer que las Relaciones interpersonales se relaciona significativamente con el Desempeño Laboral según la percepción de los trabajadores de una empresa constructora de Lima Metropolitana. Además según el Coeficiente de Correlación ($Rho=0.834$) podemos establecer que la relación entre las variables es directamente proporcional, es decir que cuando se mejoran los niveles de las Relaciones interpersonales, los niveles de Desempeño Laboral mejoran en la empresa constructora de Lima Metropolitana.

5.3 Discusión de resultados

Los resultados de la investigación permitieron establecer que existe una relación significativa y directamente proporcional buena entre la Gestión por Competencias se relaciona significativamente ($p=0.000$) y directamente proporcional ($Rho=0.884$) con el Desempeño Laboral según la percepción de los trabajadores de una empresa constructora de Lima Metropolitana, a quienes se les aplicó los cuestionarios sobre la Gestión por competencias y Desempeño laboral respectivamente.

Además, las dimensiones de la Gestión por Competencias, como el Reclutamiento se relaciona significativamente ($p=0.000$) y directamente proporcional ($Rho=0.827$), la selección se relaciona significativamente ($p=0.000$) y directamente proporcional ($Rho=0.816$) y la capacitación se relaciona significativamente ($p=0.000$) y directamente proporcional ($Rho=0.834$) con el Desempeño Laboral según la percepción de los trabajadores de una empresa constructora de Lima Metropolitana

Lo establecido como resultados de la investigación concuerda con lo establecido por Quijano y Silva (2016) en su tesis “Selección del personal y su relación con el desempeño laboral en la empresa de transporte CIVIA”, quien encontró que existe relación significativa entre la selección del personal con el desempeño, también a mejorar el análisis del proceso de selección y como se realiza una correcta evaluación de desempeño.

Así mismo, los resultados de la investigación concuerdan con Pum (2018) en su tesis “Competencias laborales y evaluación del desempeño” quien estableció una relación significativa entre las competencias laborales y la evaluación de desempeño, reflejando que las competencias estuvieron desarrolladas a su totalidad, una evaluación de desempeño

permite medir y cuantificar los niveles de competencia laborales del trabajador en su puesto de trabajo, además que proporciona datos significativos del desempeño del trabajador.

De la misma manera, los resultados de la investigación concuerdan con Chávez (2015) en su tesis “Propuesta de mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección del personal dirección de administración recursos humanos de la secretaria del agua, ubicada en la ciudad de Quito, quien concluyó que existe una relación de forma eficiente y efectiva para reconocer los procesos que llevan a un buen reclutamiento y selección del personal con el desempeño Laboral.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

1. Con respecto a la Hipótesis General, se estableció que la Gestión por Competencias tiene una fuerte relación directamente proporcional con el Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa constructora de Lima Metropolitana.
2. Con respecto a la Hipótesis Especifica 1, se estableció que el Reclutamiento tiene una fuerte relación directamente proporcional con el Desempeño Laboral de los trabajadores de una empresa constructora, es decir, que cuando se mejoran los niveles de Reclutamiento, los niveles de Desempeño Laboral mejoran.
3. Con respecto a la Hipótesis Especifica 2, se estableció que la Selección tiene una fuerte relación directamente proporcional con el Desempeño Laboral de los trabajadores de una empresa constructora, es decir, que cuando se mejoran los niveles de Selección, los niveles de Desempeño Laboral mejoran.
4. Con respecto a la Hipótesis Especifica 3, se estableció que las Relaciones interpersonales tiene una fuerte relación directamente proporcional con el Desempeño Laboral de los trabajadores de una empresa constructora, es decir, que cuando se mejoran los niveles de Relaciones interpersonales, los niveles de Desempeño Laboral mejoran.

6.2 Recomendaciones

1. Se recomienda diseñar un programa de mejoramiento continuo que conduzca a la optimización de procesos y brindar a los empleados la oportunidad de desarrollar sus conocimientos a través de formaciones técnicas que den paso a complementar la formación profesional que poseen cada uno de los trabajadores en pro de satisfacer las necesidades de desarrollo profesional, estimulando a su vez las oportunidades de promoción para establecer que la Gestión por Competencias permita una fuerte relación con el Desempeño Laboral de los trabajadores de la empresa constructora de Lima Metropolitana.
2. Se recomienda establecer un programa de Reclutamiento que permitan contar con un personal para llevar a cabo mayor cantidad de actividades que fomenten el desarrollo humano, con la finalidad de estimular las relaciones laborales, para mejorar el desempeño laboral en la empresa constructora
3. Se recomienda establecer un programa de Selección de acuerdo al área de trabajo para llevar a cabo actividades de aprendizaje basadas en relaciones interpersonales, habilidades de comunicación, habilidades para la negociación que partan de la consigna “ganar -ganar”, manejo de emociones, trabajo en equipo, entre otros; que fomenten el cambio en las percepciones y apreciaciones que los empleados poseen en la actualidad para mejorar el desempeño laboral en la empresa constructora.
4. Se recomienda establecer un programa de capacitación que permitan evaluaciones constantes que vayan dirigidas a indagar sobre las percepciones individuales de los

empleados de la organización con respecto al desempeño laboral. Esta evaluación permitirá tomar acciones al respecto ya sea para estimular o para afirmar las apreciaciones de los trabajadores, siendo así tomados en cuenta para ser partícipes del desarrollo del desempeño laboral en la empresa constructora

REFERENCIAS

- Alles, M. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias*. Argentina: Granica.
- Álvarez, P. (2015). *Propuesta para Determinar los Perfiles de Puestos por Competencias en la Gerencia de infraestructura orientado a mejorar la Gestión de Recursos Humanos de la Municipalidad Distrital de Namora*. (Tesis de grado), Universidad Nacional de Cajamarca., Cajamarca - Perú.
- Anticona, A., & Gaitán, F. (2016). *Aplicación de un modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los trabajadores del grupo Educativo Las Américas S.R.L de la ciudad de Trujillo - 2016*. (Tesis de grado), Universidad Antenor Orrego, Trujillo - Perú. Obtenido de http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/2316/1/RE_ADMI_ANA.ANTICONA_FLOR.GAITAN_APLICACION.DE.UN.MODELO.DE.GESTION.POR.COMPETENCIAS_DATOS_T046_47717795T-42607987T.PDF
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica* (Sexta ed.). Caracas: EPISTEME.
- Béltran, N., & Urrea, D. (2015). *Diseño e implementación del modelo de gestión por competencias y evaluación del personal según el modelo, para la empresa aportes en línea*. (Tesis de maestría), Universidad escuela de Negocios EAN, Bogotá - Colombia. Obtenido de <https://docplayer.es/4305879-Diseno-e-implementacion-del-modelo-de-gestion-por-competencias-y-evaluacion-del-personal-segun-el-modelo-para-la-empresa-aportes-en-linea.html>
- Bisquerra, R. (2003). Educación emocional y competencias básicas para la vida. *Revista de investigación educativa RIE*, 21(1), 7-43.

- Bohlander, G., & Sherman, A. (2002). *Administración de los Recursos Humanos*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Cartaya, A. (2009). *Capital Humano hacia un sistema de gestión en la empresa*. Cuba: Editora Política.
- Castillo, J. (2004). *Reingeniería y Gestión Municipal*. (Tesis de maestría), Universidad Mayor de San Marcos, Lima - Perú.
- CEPAL. (2006). *Panorama social de América Latina*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Chávez, A. (2015). *Propuesta de mejoramiento del proceso de reclutamiento y selección de personal dirección de administración de recursos humanos de la secretaria del agua, ubicada en la ciudad de Quito*. (Tesis de grado), Universidad Central de Ecuador, Quito D.M. Ecuador.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Colombia: Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Personal*. México: Mc Graw Hill.
- Contreras, C., Díaz, B., & Hernández, E. (2012). *Multiculturalidad: Su análisis y perspectivas a la luz de sus actores, Clima y Cultura Organizacional Prevalcientes en un Mundo Globalizado*. Obtenido de http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1159/bases_teoricas_relaciones_interpersonales.html
- Cruz, A. (2003). *La comunicación y las relaciones interpersonales*. Colombia: Editorial Mac Graw Hill.
- De Luna, A. G. (2008). *Capital Humano*. México: Trillas.
- Definición ABC. (s.f.). *Obtenido de Definición de Relaciones Interpersonales*:. Obtenido de <http://www.definicionabc.com/social/relaciones-interpersonales.php>

- Ernst&Young Consultores. (junio de 2008). *Manual del Director de Recursos Humanos. Gestión por competencias.* Obtenido de <https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>
- Helieregel, S. (2004). *Comportamiento Organizacional.* México: Digital Oriente S.A.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación.* México D.F.: McGraw-Hill Education.
- Landy, F., & Conte, J. (2005). *Psicología Industrial. Introducción a la Psicología Industrial y Organizacional.* Mexico: Mc Graw Hill.
- Ludeña, A. (2004). *La Formación por Competencias Laborales. Guía Técnico-Pedagógica para Docentes de Formación Profesional.* Lima: Programa de Capacitación Laboral - CAPLAB.
- Mejía, Y. (2012). *Evaluación del desempeño con enfoque en las competencias laborales” (Estudio realizado con agentes de servicio.* (tesis de grado), Universidad Rafael Saldívar, Quetzaltenango - Guatemala. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2012/05/43/Mejia-Yessika.pdf>
- Mena, W. (2014). *Propuesta de un Modelo por Competencias orientado al personal administrativo de la Universidad Politécnica Salesiana, sede Cuenca para el año 2014.* (Tesis de maestría), Universidad Politécnica Salesiana, Cuenca, Ecuador.
- Monje, C. (2011). *Metodología de la Investigación Cuantitativa y Cualitativa. Guía didáctica.* Colombia: Universidad Surcolombiana.
- Morales, O. (2008). *Gestión por competencia.* México: CONOCER. Obtenido de <http://www.conocer.com.mx>
- OIT. (1997). *Productividad y Formación.* Organización Internacional del Trabajo.
- Pereira, F., Gutierrez, S., Sardi, L., & Villanil, M. (2008). Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados. *Cuadernos Latinoamericanos de*

- Administración*, Vol. IV(Núm. 8), 69-108. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634349004.pdf>
- Púm, K. (2018). *Competencias laborales y evaluación del desempeño*. (Tesis de grado), Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango - Guatemala. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Pum-Kinberly.pdf>
- Quijano, A., & Silva, K. (2016). *Selección del personal y su relación con el desempeño laboral en la empresa de transportes Civa – Chiclayo 2016*. (Tesis de grado), Universidad Señor de Sipan, Chiclayo - Perú. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/2291/Tesis%20de%20Quijano%20Guevara%20y%20Silva%20P%E9rez.pdf;jsessionid=AC3E18E4D29C69972AD D3BB262BB6397?sequence=1>
- Quispe, J. (2018). *Análisis de las características laborales de los trabajadores de construcción civil, inscritos en el Registro Nacional de Trabajadores de Construcción Civil retcc en el ámbito de la región Puno 2015-2017*. (Tesis de grado), Universidad Nacional del Altiplano, Puno - Perú. Obtenido de http://repositorio.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/7148/Quispe_Garnica_Jenrry_Anibal.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Reyes, A. (2000). *Administración de Personal*. México: Editorial Limusa .
- Salas, R., Díaz, L., & Pérez, G. (2012). Las competencias y el desempeño laboral en el Sistema Nacional de Salud. *Educ Med Super*, vol.26 (no.4). Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412012000400013
- Vera, E. (2016). *La gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del banco Guayaquil Agencia Portoviejo*. (Tesis de grado), Universidad técnica de Ecuador, Marabí - Ecuador.

Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Personal y Recursos Humanos*.

México: Mc Graw Hill Interamericana.

APÉNDICE



Apéndice A: Instrumentos de recolección de datos

Cuestionario sobre la Gestión de Competencias

Se le solicita responder como cliente sobre su apreciación acerca de cuestiones relacionadas con la Gestión por Competencias de la empresa

Tenga en cuenta la siguiente codificación

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

RECLUTAMIENTO	1	2	3	4	5
¿Las acciones de personal responden a los planes de largo plazo?					
¿Los planes de RR.HH. permiten prever el plan operativo de trabajo anual?					
¿Se utiliza diagnósticos situacionales y análisis de información en la organización?					
¿Se realiza un análisis de puestos de trabajo según necesidades por tipo de proyecto?					
¿Los responsables de RR.HH. utilizan el sistema de información de personal?					
¿Se tiene actualizado el sistema de información de personal permanentemente?					
SELECCIÓN	1	2	3	4	5
¿Las pruebas de selección son oportunas?					
¿Las pruebas contienen condiciones necesarias para los puestos de trabajo?					
¿Las evaluaciones llevadas a cabo están de acuerdo al puesto de trabajo?					
¿Las evaluaciones son permanentes permitiendo acceder a un puesto de trabajo?					
¿Las entrevistas son las adecuadas para cubrir los puestos de trabajo?					
¿Las entrevistas contienen los factores de éxito para ocupar el puesto de trabajo?					
CAPACITACIÓN	1	2	3	4	5
¿Se realizan programas de capacitación a los trabajadores?					
¿El área de personal realiza entrenamiento permanente para el puesto de trabajo?					
¿Los trabajadores participan en los programas de desarrollo de capacidades habilidades?					
¿Se diagnostican las necesidades en los puestos de trabajo para la capacitación?					
¿Se llevan a cabo acciones para la realización del plan de capacitación?					
¿La capacitación está de acorde a las necesidades de los puestos de trabajo?					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



Cuestionario sobre el Desempeño Laboral

Se le solicita responder como cliente sobre su apreciación acerca de cuestiones relacionadas con el Desempeño Laboral

¿Ud., está de acuerdo o en desacuerdo sobre las siguientes preguntas sobre la percepción de marca en la empresa?

Tenga en cuenta la siguiente codificación

1. Totalmente en desacuerdo 2. En Desacuerdo 3. Ni en desacuerdo ni en acuerdo 4. De acuerdo 5. Totalmente de Acuerdo

EFICACIA	1	2	3	4	5
Considera que existe responsabilidad, en las funciones que desempeñan sus compañeros de trabajo.					
Considera que los demás trabajadores, cumplen sus funciones adecuadamente.					
Se responde de acuerdo a los planes de corto y largo plazo.					
Existe predisposición para el logro de los propósitos que persigue la Empresa.					
Hay participación de los trabajadores para el logro de los proyectos asignados.					
Considera que los trabajadores se enfatizan en el cumplimiento de objetivos.					
EFICIENCIA	1	2	3	4	5
Se logran los resultados de acuerdo a lo planificado					
Considera que se cumplen las metas oportunamente en el área de trabajo.					
Se ejecutan las actividades en el tiempo previsto y respetando las fechas.					
Los trabajadores utilizan adecuadamente los recursos asignados					
Hay un uso y control adecuado de recursos que debe realizarse en cada actividad.					
Los recursos de la institución permiten el cumplimiento de los objetivos institucionales.					
RELACIONES INTERPERSONALES	1	2	3	4	5
Los canales de comunicación y el manejo de información se ejercen adecuadamente en la institución.					
Establece y mantiene comunicación con los usuarios propiciando un ambiente de cordialidad y respeto.					
Establece y mantiene comunicación con sus compañeros de trabajo propiciando un ambiente de cordialidad y respeto.					
Es bueno el nivel de convivencia y amistad, entre tus compañeros de trabajo.					
Existe colaboración por parte de tus compañeros, cuando tienes un problema en el trabajo					
Considera que se identifican los conflictos para la solución de problemas.					

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN