



UNIVERSIDAD
**SAN IGNACIO
DE LOYOLA**

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Carrera de Administración de Empresas

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES
DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTES, LIMA, 2021**

**Tesis para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración de Empresas**

**JENIFFER PIERINA HORNA SALDAÑA
(0000-0002-6462-2082)**

**RICARDO MANUEL MONTES HUAMÁN
(0000-0002-0175-3923)**

**Asesora:
ANA MARÍA BALLESTEROS CARRANZA
(0000-0002-3855-7862)**

**Lima - Perú
2021**

DEDICATORIA

Este presente trabajo está dedicado a Dios, por darnos salud y sabiduría a lo largo de la elaboración de nuestra tesis. A nuestros padres, ya que sin ellos no habiéramos logrado una meta más en nuestra vida profesional. Gracias por compartir sus conocimientos, consejos y amor incondicional. A la hija de Ricardo, quien es su orgullo y motivación para nunca rendirse y ser un ejemplo para ella.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestros padres y familiares, por su paciencia y compañía en todo este proceso de desarrollo de la tesis.

A nuestra asesora, Doctora Ana María Ballesteros Carranza, y al Doctor William Flores Sotelo, por guiarnos y apoyarnos durante nuestra investigación de tesis.

A la universidad San Ignacio de Loyola, por brindarnos todos nuestros conocimientos profesionales y formarnos de manera integral.

A nuestros profesores y compañeros, que nos impulsaron para culminar este arduo camino.

GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTES, LIMA, 2021

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo determinar cómo influye la gestión por competencias en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de transportes, Lima, 2021. El tipo de investigación fue básica y tuvo un diseño no experimental, transversal, correlacional-causal. La muestra estuvo compuesta por 50 trabajadores del área de Recursos Humanos de la empresa Movil Bus. La técnica de recolección de datos utilizada fue la encuesta, mientras que el instrumento utilizado fueron dos cuestionarios, el primero diseñado para medir la gestión por competencias (38 ítems) y el segundo diseñado para medir el desempeño laboral (18 ítems). Los instrumentos validados tuvieron un coeficiente Alfa de Cronbach igual a 0.964. Los resultados mostraron una influencia positiva y alta de la Gestión por competencias en el desempeño laboral, con un coeficiente Rho de Spearman igual a 0.708 a un nivel de significancia del 0.05 ($p\text{-valor} < 0.05$). Se determinó una influencia positiva y alta de la dimensión Habilidades cognitivas en el desempeño laboral ($r = 0.649$) y una influencia positiva y alta de la dimensión Habilidades del comportamiento en el desempeño laboral ($r = 0.704$).

**MANAGEMENT BY COMPETENCES IN THE WORK PERFORMANCE OF
WORKERS OF A TRANSPORTATION COMPANY, LIMA, 2021**

ABSTRACT

This research aimed to determine how competency management influences the work performance of the workers of a transport company, Lima, 2021. The type of research was basic and had a non-experimental, cross-sectional, correlational-causal design. The sample consisted of 50 workers from the Human Resources area of the Movil Bus company. The data collection technique used was the survey, while the instrument used was two questionnaires, the first designed to measure management by competencies (38 items) and the second designed to measure job performance (18 items). The validated instruments had a Cronbach's alpha coefficient equal to 0.964. The results showed a positive and high influence of Competency Management on job performance, with a Spearman Rho coefficient equal to 0.708 at a significance level of 0.05 (p-value <0.05). A positive and high influence of the Cognitive skills dimension on job performance ($r = 0.649$) and a positive and high influence of the Behavioral skills dimension on job performance ($r = 0.704$) was determined.

ÍNDICE

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTOS	II
RESUMEN	III
ABSTRACT.....	IV
Introducción	1
1. Capítulo 1.....	3
1.1. Problema de investigación	3
1.1.1. Planteamiento del problema.....	3
1.1.2. Formulación del problema	5
1.1.3. Justificación de la Investigación.....	5
1.2. Marco Referencial.....	6
1.2.1. Antecedentes.....	6
1.2.2. Marco teórico.....	15
1.3. Objetivos e Hipótesis	37
1.3.1. Objetivos	37
1.3.2. Hipótesis	37
2. Capítulo 2.....	38
2.1. Método	38
2.1.1. Tipo de investigación.....	38
2.1.2. Diseño de investigación.....	38
2.1.3. Variables.....	38
2.1.4. Muestra	40
2.1.5. Instrumentos de investigación.....	40
2.1.6. Procedimientos de recolección de datos	42
3. Capítulo 3.....	43
3.1. Resultados.....	43
3.1.1. Método de consistencia interna	43
3.2. Análisis estadísticos	44
3.2.1. Estadísticos descriptivos.....	44
3.3. Análisis inferencial	62
3.3.1. Contrastación de hipótesis.....	62

3.4. Discusiones	67
3.5. Conclusiones.....	70
3.6. Recomendaciones	71
4. Capítulo 4.....	74
4.1. Calendario de actividades	74
4.2. Recursos.....	76
4.3. Presupuesto	78
Anexos	79
Referencias.....	135

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Estadísticas de fiabilidad.....	43
Tabla 2. Frecuencias y porcentajes de los niveles con respecto a la variable Gestión por competencias de los trabajadores de MovilBus, Lima, 2021.....	44
Tabla 3. Frecuencias y porcentajes de los niveles con respecto a la dimensión Habilidades cognitivas de los trabajadores de MovilBus, Lima, 2021	45
Tabla 4. Frecuencias y porcentajes de los niveles con respecto a la dimensión Habilidades del comportamiento de los trabajadores de MovilBus, Lima, 2021	46
Tabla 5. Frecuencias y porcentajes de los niveles con respecto a la variable Desempeño laboral de los trabajadores de MovilBus, Lima, 2021	48
Tabla 6. Frecuencias y porcentajes de los niveles con respecto a la dimensión Dominio de tareas específicas de los trabajadores de MovilBus, Lima, 2021.....	49
Tabla 7. Frecuencias y porcentajes de los niveles con respecto a la dimensión Dominio de tareas específicas de los trabajadores de MovilBus, Lima, 2021.....	51
Tabla 8. Frecuencias y porcentajes de los niveles con respecto a la dimensión Esfuerzo demostrado de los trabajadores de MovilBus, Lima, 2021.....	52
Tabla 9. Frecuencias y porcentajes de los niveles con respecto a la dimensión Comunicación oral y escrita de los trabajadores de MovilBus, Lima, 2021.....	54
Tabla 10. Frecuencias y porcentajes de los niveles con respecto a la dimensión Disciplina personal de los trabajadores de MovilBus, Lima, 2021	55
Tabla 11. Frecuencias y porcentajes de los niveles con respecto a la dimensión Mejora del rendimiento grupal de los trabajadores de MovilBus, Lima, 2021.....	57
Tabla 12. Frecuencias y porcentajes de los niveles con respecto a la dimensión Supervisión de los trabajadores de MovilBus, Lima, 2021	58
Tabla 13. Frecuencias y porcentajes de los niveles con respecto a la dimensión Administración de los trabajadores de MovilBus, Lima, 2021.....	60
Tabla 14. Correlación general - Rho de Spearman	62
Tabla 15. Matriz de correlaciones específicas	63
Tabla 16. Prueba estadística - Hipótesis general.....	64
Tabla 17. Prueba estadística - Hipótesis específica 1	66
Tabla 18. Prueba estadística - Hipótesis específica 2	67
Tabla 19. Calendario de actividades	74

Tabla 20. Presupuesto de bienes	78
Tabla 21. Presupuesto de servicios	78

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de la pirámide de competencias de McClelland.....	21
Figura 2. Modelo de las competencias y del desempeño de Boyatzis	22
Figura 3. Niveles 1 y 2 del modelo de competencias de Birkett.....	23
Figura 4. Modelo del desempeño de Smith, Organ y Near.....	31
Figura 5. Determinantes del desempeño laboral según Campbell, McCloy, Oppler y Sager.....	32
Figura 6. Modelo de los 8 elementos del desempeño de Campbell y colaboradores	33
Figura 7. Porcentajes de los niveles con respecto a la variable Gestión por competencias de los trabajadores de MovilBus, Lima, 2021	44
Figura 8. Porcentajes de los niveles con respecto a la dimensión Habilidades cognitivas de los trabajadores de MovilBus, Lima, 2021	45
Figura 9. Porcentajes de los niveles con respecto a la dimensión Habilidades del comportamiento de los trabajadores de MovilBus, Lima, 2021	47
Figura 10. Porcentajes de los niveles con respecto a la variable Desempeño laboral de los trabajadores de MovilBus, Lima, 2021	48
Figura 11. Porcentajes de los niveles con respecto a la dimensión Dominio de tareas específicas de los trabajadores de MovilBus, Lima, 2021	50
Figura 12. Porcentajes de los niveles con respecto a la dimensión Dominio de tareas específicas de los trabajadores de MovilBus, Lima, 2021	51
Figura 13. Porcentajes de los niveles con respecto a la dimensión Esfuerzo demostrado de los trabajadores de MovilBus, Lima, 2021	53
Figura 14. Porcentajes de los niveles con respecto a la dimensión Comunicación oral y escrita de los trabajadores de MovilBus, Lima, 2021	54
Figura 15. Porcentajes de los niveles con respecto a la dimensión Disciplina personal de los trabajadores de MovilBus, Lima, 2021.....	56
Figura 16. Porcentajes de los niveles con respecto a la dimensión Mejora del rendimiento grupal de los trabajadores de MovilBus, Lima, 2021	57
Figura 17. Porcentajes de los niveles con respecto a la dimensión Supervisión de los trabajadores de MovilBus, Lima, 2021.....	59
Figura 18. Porcentajes de los niveles con respecto a la dimensión Administración de los trabajadores de MovilBus, Lima, 2021.....	60

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Matriz de consistencia.....	79
Anexo 2. Cuestionario aplicado sobre las competencias adaptadas de Birkett	82
Anexo 3. Cuestionario sobre Gestión por competencias de Birkett	85
Anexo 4. Cuestionario sobre Desempeño laboral aplicado a los trabajadores de la empresa de transportes	86
Anexo 5. Individual Work Performance Questionnaire	89
Anexo 6. Organigrama planteado para el área de Recursos Humanos de Movil Bus	90
Anexo 7. Indicadores de medición de las dimensiones de la Gestión por competencias	91
Anexo 8. Indicadores de medición de las dimensiones del Desempeño laboral	92
Anexo 9. Juicio de expertos n°1 para validación de instrumentos	93
Anexo 10. Juicio de expertos n°2 para validación de instrumentos	106
Anexo 11. Juicio de expertos n°3 para validación de instrumentos	120

Introducción

En la actualidad, las empresas se encuentran enfocadas en mejorar la gestión de sus recursos, con el fin de reducir costos, mejorar el desempeño e incrementar la rentabilidad de la organización. El recurso humano es uno de los principales activos de la organización, pues todas las actividades de una empresa son desarrolladas por personas, quienes trabajan y se encargan de sacar adelante a las organizaciones.

De acuerdo con Paredes (2021) la Gestión por competencias es una herramienta usada por las empresas más grandes del país, la cual, si es utilizada apropiadamente, puede ofrecer grandes beneficios para la gestión del recurso humano. El desempeño de los colaboradores depende directamente de sus capacidades y habilidades, las cuales deben estar alineadas con sus funciones dentro de las empresas. La gestión por competencias permite evaluar y alinear los perfiles de los trabajadores con sus correspondientes actividades laborales.

El desempeño laboral es un factor de alta relevancia para las empresas, quienes se enfocan en la gestión del desempeño de forma continua, con el fin de motivar a los trabajadores, comunicarles sobre aciertos y desaciertos en el trabajo y brindarles una orientación para su crecimiento en la organización. El desempeño laboral no solo tiene un impacto individual en la productividad de los trabajadores, sino que tiene un impacto a nivel organizacional, lo cual afecta, positiva o negativamente, el desarrollo de toda la empresa.

El presente trabajo de investigación se centra en conocer cómo la gestión por competencias influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Movil Bus. El interés por esta investigación surge de la necesidad de conocer la situación actual de la empresa y la influencia que la gestión por competencias podría estar teniendo sobre el desempeño de los colaboradores. Con los resultados de investigación, se podrán evaluar

medidas de gestión adecuadas a la realidad y necesidad de la empresa de transportes Movil Bus.

Esta tesis se divide en cuatro capítulos. En el capítulo I, se realiza el planteamiento del problema de investigación; se formulan los problemas adecuadamente; se justifica la investigación de forma teórica, práctica y metodológica; se desarrolla el marco referencial de la tesis (antecedentes y marco teórico); se determinan los objetivos y se plantean las hipótesis de investigación.

En el capítulo II, se define el tipo y el diseño de la investigación; se definen las variables de estudio y su operacionalización; se determina la población y la muestra del estudio; se elige el método de investigación y su instrumento correspondiente; y se definen los procedimientos a seguir para la recolección de información de campo.

En el capítulo III, se presentan los resultados de la investigación; se comprueba la validez interna de los instrumentos aplicados; se desarrollan los estadísticos descriptivos del estudio; se desarrolla el análisis estadístico inferencial a través de la contrastación de hipótesis y el cálculo del coeficiente Rho de Spearman; y se realizan las discusiones, conclusiones y recomendaciones.

En el capítulo IV, se detalla el calendario de las actividades realizadas en la tesis, los recursos usados y el presupuesto invertido en la investigación. Posteriormente, se detallan los anexos de la investigación relacionados con la matriz de consistencia de la investigación, los instrumentos aplicados (cuestionarios) y las fichas de validación de los instrumentos. Finalmente, se presenta la lista de las referencias utilizadas para el desarrollo de toda la investigación de tesis.

Capítulo 1

1.1. Problema de investigación

1.1.1. Planteamiento del problema

Los trabajadores de las empresas de transporte atraviesan una situación preocupante debido a la falta de motivación laboral, un modelo de servicio inadecuado y la vulneración de sus derechos fundamentales (Logística, 2019); para inicios del año 2021, en España, el 80% de las empresas del sector transporte tenían problemas de liquidez, lo cual afectó las remuneraciones de sus trabajadores (Trincado, 2021). En Argentina, existen conflictos gremiales generados por problemas salariales que afectan la economía de los trabajadores del sector transportes (La Voz, 2020); en Uruguay, los sueldos de los trabajadores se han visto mermados hasta en un 30%, debido a descuentos en los pagos de inicios de jornada, esperas y kilómetros recorridos (Dos Santos, 2020). En Perú, la alta tasa de informalidad registrada en el sector transportes (83%) afecta la productividad de los trabajadores, disminuyendo su rango salarial a casi la mitad (El Comercio, 2019). Los trabajadores de Móvil Bus han experimentado problemas en sus remuneraciones, desempleo y, actualmente, presentan problemas en sus desempeños laborales.

En España, el desarrollo de la gestión por competencias no siempre es satisfactorio, ya que si este modelo no es adecuadamente aplicado genera problemas de rotación y escasez de talento (Observatorio de Recursos Humanos, 2019). Por otro lado, en México, las innovaciones tecnológicas superan continuamente a las distintas competencias, volviéndolas obsoletas y generando que los sistemas de gestión por competencias tengan que actualizarse continuamente (González, 2019; Olavarrieta, 2020). En el Perú, el 48% de los ejecutivos peruanos tienen problemas para contratar o retener personal competente, debido a falencias en los sistemas de gestión por competencias (El Economista América Perú, 2020). En la

empresa Movil Bus, no se observa un adecuado sistema de gestión por competencias, pues cerca del 20% de los trabajadores no conoce adecuadamente sus funciones o la forma cómo deben ser desarrolladas sus actividades laborales, lo que ha generado demoras en los procesos de atención a los clientes y un incremento de la insatisfacción en un 8%. Las habilidades cognitivas individuales (habilidades técnicas, analíticas y apreciativas) y las habilidades del comportamiento (habilidades personales, interpersonales y organizacionales) son dimensiones de la Gestión por competencias que no han sido adecuadamente desarrolladas dentro de la organización en evaluación, por lo que es importante realizar un diagnóstico profundo al respecto. Estas habilidades han sido previamente descritas y analizadas en personal del área de Recursos Humanos en las investigaciones de Birkett (2002).

En relación al desempeño laboral, la crisis sanitaria por el COVID-19 y el malestar psicológico generado por las cuarentenas y escasez han impactado directamente en el desempeño laboral (Rosales, 2020); asimismo, la falta de objetivos claros en el trabajo remoto ha generado disminuciones en el desempeño de los trabajadores (Machado, 2020). En México, el estrés financiero por el pago de deudas afecta al 37% de empleados, empeorando el desempeño laboral hasta en seis veces más (El Economista, 2019); asimismo, debido a la pandemia, el desempeño laboral también se vio afectado por la falta de verificación de las condiciones ambientales, ergonómicas y tecnológicas de los trabajadores remotos (Garro y Palos, 2020). En Perú, el desempeño laboral del 59% de los empleados disminuyó, como consecuencia de problemas asociados al manejo de plataformas digitales de internet (Radio Programas del Perú, 2021). En la empresa Móvil Bus, se identificó una disminución en el desempeño laboral de sus trabajadores (-12%) en los últimos meses, impactando tanto a nivel de productividad (-9%), como de rentabilidad trimestral (-10%). La evaluación de las dimensiones del desempeño laboral (dominio de tareas específicas y no específicas, esfuerzo demostrado, comunicación oral y escrita, disciplina personal, mejora del rendimiento grupal,

supervisión y administración) dentro de la organización será relevante para conocer el problema a profundidad y determinar qué nivel de influencia tiene la gestión por competencias en el desempeño de los trabajadores de la empresa. Estas dimensiones del desempeño laboral han sido previamente descritas y analizadas en personal del área de Recursos Humanos en las investigaciones de Campbell, McCloy, Oppler y Sager (1993).

1.1.2. Formulación del problema

1.1.2.1. Problema General.

¿Cómo influye la gestión por competencias en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de transportes, Lima, 2021?

1.1.2.2. Problemas Específicos.

¿Cómo influyen las habilidades cognitivas en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de transportes, Lima, 2021?

¿Cómo influyen las habilidades del comportamiento en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de transportes, Lima, 2021?

1.1.3. Justificación de la Investigación

Esta investigación se justifica de forma teórica puesto que se fundamenta en el Modelo de las competencias de Birkett y en el Modelo de los 8 elementos del desempeño de Campbell, McCloy, Oppler y Sager. Además, esta investigación permitirá profundizar en el estudio de la gestión por competencias y del desempeño laboral, incrementando el número de estudios realizados para demostrar la existencia de correlación o influencia entre estas dos variables.

Por otro lado, esta investigación se justifica de forma metodológica puesto que se utilizarán instrumentos previamente validados para la medición de la gestión por

competencias y el desempeño laboral. Asimismo, se realizará el planteamiento de procedimientos adecuados para la medición de las variables y para la determinación estadística inferencial de la relación entre la gestión por competencias y el desempeño.

Esta investigación se justifica de forma práctica puesto que se realizará un diagnóstico inicial sobre la situación de la gestión por competencias y del desempeño laboral en una empresa de transportes de Lima, así como la evaluación de la influencia de la gestión por competencias en el desempeño. Los resultados de esta investigación brindarán información importante a la empresa estudiada, la cual podrá ser utilizada para mejorar su situación actual y optimizar los niveles de desempeño en su organización.

Finalmente, esta investigación aporta a la sociedad pues contribuye con la mejora del desempeño de los trabajadores y de su desenvolvimiento individual, a través de un mayor dominio de las tareas específicas del trabajo y una mejor comunicación, lo cual se traduce en un servicio de mayor calidad para la comunidad con respecto a mejores tiempos de atención, mejores procedimientos y una mayor satisfacción para los clientes. Los resultados de la investigación tendrán un alcance positivo en las filiales de Movil Bus de la ciudad de Lima, pues el estudio se realizó únicamente con los trabajadores de esta región del país.

1.2. Marco Referencial

1.2.1. Antecedentes

1.2.1.1. Antecedentes internacionales.

Mariño (2018), tuvo como objetivo general evaluar el proceso de implementación de un sistema de gestión por competencias con el fin de mejorar el desempeño organizacional de la empresa Bioalimentar. El enfoque de esta investigación fue cuantitativo, de diseño no experimental, de nivel exploratorio-descriptivo-correlacional y de tipo aplicada. En esta

investigación, la población estuvo conformada por todos los trabajadores de Bioalimentar, quienes conforman un total de 302 individuos de las áreas operativas, administrativas y directivas de la empresa. Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizó una fórmula estadística para poblaciones finitas, definiéndose un total de 172 individuos como componentes de la muestra. Para la recolección de la información, se utilizó la técnica de la encuesta. El instrumento correspondiente a la técnica de la encuesta es el cuestionario, el cual fue validado a través del coeficiente Alfa de Cronbach (0.865), demostrándose su alto nivel de confiabilidad para su aplicación en el estudio. La información recopilada fue presentada a través del uso de herramientas estadísticas descriptivas, como los gráficos de barras, los gráficos circulares y las tablas de frecuencias. Con esta información, se desarrolló un análisis estadístico del tipo inferencial, calculándose el valor del Chi cuadrado de Pearson (0.703) y el coeficiente R de Pearson (0.532), los cuales demostraron que existe una correlación directa, moderada y significativa entre el sistema de gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores. Finalmente, se concluyó que el sistema de gestión por competencias se relaciona de forma directa y moderada con el desempeño laboral de los trabajadores de Bioalimentar ($r=0.532$).

Acosta y Quiroz (2018) tuvieron como objetivo general diagnosticar la situación del sistema de gestión por competencias de la empresa DECORCASA CIA LTDA y evaluar el impacto que genera la aplicación de este sistema de gestión en el desempeño laboral de su talento humano. El diseño de investigación fue no experimental de corte transversal, de nivel descriptivo y de tipo aplicada. En esta investigación, la población estuvo conformada por los clientes habituales de DECORCASA, los cuales suman un total de 200 individuos. Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizó una fórmula estadística para poblaciones finitas, definiéndose un total de 115 individuos como componentes de la muestra. Para la recolección de la información, se utilizaron 3 técnicas: observación, entrevista y encuesta.

Los instrumentos correspondientes a estas 3 técnicas fueron: la guía de observación, la guía de entrevista y el cuestionario. La información recopilada fue presentada a través del uso de herramientas estadísticas descriptivas, como los gráficos de barras, los gráficos circulares y las tablas de frecuencias. Entre los resultados encontrados, se determinó que la empresa DECORCASA no posee un sistema de gestión por competencias adecuadamente implementado, por lo que es imposible mejorar el desempeño organizacional bajo dichas condiciones. Por ello, se desarrolló un programa de implementación estratégica para DECORCASA, considerando distintos puntos de evaluación: estrategias de implementación de precios, estrategias de implementación de publicidad, estrategias para la diferenciación del producto, análisis FODA organizacional, flujogramas para los nuevos procesos planteados y para los procesos de compra, coeficientes de gestión del conocimiento, de argumentación y de competencia. Finalmente, se concluyó que la implementación del programa de gestión por competencias diseñado permitirá optimizar, hasta un 10%, el desempeño organizacional de DECORCASA CIA LTDA.

Púm (2018) tuvo como objetivo general determinar el grado de influencia de la gestión por competencias en el desempeño laboral de los trabajadores de Autocentro Gutiérrez. El enfoque de esta investigación fue cuantitativo, de diseño no experimental transversal, de nivel descriptivo y de tipo básico. En esta investigación, la población estuvo conformada por todos los trabajadores de Autocentro Gutiérrez, quienes conforman un total de 22 individuos. Para determinar el tamaño de la muestra, no se utilizó ninguna técnica de muestreo, ya que la población fue lo suficientemente pequeña como para evaluar al total de individuos. Para la recolección de la información, se utilizó la técnica de la encuesta. El instrumento correspondiente a la técnica de la encuesta es el cuestionario, el cual se desarrolló para evaluar las funciones operativas de la organización y el desempeño laboral de los trabajadores. La información recopilada fue presentada a través del uso de herramientas

estadísticas descriptivas, como los gráficos de barras, los gráficos circulares y las tablas de frecuencias. No se realizaron pruebas estadísticas del tipo inferencial para determinar la correlación de las variables, solamente se evaluaron los valores promedios de los resultados, encontrándose que existen altos niveles en las competencias evaluadas y altos niveles de desempeño laboral. Finalmente, se concluyó que existe un nivel de influencia alto del sistema de gestión y evaluación por competencias en el desempeño laboral de los trabajadores de Autocentro Gutiérrez.

Ávila (2017) tuvo como objetivo general evaluar la implementación de un modelo de gestión por competencias dentro de la unidad de trabajo conocida como fase I en la empresa CSC para mejorar el desempeño organizacional. La unidad en mención estaba conformada por el área de trámite de operaciones, auditoría y control, gestión de los riesgos y calidad. El enfoque de esta investigación fue mixto, de diseño experimental, de nivel descriptivo analítico y de tipo aplicado. En esta investigación, la población estuvo conformada por 5 trabajadores de la empresa, trabajándose finalmente con una muestra censal debido al pequeño número de individuos. Las técnicas utilizadas para recolectar la información fueron la encuesta y la entrevista; los instrumentos utilizados fueron los cuestionarios FO2-PO12-02-Evaluación de competencias Directivo, FO3-PO12-02 Evaluación de competencias Táctica, FO2-PO12-02 Evaluación de competencias Operativo y la guía de entrevista. La información recopilada fue presentada a través del uso de herramientas estadísticas descriptivas, como los gráficos de barras, los gráficos circulares y las tablas de frecuencias. Entre los resultados encontrados, se determinó que existe una brecha entre los valores que realmente obtiene la empresa y los valores esperados por la gerencia. Se complementó la información cuantitativa con la información cualitativa obtenida de las entrevistas, comprendiéndose el contexto para el desarrollo del Modelo de gestión de la empresa. El plan desarrollado comprendió la priorización de procesos, el despliegue de procesos, el diseño de

programas específicos de desarrollo (reunión de análisis de situaciones, roles de trabajo, multimedia y discusión, y equipos de trabajo), el desarrollo de contenidos, la disponibilidad del equipo interno y una evaluación económica del modelo. Finalmente, luego de la implementación del modelo, se concluyó que este se alinea a los objetivos estratégicos de la empresa y que permite mejorar los procesos de selección de personal basado en un sistema por competencias.

Paredes (2017) tuvo como objetivo general analizar el grado de influencia que tiene el modelo de gestión por competencias en el desempeño laboral de las empresas del sector hotelero en el cantón de Ambato. El enfoque de esta investigación fue mixto, en la modalidad de campo, de diseño no experimental transversal, de nivel exploratorio-descriptivo-correlacional y de tipo básica. En esta investigación, la población estuvo conformada por 66 trabajadores operativos y 6 jefes de recursos humanos de las empresas del sector hotelero del cantón Ambato. Para determinar el tamaño de la muestra, no se utilizó ninguna técnica de muestreo, ya que la población fue lo suficientemente pequeña como para evaluar al total de individuos. Para la recolección de la información, se utilizó la técnica de la encuesta. El instrumento correspondiente a la técnica de la encuesta es el cuestionario, el cual fue validado a través de la prueba Alfa de Cronbach (0.850), demostrándose su confiabilidad para su aplicación en el estudio. La información recopilada fue presentada a través del uso de herramientas estadísticas descriptivas, como los gráficos de barras, los gráficos circulares y las tablas de frecuencias. Con esta información, se desarrolló un análisis estadístico del tipo inferencial, calculándose el valor del coeficiente Rho de Spearman (0.900), lo cual demostró que existe una correlación directa, muy alta y significativa entre el sistema de gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores. Finalmente, se concluyó que el sistema de gestión por competencias se relaciona de forma directa y muy alta con el

desempeño laboral de los trabajadores de las empresas del sector hotelero del cantón Ambato ($r=0.900$).

1.2.1.2. Antecedentes nacionales.

Lozano y Mendoza (2019) tuvieron como objetivo general conocer la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores de la Municipalidad distrital del Zapatero. El enfoque de investigación fue cuantitativo, de diseño no experimental de corte transversal, de nivel correlacional y de tipo básica. En esta investigación, la población estuvo conformada por los 50 trabajadores de la Municipalidad distrital del Zapatero. Para determinar el tamaño de la muestra, no se utilizó ninguna técnica de muestreo, ya que la población fue lo suficientemente pequeña como para evaluar al total de individuos. Para la recolección de la información, se utilizó la técnica de la encuesta. Los instrumentos correspondientes a la técnica utilizada fueron dos cuestionarios, elaborados para medir las dos variables evaluadas: gestión por competencias y desempeño laboral. La información recopilada fue presentada a través del uso de herramientas estadísticas descriptivas, como los gráficos de barras, los gráficos circulares y las tablas de frecuencias. Con esta información, se desarrolló un análisis estadístico del tipo inferencial, calculándose el valor del coeficiente Rho de Spearman (0.796), lo cual demostró que existe una correlación directa, alta y significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de la Municipalidad distrital del Zapatero. Finalmente, se concluyó que la gestión por competencias se relaciona de forma directa y alta con el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad distrital del Zapatero ($r=0.796$).

Hanco (2018) tuvo como objetivo general analizar la relación entre el sistema de gestión por competencias y el desempeño laboral de los colaboradores de Enfermería de los establecimientos de primer nivel de atención de ESSALUD, en la ciudad de Cusco. El diseño

de investigación fue no experimental de corte transversal, de nivel descriptivo-correlacional y de tipo básico. En esta investigación, la población estuvo conformada por las 23 licenciadas enfermeras de los centros de salud Médico Santiago, Médico Metropolitano y del Policlínico San Sebastián. Para determinar el tamaño de la muestra, no se utilizó ninguna técnica de muestreo, ya que la población fue lo suficientemente pequeña como para evaluar al total de individuos. Para la recolección de la información, se utilizó la técnica de la encuesta. Los instrumentos correspondientes a la técnica utilizada fueron dos cuestionarios, elaborados para medir las dos variables evaluadas: gestión por competencias y desempeño laboral. La información recopilada fue presentada a través del uso de herramientas estadísticas descriptivas, como los gráficos de barras, los gráficos circulares y las tablas de frecuencias. Con esta información, se desarrolló un análisis estadístico del tipo inferencial, calculándose el valor del coeficiente Rho de Spearman (0.702), el cual demostró que existe una correlación directa, alta y significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores del área de Enfermería de las instituciones evaluadas. Finalmente, se concluyó que la gestión por competencias se relaciona de forma directa y alta con el desempeño laboral de los colaboradores de Enfermería de los establecimientos de primer nivel de atención de ESSALUD, en la ciudad de Cusco ($r=0.702$).

Sánchez (2018) tuvo como objetivo general conocer la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de Tacna, en el año 2017. El diseño de esta investigación fue no experimental de corte transversal, de nivel descriptivo-correlacional y de tipo básica. En esta investigación, la población estuvo conformada por 421 trabajadores de la Corte Superior de Justicia de Tacna, entre los que se encontraron 53 magistrados, 328 auxiliares de jurisdicción y 40 auxiliares administrativos. Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizó una fórmula estadística para poblaciones finitas, obteniéndose finalmente un total de 201 individuos. Para la

recolección de la información, se utilizó la técnica de la encuesta. Los instrumentos correspondientes a la técnica utilizada fueron dos cuestionarios, elaborados para medir las dos variables evaluadas: gestión por competencias y desempeño laboral. Ambos instrumentos fueron validados a través de los indicadores Alfa de Cronbach, los cuales fueron iguales a 0.894 y 0.872, demostrando la confiabilidad de estos instrumentos para su aplicación al estudio. La información recopilada fue presentada a través del uso de herramientas estadísticas descriptivas, como los gráficos de barras, los gráficos circulares y las tablas de frecuencias. Con esta información, se desarrolló un análisis estadístico del tipo inferencial, calculándose el valor del coeficiente Rho de Spearman (0.306), lo cual demostró que existe una correlación directa, moderada y significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores de la Corte Superior de Justicia de Tacna, en el año 2017. Finalmente, se concluyó que la gestión por competencias se relaciona de forma directa y moderada con el desempeño laboral de los colaboradores de la Corte Superior de Justicia de Tacna, en el año 2017 ($r=0.306$).

Huayamares (2018) tuvo como objetivo general analizar la correlación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los profesores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay, 2016. El diseño de esta investigación fue no experimental de corte transversal, de nivel descriptivo-correlacional y de tipo básica. En esta investigación, la población estuvo conformada por 20 docentes: 5 nombrados y 15 contratados. Para determinar el tamaño de la muestra, no se utilizó ninguna técnica de muestreo, ya que la población fue lo suficientemente pequeña como para evaluar al total de individuos. Para la recolección de la información, se utilizaron las técnicas de la encuesta y de la entrevista. Los instrumentos correspondientes a las técnicas utilizadas fueron el cuestionario y la guía de entrevista. La información recopilada fue presentada a través del uso de herramientas estadísticas descriptivas, como los gráficos de barras, los gráficos circulares

y las tablas de frecuencias. Con esta información, se desarrolló un análisis estadístico del tipo inferencial, calculándose el valor del coeficiente Rho de Spearman (0.763), lo cual demostró que existe una correlación directa, alta y significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los profesores de la institución evaluada. Finalmente, se concluyó que la gestión por competencias se relaciona de forma directa y alta con el desempeño laboral de los profesores del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay, 2016 ($r=0.763$).

Linares (2017) tuvo como objetivo general analizar el sistema de gestión por competencias de la empresa Maestro Perú de la ciudad de Arequipa – Lambramani y evaluar su impacto en el desempeño laboral de los trabajadores de esta empresa. El enfoque de esta investigación fue cuantitativo, de diseño no experimental de corte transversal, de nivel descriptivo-correlacional y de tipo básica. En esta investigación, la población estuvo conformada por los 135 trabajadores de Maestro Perú. Para determinar el tamaño de la muestra, no se utilizó ninguna técnica de muestreo, ya que la población fue lo suficientemente pequeña como para evaluar al total de individuos. Para la recolección de la información, se utilizaron las técnicas de la encuesta y de la entrevista. Los instrumentos correspondientes a las técnicas utilizadas fueron el cuestionario y la guía de entrevista. La información recopilada fue presentada a través del uso de herramientas estadísticas descriptivas, como los gráficos de barras, los gráficos circulares y las tablas de frecuencias. Entre los resultados más relevantes, se encontró que no existe un adecuado modelo de gestión por competencias en la empresa Maestro Perú, lo cual genera bajos desempeños en sus trabajadores y en la organización. Con esta información, se desarrolló un plan de mejora del sistema por competencias, en el que se consideraron factores como la implementación de una nueva área de bienestar social, matrices axiológicas organizacionales, la promoción del trabajo en equipo, la actualización de competencias, la sensibilización personal, el

compromiso organizacional, la reformulación de los procedimientos de selección de recursos humanos y la optimización de los incentivos laborales. Finalmente, se concluyó que, con la implementación del plan diseñado, se optimizarán los niveles de desempeño en toda la organización.

1.2.2. Marco teórico

1.2.2.1. Conceptualización de la Gestión por Competencias.

La gestión por competencias es el proceso que identifica las características individuales o el conjunto de hábitos que conllevan a un desempeño laboral más efectivo o superior (McClelland, 1973). Corresponde al manejo de las características subyacentes de los individuos que se correlacionan directamente con un desempeño superior en el trabajo (Boyatzis, 1982). Asimismo, es la gestión de las capacidades requeridas para alcanzar desempeños exitosos en un contexto particular, de acuerdo a un conjunto de criterios juiciosos que evalúan dichas capacidades (Birkett, 2002). Finalmente, es un proceso de gestión que permite identificar y direccionar las capacidades de los trabajadores hacia un desempeño laboral exitoso, pudiendo ser utilizado en cualquier organización.

1.2.2.2. Estado del Arte de la Gestión por Competencias.

En 1973, McClelland planteó el Modelo de Competencias, mencionando que es necesario evaluar a los trabajadores para conocer y pronosticar sus niveles de desempeño laboral. Se planteó dejar de lado las pruebas de conocimientos y aptitudes que se utilizaban en estos años, para cambiar hacia un nuevo enfoque por competencias. Para 1982, Boyatzis desarrolló el Modelo del Administrador competente, el cual integró el modelo de competencias al ámbito empresarial y gerencial, alcanzando gran popularidad a nivel internacional. Bajo este modelo, las competencias son características subyacentes y propias de los individuos, que podrían ser una motivación, una característica, una habilidad o un rol

social. En 1988, el Departamento de Trabajo de la Sociedad Americana para el Entrenamiento y Desarrollo (ASTD) planteó el Modelo de las Competencias genéricas, buscando que todas las empresas lo adopten como parte de sus organizaciones. El aporte de este modelo indica que las competencias son habilidades transferibles y esenciales para la empleabilidad en el lugar de trabajo. Posteriormente, en 1995, Ulrich, Brockbank, Yeung y Lake desarrollaron el Modelo de las competencias de los Recursos Humanos, el cual combinó varios aspectos en 3 elementos primarios. El aporte de este trabajo fue el planteamiento de los elementos conocidos como conocimiento del negocio, experticia funcional de los Recursos Humanos y Administración del cambio. Finalmente, en 2002, Birkett desarrolló el Modelo de las competencias para administradores y contadores, basándose en las capacidades requeridas por este tipo de profesionales. Este modelo aporta 3 factores importantes para la gestión de las competencias: los niveles de experiencia, el desglose de las competencias y la categorización de competencias.

De acuerdo con lo anterior, los modelos teóricos desarrollados hasta la década de los 80 se basaron en el Modelo de Competencias de McClelland, sugiriendo cambios que permitieron la inclusión del modelo en los diferentes tipos de organizaciones. Posteriormente, los modelos teóricos más recientes desarrollaron competencias más específicas para el personal de Recursos Humanos, Administración y Contabilidad, especializando aún más el Modelo de Competencias inicial desarrollado por McClelland. La relevancia del Modelo de Competencias es indiscutible, pues las propuestas de modelos teóricos posteriores se originaron a partir del modelo inicial y evolucionaron de acuerdo a las organizaciones o profesiones de las personas.

A continuación, se presentan algunas investigaciones importantes con respecto a la gestión por competencias, desarrolladas en artículos científicos indexados en revistas

internacionales. En primer lugar, Beverley y Colin (2007) tuvieron como objetivo evaluar las habilidades técnicas y del comportamiento utilizando el Modelo de las competencias de Birkett, realizando una taxonomía de competencias. Esta clasificación se realizó en base a las competencias cognitivas (técnicas, constructivas y apreciativas) y a las del comportamiento (personales, interpersonales y organizacionales). El enfoque de investigación fue cuantitativo, de diseño no experimental, de tipo aplicado y de nivel correlacional. La población estuvo conformada por 1,242 empresas de planeamiento financiero, mientras que la muestra estuvo compuesta por 162 empresas de este rubro. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento usado fue un cuestionario estructurado en función a 13 preguntas, el cual estuvo basado en la teoría de Birkett y en sus dimensiones cognitivas y del comportamiento. Los autores concluyeron que un mayor énfasis en las habilidades del comportamiento, así como en las habilidades de comunicación oral y escrita, permitirán mejorar el desempeño de las empresas de planificación financiera. Dos años después, Bots, Groenland y Swagerman (2009) tuvieron como objetivo desarrollar un modelo adaptado para los administradores y contadores holandeses, basándose en las competencias cognitivas y del comportamiento, y utilizando el modelo de competencias de Birkett. Esta readaptación consistió en disminuir la cantidad de ítems del modelo original, compuesto por 375 elementos de competencia, a un total de 38 elementos fundamentales. El enfoque de esta investigación fue cuantitativo, de diseño no experimental, de nivel correlacional y de tipo aplicado. La población se conformó de 4,032 miembros de la sección AIB del instituto CPA y de la Asociación de controladores autorizados. La muestra estuvo compuesta por 695 trabajadores, a quienes se les envió el instrumento de recolección de datos. La técnica de recolección de información fue la encuesta y el instrumento fue un cuestionario estructurado de acuerdo a las dimensiones de las competencias cognitivas y del comportamiento, así como sus sub-dimensiones y sus indicadores correspondientes. Los autores concluyeron que es necesario desarrollar las

competencias en los contadores y administradores holandeses, de acuerdo al marco teórico desarrollado por Birkett; además, las competencias fundamentales identificadas tienen un mayor impacto en el cuartil más joven de los contadores y administradores de Holanda. Más adelante, Burgess (2017) planteó que las competencias administrativas para el rubro hotelero son las competencias genéricas, las competencias hospitalarias y las competencias técnicas, derivadas del modelo de Birkett. En este estudio, se consideró una investigación de enfoque mixto, de diseño no experimental, de nivel descriptivo y de tipo aplicada. La población estuvo compuesta por 10 trabajadores seniors del área financiera de distintos tipos de empresas hoteleras del Reino Unido; dado el pequeño tamaño de la población, la muestra fue de tipo censal. La técnica utilizada fue la entrevista y el instrumento usado fue la guía de entrevista, la cual se basó en las competencias técnicas de Birkett y se complementó con las competencias hospitalarias y genéricas necesarias en el rubro hotelero. El autor concluyó que los directores del rubro hotelero necesitan desarrollar competencias administrativas generales, así como las habilidades técnicas propias del sector; en este sentido, se vuelve importante la habilidad para resolver problemas, planificar, liderar y trabajar en equipo. Posteriormente, Demuner (2019) tuvo como objetivo determinar las competencias profesionales necesarias para los contadores, de acuerdo con las normas internacionales, logrando definir las competencias cognitivas, las competencias personales y las competencias actitudinales. Las competencias descritas por Demuner se derivan del modelo de Birkett sobre las competencias para administradores y contadores. El enfoque de esta investigación fue cuantitativo, de diseño no experimental, de tipo aplicado y de nivel correlacional. La población estuvo conformada por todos los estudiantes del último semestre de una universidad pública de México, siendo un total de 119 estudiantes; dado el pequeño tamaño de la población, se decidió trabajar con una muestra censal. La técnica utilizada fue la encuesta, mientras que el instrumento utilizado fue un cuestionario estructurado en función a las dimensiones del

conocimiento, intelectuales, personales, interpersonales y actitudinales, las cuales fueron derivadas parcialmente de las dimensiones cognitivas y del comportamiento teorizadas por Birkett. La autora concluyó que las habilidades cognitivas son bastante valoradas por los estudiantes de contabilidad, quienes consideran que estas habilidades les permitirán desarrollarse en sus campos laborales. Asimismo, las habilidades personales e interpersonales se encuentran bastante desarrolladas en los estudiantes, y los valores y actitudes son considerados como fundamentales en el desarrollo profesional del contador. En ese mismo año, Tan y Laswad (2019) tuvieron como objetivo determinar las habilidades claves para la empleabilidad de contadores fiscales, tomando como referencia el marco teórico desarrollado por Birkett. Las competencias analizadas por Tan y Laswad se dividieron en habilidades cognitivas (técnicas e intelectuales) y del comportamiento (personal, interpersonal y organizacional), siguiendo completamente el modelo de Birkett. El enfoque de esta investigación fue cuantitativo, de tipo aplicada, de nivel correlacional y de diseño no experimental. La población estuvo conformada por todos los anuncios laborales para contadores fiscales en los países de Australia y Nueva Zelanda publicados durante julio del 2015 hasta junio del 2016; dado el pequeño tamaño de la población, se decidió trabajar con una muestra censal. La técnica utilizada fue el análisis documental, mientras que el instrumento utilizado fue la ficha de recolección de datos, la cual permitió evaluar las habilidades técnicas, intelectuales, personales, interpersonales y organizacionales solicitadas en los anuncios de trabajo. Los autores concluyeron que las habilidades personales e interpersonales son las de mayor requerimiento por los empleadores y que las habilidades intelectuales deben ser continuamente desarrolladas para el crecimiento profesional de los contadores fiscales.

De lo mencionado anteriormente, se puede observar que Beverley y Colin (2007), Bots, Groenland y Swagerman (2009) y Tan y Laswad (2019) coinciden totalmente en la

utilización del Modelo teórico de Birkett, pues utilizan sus 3 factores planteados y sus dos niveles de competencias principales: cognitivas y del comportamiento. Por otro lado, Burgess (2017) coincide parcialmente con Birkett, pues considera las competencias genéricas y técnicas del nivel 2 de su modelo, adicionando una competencia hospitalaria dentro de su planteamiento. Asimismo, Demuner (2019) también coincide parcialmente con el Modelo de Birkett, ya que considera las competencias técnicas y del comportamiento, adicionándole las competencias actitudinales y de valores. Por lo tanto, se demuestra que las investigaciones más recientes se basan completamente o parcialmente en el Modelo teórico de competencias de Birkett, demostrando su vigencia y relevancia para el estudio de la gestión por competencias en el mundo.

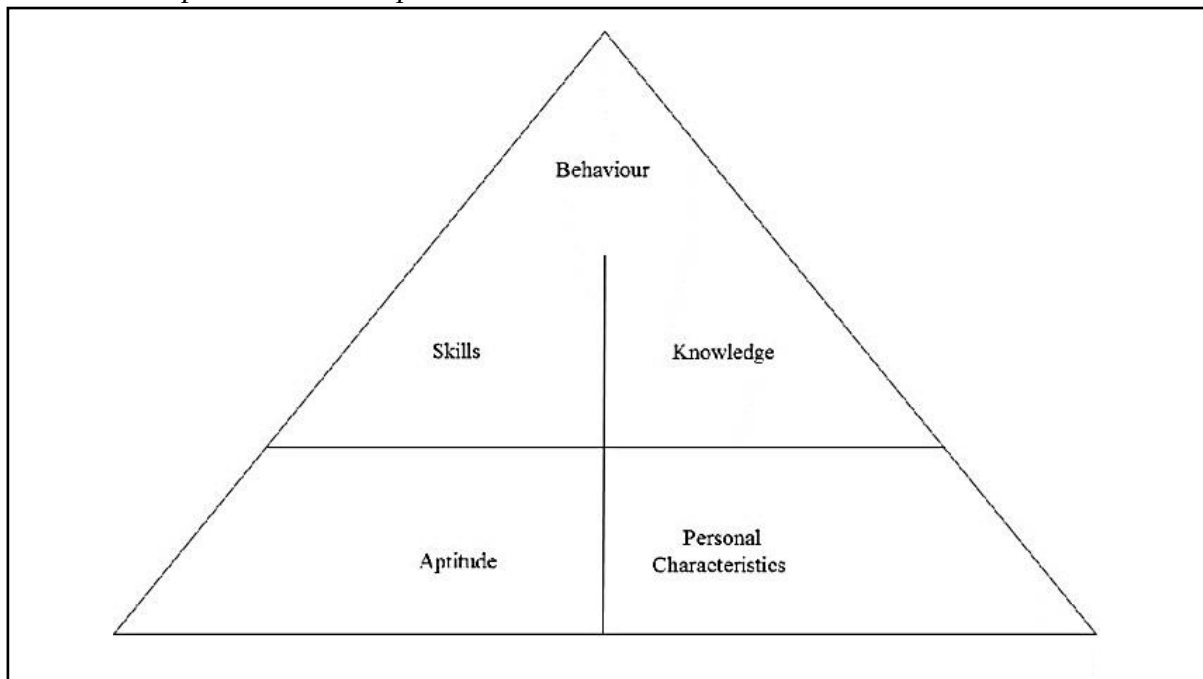
1.2.2.3. Bases Teóricas de la Gestión por competencias según Birkett.

En la década de los setenta y ochenta, se habían desarrollado algunos modelos de gestión por competencias, que poco a poco iban ganando popularidad en el ámbito empresarial internacional (Singh y Srivastava, 2014). En el año 1996, Birkett desarrolló un marco teórico básico sobre las habilidades técnicas y del comportamiento requeridas para que los profesionales sean considerados competentes (Beverley y Colin, 2007). Es recién en el año 2002, que Birkett planteó un modelo de gestión por competencias específico para administradores y contadores, generando un alto impacto en las esferas académicas internacionales (Bots, Groenland y Swagerman, 2009). El modelo creado por Birkett ha tenido especial relevancia en los ámbitos académicos y administrativos, siendo utilizado para evaluar y medir la gestión por competencias en distintos tipos de organizaciones.

El modelo teórico de Birkett se inspiró en dos modelos previos muy importantes a nivel internacional: el modelo de McClelland de 1973 y el modelo de Boyatzis de 1982 (Bots, Groenland y Swagerman, 2009). El modelo de McClelland de 1973 resalta la relevancia de

los comportamientos dentro de las competencias individuales, colocando esta dimensión en la parte superior de la pirámide de competencias (Birkett, 2002), cuya estructura se presenta en la figura 1. El modelo de Boyatzis de 1982 considera competencias individuales relacionadas al conocimiento (cognitivas) y a las habilidades, que se relacionan con factores externos de la demanda y del ambiente organizacional (Beverley y Colin, 2007); esta estructura se expone en la figura 2. Ambos modelos plantean, de forma independiente, dimensiones similares a las utilizadas en el modelo de Birkett, sirviendo de base para la postulación de un modelo integral de competencias, que considera tanto las habilidades cognitivas como las habilidades del comportamiento.

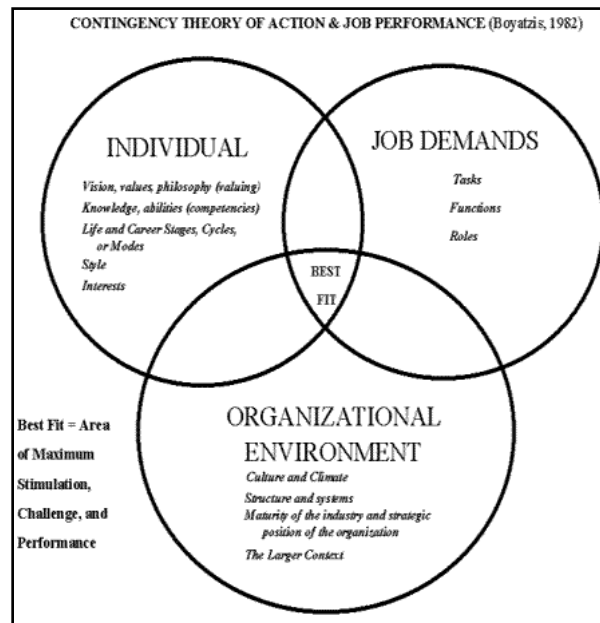
Figura 1.
Modelo de la pirámide de competencias de McClelland



Nota: Adaptado de “Testing for Competence rather than for Intelligence”, por McClelland, 1973.

Figura 2.

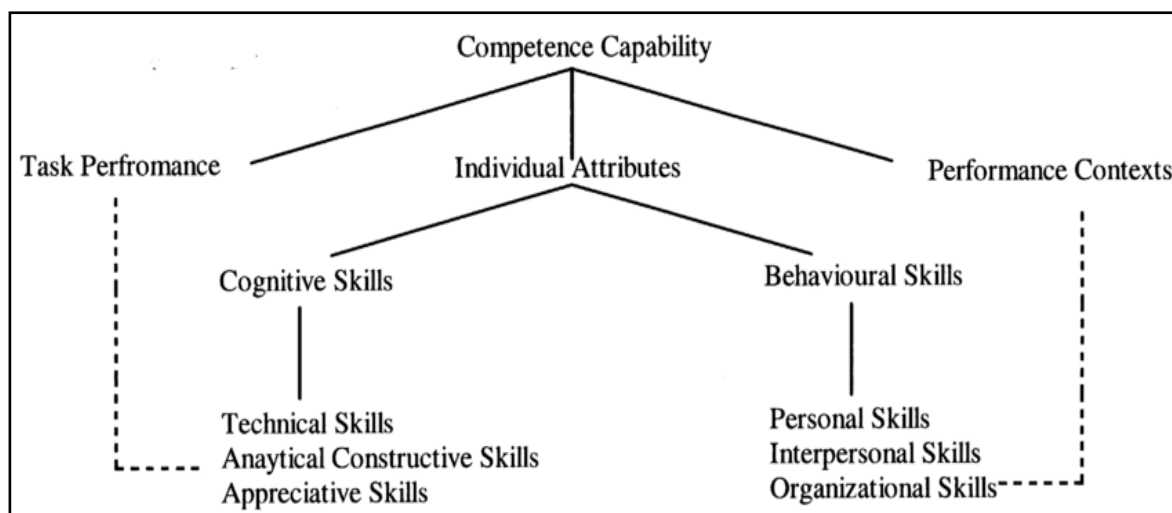
Modelo de las competencias y del desempeño de Boyatzis



Nota: Adaptado de “The competent manager”, por Boyatzis, 1982.

El modelo teórico de Birkett se fundamenta en 3 aspectos importantes: los niveles de experiencia o competencias, el desglose de las competencias en subniveles y la categorización (agrupación) de competencias de los administradores y contadores. El nivel 1 se basa en las habilidades cognitivas y del comportamiento, las cuales conforman las dimensiones principales de la gestión por competencias; el nivel 2 se fundamenta en las habilidades técnicas, analíticas, apreciativas, personales, interpersonales y organizacionales, desglosadas a partir de las dimensiones principales. La complementariedad entre estos niveles de competencias permite realizar una adecuada gestión de los componentes individuales y optimizar el desempeño de los individuos. En este sentido, los niveles o dimensiones propuestos por Birkett, permiten abarcar todas las competencias que un trabajador debería poseer para mantener un buen desempeño personal en el ambiente laboral. En la figura 3, se presentan los niveles (dimensiones) y subniveles del modelo de competencias de Birkett.

Figura 3.
Niveles 1 y 2 del modelo de competencias de Birkett.



Nota: Adaptado de "Enhancing Access to Experiential Learning in a Science and Technology Degree Program", por Coll, Lay y Zegwaard, 2002.

Dimensión 1: Habilidades cognitivas. Se refieren a las capacidades personales e internas de los trabajadores administradores y contadores, que les permiten desempeñarse adecuadamente. Estas habilidades se evalúan en función de 3 conceptos: habilidades técnicas (comunicación, uso de tecnologías, procesamiento de data), habilidades analíticas (investigación, planificación, diseño organizacional) y habilidades apreciativas (discriminación, crítica). Por lo tanto, las competencias cognitivas son útiles para el desempeño individual en el campo del trabajo, siendo necesarias complementarlas con las habilidades de interacción. De esta manera, las competencias cognitivas comprenden un conjunto de habilidades que deben desarrollar todos los colaboradores de una empresa, desde el gerente hasta el practicante de una organización.

Dimensión 2: Habilidades del comportamiento. Se refieren a las capacidades personales de interacción con el medio, lo cual facilita el trabajo y desempeño de un área. Estas habilidades se evalúan en función de 3 conceptos: habilidades personales (moralidad, flexibilidad), habilidades interpersonales (liderazgo, comunicación interpersonal) y habilidades organizacionales (valor de negociación, administración de proyectos). Por lo

tanto, las habilidades del comportamiento son útiles para el desempeño organizacional, desarrollada en conjunto por todos los integrantes de una empresa. De esta forma, las competencias del comportamiento presentan una alta relevancia en las organizaciones actuales, debido a la creciente tendencia del trabajo interdisciplinario entre las distintas áreas de una empresa.

La aplicación de la gestión por competencias es relevante para la empresa de transportes estudiada pues permitirá la evaluación y el manejo apropiado de los trabajadores en función de sus capacidades. De esta manera, se podrán analizar las competencias individuales de los trabajadores que impactan en su desempeño laboral y, a la vez, en el desempeño de toda la organización. El estudio de las habilidades cognitivas y del comportamiento facilitará la evaluación integral de los colaboradores, permitiendo un análisis completo y la posibilidad de plantear estrategias para la mejora de la gestión por competencias en la organización. Sánchez y Vargas (2019) realizaron una investigación en la que demostraron la alta correlación que existe entre una adecuada aplicación de la gestión por competencias y el buen desempeño laboral de los trabajadores ($r = 0.882$). Estos resultados permitieron desarrollar una propuesta de mejora para el sistema de gestión por competencias en el Gobierno Regional de Arequipa, la cual podrá beneficiar a la institución en sus resultados de desempeño a largo plazo.

1.2.2.4. Conceptualización del Desempeño laboral.

El desempeño laboral es el valor esperado de los comportamientos de los trabajadores, evaluados a lo largo de un periodo de tiempo determinado (Fleishman, 1967). Es el comportamiento discreto de los empleados en relación a sus requerimientos laborales, que promueve el funcionamiento eficiente de la organización (Smith, Organ y Near, 1983). Asimismo, es cualquier conducta cognitiva, psicomotora, motora o interpersonal, bajo el

control del individuo, graduable en términos de habilidad y relevante para las metas organizacionales (Campbell, McCloy, Oppler y Sager, 1993). Finalmente, es un comportamiento valorado en los trabajadores en base a parámetros diseñados según las funciones individuales y el cumplimiento de los objetivos de la organización.

1.2.2.5. Estado del Arte del Desempeño laboral.

En 1967, Fleishman planteó el Modelo del desempeño por habilidades, en el que se desarrolló una taxonomía del desempeño basada en las teorías del aprendizaje y en técnicas de entrenamiento. En este modelo, existen cuatro enfoques para identificar las dimensiones del desempeño laboral: descripción del comportamiento, requerimientos comportamentales, habilidades y las características de las tareas. Posteriormente, en 1983, Smith, Organ y Near desarrollaron el Modelo de la conducta cívica de las organizaciones, el cual plantea el concepto de Comportamiento de la ciudadanía organizacional (OCB). En este modelo, se define que el desempeño se forma por las OCB, las cuales tienen las siguientes dimensiones: altruismo, satisfacción, liderazgo, deportividad, virtud cívica y conciencia. Asimismo, en 1993, Campbell, McCloy, Oppler y Sager desarrollaron el Modelo de los 8 elementos del desempeño, el cual surge en la necesidad de medir el desempeño laboral de manera integral. Este modelo multidimensional considera las dimensiones: dominio de tareas específicas, habilidades en tareas no específicas, esfuerzo demostrado, comunicación oral y escrita, disciplina personal, mejora del rendimiento grupal, supervisión y administración. Más adelante, en 1995, Robinson y Bennett desarrollaron el Modelo de los Comportamientos contra productivos, basándose en factores que tienen un valor negativo para el desempeño organizacional. El aporte de este modelo se fundamenta en las dimensiones: desviación de la propiedad, desviación de producción, agresión personal y desviación política. Finalmente, en 1996, Hunt desarrolló el Modelo de los trabajos de nivel de entrada, basándose en un análisis

sobre los factores propios y ajenos al trabajo que impactan en el desempeño. Este modelo identifica las dimensiones: adherencia a las reglas de confrontación, laboriosidad, minuciosidad, flexibilidad en el horario, asistencia, comportamiento fuera de la tarea, robo y uso indebido de estupefacientes.

De acuerdo con lo anterior, el modelo de evaluación del desempeño individual de Fleishman fue complementado por el Modelo de la conducta cívica de las organizaciones, que se enfocaba en el desempeño grupal y organizacional. Posteriormente, los modelos teóricos de los años 90 consideraron factores individuales y organizacionales para la evaluación del desempeño, bajo un enfoque complementario e integral. El modelo de los 8 elementos de Campbell y colaboradores es el más relevante a nivel internacional, debido a que desagrega las competencias en factores individuales y organizacionales adaptados para todo tipo de instituciones.

A continuación, se presentan algunas investigaciones importantes con respecto al desempeño laboral, desarrolladas en artículos científicos indexados en revistas internacionales. En primer lugar, Carmeli y Freund (2004) tuvieron como objetivo evaluar el desempeño laboral en base a un criterio auto evaluativo sobre el performance general, las interacciones, la calidad del desempeño y el alcance de metas. Este proceso auto evaluativo se basó en la comunicación oral, el esfuerzo demostrado, la supervisión y la mejora del rendimiento grupal. Esta investigación fue de enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, de tipo aplicada y de nivel correlacional. La población estuvo compuesta de 1,100 abogados que trabajaban en empresas privadas en Israel; la muestra se conformó de 195 abogados pertenecientes a la población. La técnica de recolección de datos fue la encuesta, mientras que el instrumento correspondiente fue el cuestionario, el cual consideró algunas de las dimensiones planteadas por Campbell para el estudio del desempeño laboral.

Los autores concluyeron que las interacciones en el trabajo y la satisfacción laboral mantienen una relación directa con el desempeño de los trabajadores. Posteriormente, Bruce (2010) tuvo como objetivo plantear la evaluación individual en base al desempeño de habilidades, enfocándose en las actividades principales que conforman el núcleo de tareas de la organización. Para ello, se utilizaron las habilidades para tareas específicas y no específicas, las actividades de comunicación y las actividades de dirección estratégica por parte de la gerencia. El enfoque de esta investigación fue cuantitativo, de diseño no experimental, de nivel descriptivo y de tipo aplicada. La población se conformó de 245 bomberos y se consideró trabajar con una muestra de tipo censal. La técnica usada fue la encuesta, mientras que el instrumento se construyó en función a una escala de Likert y evaluó dimensiones como las actividades específicas y no específicas desarrolladas por Campbell. El autor concluyó que la dirección estratégica, por parte de la gerencia, es un mecanismo que transmite los efectos de los factores individuales y organizacionales a diferentes aspectos del desempeño laboral. Años más tarde, Magnier, Uchida, Orsini y Benton (2017) utilizaron completamente el modelo de las 8 dimensiones del desempeño laboral con una propuesta de escala de Likert para la recopilación de la información. El enfoque de esta investigación fue cuantitativo, de tipo aplicada, de diseño no experimental y de nivel descriptivo. La población se conformó de todos los empleados que actualmente laboran en Japón; la muestra estuvo conformada por 208 personas. La técnica utilizada fue la encuesta, mientras que el instrumento usado fue un cuestionario, basado en las 8 dimensiones de Campbell. Los autores concluyeron que el desempeño laboral y sus dimensiones guardan una relación de nivel bajo, pero significativo, con el liderazgo y con las actitudes positivas. Al año siguiente, Hung (2018) utilizó el modelo de los 8 elementos del desempeño para evaluar el performance bajo un enfoque por habilidades y un enfoque por contexto. Ambos enfoques fueron desarrollados desde una visión interna y externa al trabajo de los individuos, para alcanzar un esquema más

organizado sobre el desempeño. El enfoque de investigación fue cuantitativo, de diseño no experimental, de tipo aplicada y de nivel descriptivo-correlacional. La población se conformó de 300 personas que trabajaban a tiempo completo o tiempo parcial; dado el pequeño tamaño poblacional, se consideró una muestra censal para el estudio. La técnica de recolección de datos fue la encuesta, mientras que el instrumento correspondiente fue un cuestionario basado en las dimensiones propuestas por Campbell. El autor concluyó que existe una relación directa entre el desempeño laboral y el esfuerzo demostrado; asimismo, la creatividad es un factor que toma fuerza dentro de la evaluación del desempeño laboral. Un año después, Ramos, Barrada, Fernández y Koopmans (2019) plantearon que el desempeño individual de los trabajadores se basa en el desempeño por habilidades, desempeño por contexto y comportamientos contra productivos. Esta reestructuración se fundamenta en las 8 dimensiones del modelo de Campbell y es diseñada para evaluar, de forma general, el desempeño en una amplia variedad de trabajos. El enfoque de investigación fue cuantitativo, de diseño no experimental, de tipo aplicada y de nivel descriptiva. La población se conformó de 368 empleados de empresas de distintos sectores; la muestra fue de tipo censal, por lo que se evaluó al total poblacional. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y el instrumento utilizado fue el Individual Word Performance Questionnaire, el cual es un cuestionario mundialmente conocido que tiene sus bases en el modelo y las dimensiones inicialmente planteadas por Campbell. Los autores concluyeron que el desempeño laboral es un fenómeno complejo que puede ser analizado con escalas cortas como el IWPQ. Este instrumento, utilizado adecuadamente en situaciones de análisis grupal, podría ser usado por pequeñas empresas, que no pueden desarrollar indicadores propios de desempeño.

Finalmente, Guimaraes, Queiroga y Valentini (2020) tuvieron como objetivo plantear una versión corta para la auto evaluación del desempeño laboral, basándose en el desempeño por habilidades y en el desempeño por contexto. Estos factores se fundamentaron en el dominio

de tareas específicas y no específicas, en las habilidades de comunicación y en la supervisión de las actividades de trabajo. La investigación tuvo un enfoque cuantitativo, un diseño no experimental, fue de tipo aplicada y de nivel descriptivo -correlacional. La población estuvo compuesta por 1,647 trabajadores del sector financiero y minero; en esta investigación, se trabajó con una muestra censal, a pesar del elevado número de individuos. La técnica utilizada en la recolección de datos fue la encuesta, mientras que el instrumento utilizado fue un auto cuestionario del desempeño laboral constituido por 20 ítems relacionados con algunas de las 8 dimensiones del modelo multidimensional de Campbell. Los autores concluyeron que el instrumento diseñado será útil para evaluar el desempeño por habilidades y por contexto, de forma rápida y sencilla, lo cual es importante para poblaciones relativamente grandes.

De lo mencionado anteriormente, se puede notar que Carmeli y Freund (2004) coinciden parcialmente con el Modelo de los 8 elementos de Campbell y colaboradores, pues utilizan 4 de sus dimensiones planteadas para iniciar un proceso de auto evaluación del desempeño. Asimismo, Bruce (2010) también coincide parcialmente con este modelo, al enfocarse en las actividades centrales organizacionales y al utilizar parcialmente 3 de las dimensiones de Campbell. Por otra parte, Magnier, Uchida, Orsini y Benton (2017), Hung (2018) y Ramos, Barrada, Fernández y Koopmans (2019) coinciden completamente con el Modelo de los 8 elementos, pues fundamentan sus planteamientos sobre el desempeño por habilidades y del contexto, basándose en las 8 dimensiones de Campbell. Finalmente, Guimaraes, Queiroga, y Valentini (2020) coinciden parcialmente con el modelo de Campbell, al utilizar 4 de sus dimensiones para el desarrollo de una nueva forma de auto evaluación del desempeño en el trabajo. Por consiguiente, se verifica que las investigaciones más recientes se basan completa y parcialmente en el Modelo de los 8 elementos del desempeño de

Campbell y colaboradores, demostrando su vigencia e importancia para el estudio del desempeño en el mundo.

1.2.2.6. Bases Teóricas del desempeño laboral según Campbell, McCloy, Oppler y Sager.

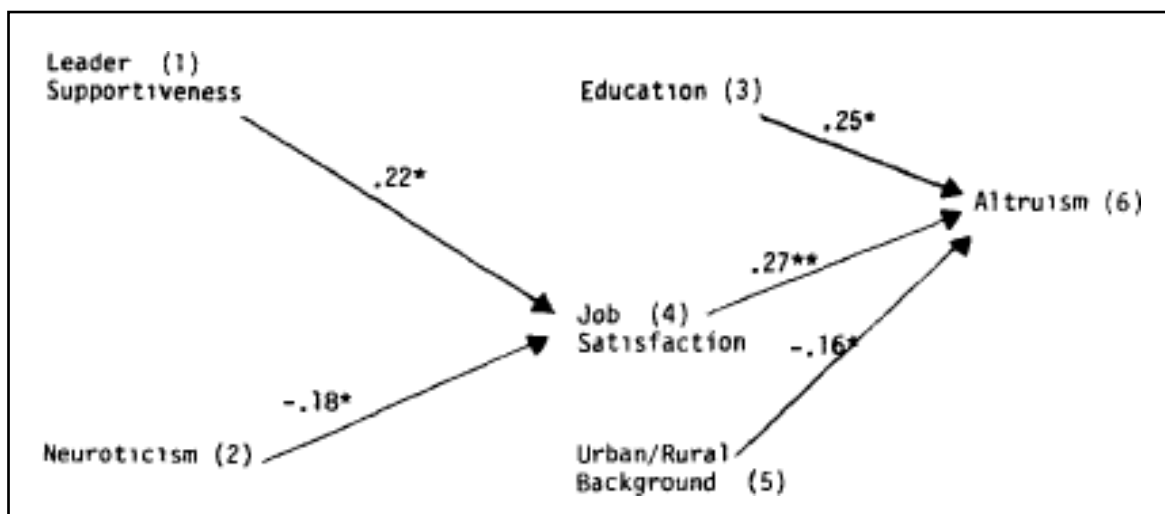
En la década de los sesenta, se desarrolló el primer modelo para la evaluación del desempeño laboral, a partir del cual se iniciaron estudios en las décadas posteriores (Viswesvaran y Ones, 2017). En el año 1990, Campbell desarrolló un marco teórico para la evaluación del desempeño laboral basado en 4 elementos básicos, los cuales se definieron en base a estudios en el ámbito militar (Hung, 2018). En 1993, Campbell junto a sus colaboradores McCloy, Oppler y Sager definieron 8 elementos básicos del desempeño laboral, que permiten evaluar a los individuos de cualquier tipo de organización (Ramos, Barrada, Fernández y Koopmans, 2019). El desarrollo del modelo de Campbell y colaboradores fue importante en el ámbito académico y empresarial, ya que amplió el panorama de evaluación del desempeño a cualquier tipo de organizaciones.

El modelo de Campbell y colaboradores se inspiró en dos modelos muy importantes: el Modelo del desempeño por habilidades de Fleishman de 1967 y el Modelo de la conducta cívica de las organizaciones de Smith y colaboradores de 1983 (Campbell, McCloy, Oppler y Sager, 1993). El modelo de Fleishman de 1967 se basó en la descripción del comportamiento, los requerimientos comportamentales, las habilidades y las características de las tareas; esta última dimensión fue utilizada por Campbell y colaboradores en el desarrollo de su modelo, a través de la evaluación del dominio de las tareas específicas y no específicas (Viswesvaran y Ones, 2017). El modelo de Smith y colaboradores de 1983 consideró la evaluación del altruismo, la satisfacción, la virtud cívica, la deportividad, el liderazgo y la conciencia, siendo estas dos últimas dimensiones consideradas en el modelo de Campbell y colaboradores

(Ramos, Barrada, Fernández y Koopmans, 2019); la estructura del modelo de Smith y colaboradores se presenta en la figura 4. Ambos modelos plantean, de forma independiente, dimensiones similares a las utilizadas en el modelo de Campbell y colaboradores, sirviendo de base para la postulación de un modelo integral de desempeño, que considera 8 elementos determinantes del desempeño individual y organizacional.

Figura 4.

Modelo del desempeño de Smith, Organ y Near

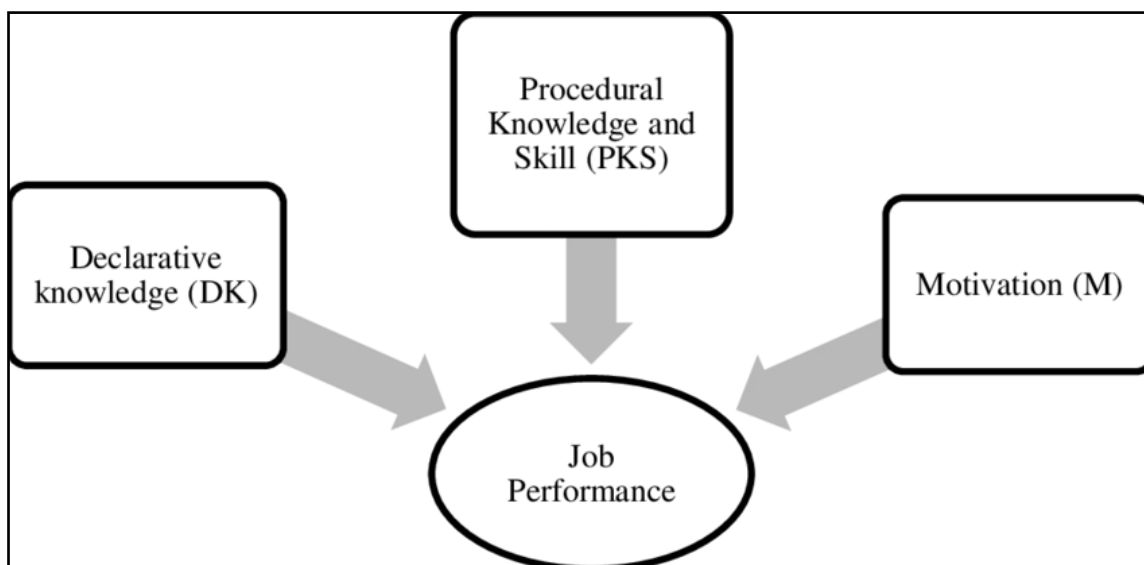


Nota: Adaptado de “Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents”, por Smith, Organ y Near, 1983.

El modelo de los 8 elementos del desempeño laboral de Campbell y colaboradores se fundamenta en 3 factores determinantes del desempeño: el conocimiento declarativo, las habilidades y el conocimiento procedimental y la Motivación. Estos 3 factores impactan directamente en las 8 dimensiones del desempeño, desencadenando las diferencias entre los distintos niveles de desempeño en los colaboradores. Las dimensiones base del modelo de Campbell son: dominio de tareas específicas y no específicas, esfuerzo demostrado, comunicación oral y escrita, disciplina personal, mejora del rendimiento grupal, supervisión y administración. De esta manera, es importante considerar los factores determinantes del desempeño al evaluar las dimensiones de esta variable, de modo que se logre un análisis integral de los trabajadores; estos factores determinantes se presentan en la figura 5.

Figura 5.

Determinantes del desempeño laboral según Campbell, McCloy, Oppler y Sager



Nota: Adaptado de "A conceptual analysis of the factors affecting EFL teacher's professional performance", por Ahmed, Asmawi y Abedalaziz, 2017.

Factor determinante 1: Conocimiento declarativo. Hace referencia a la comprensión de lo requerido para realizar determinadas tareas en el trabajo. Se basa en el conocimiento de los principios y objetivos de las actividades laborales, que permiten altos rendimientos en las tareas específicas de cada puesto. Se centra en la disciplina de los individuos y en la demostración del esfuerzo personal por comprender los conceptos nucleares del trabajo, para lograr óptimos desempeños. Todos los colaboradores de una empresa deben desarrollar el conocimiento declarativo sobre sus funciones individuales, logrando su completa comprensión para realizar las actividades laborales de forma eficiente.

Factor determinante 2: Habilidades y conocimiento procedimental. Se refieren al conocimiento sobre cómo se debe realizar una tarea en el trabajo, en base a una secuencia ordenada de pasos. Este tipo de conocimientos involucra capacidades de gestión propia, habilidades interpersonales, habilidades cognitivas y psicomotrices para la realización de una tarea específica. La asimilación de las habilidades y los conocimientos procedimentales mejoran el rendimiento de las tareas individuales y grupales, así como la comunicación en el

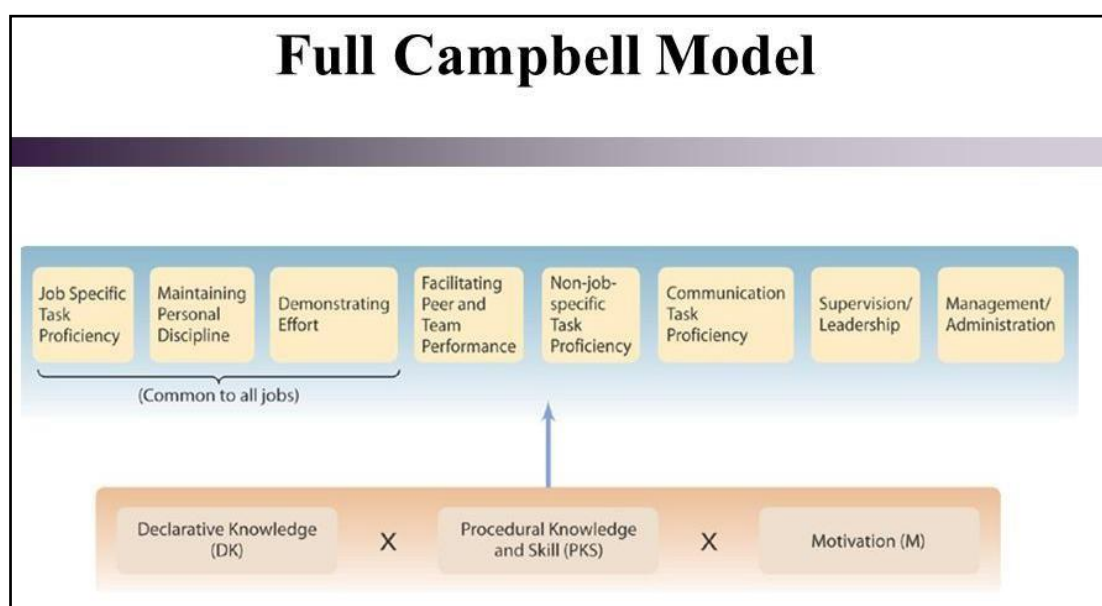
área de trabajo. Por lo tanto, se debe priorizar este segundo determinante del desempeño laboral, puesto que involucra los pasos básicos para la realización de las tareas laborales.

Factor determinante 3: Motivación. Es un factor responsable de los cambios en la conducta del trabajador, a nivel de intensidad, calidad y dirección. Impacta directamente en el desempeño y está determinado por factores intrínsecos y extrínsecos que dirigen la actitud de los colaboradores frente al trabajo. La motivación, a diferencia de los otros 2 determinantes del desempeño, no depende del conocimiento sobre el trabajo, sino de disposiciones personales para la actividad laboral. En consecuencia, la motivación es un factor que no puede transmitirse a través de conocimientos; por el contrario, debe trabajarse en cada uno de los colaboradores para la generación de óptimos desempeños.

Los 3 factores determinantes previamente descritos impactan directamente en las 8 dimensiones del desempeño planteadas por Campbell y colaboradores. A continuación, en la figura 6, se presenta el Modelo de los 8 elementos del desempeño laboral, para luego proceder con cada una de sus definiciones.

Figura 6.

Modelo de los 8 elementos del desempeño de Campbell y colaboradores



Nota: Adaptado de “Understanding performance”, por Garret, 2015.

Dimensión 1: Dominio de tareas específicas. Hace referencia al conocimiento teórico de las actividades laborales que se requieren en el puesto de trabajo. Además, también considera las habilidades prácticas necesarias para aplicar los conocimientos teóricos adquiridos. La integración entre el dominio teórico y práctico de las actividades permite el buen desempeño laboral de los colaboradores de una empresa. Por lo tanto, el análisis de esta dimensión es relevante pues permite evaluar de forma integral la capacidad de trabajo de los empleados.

Dimensión 2: Dominio de tareas no específicas. Hace referencia al conocimiento teórico de actividades que no corresponden a las obligaciones del puesto laboral, pero que son complementarias a ellas. Asimismo, también considera las habilidades prácticas necesarias para aplicar estos conocimientos teóricos adquiridos. La integración entre el dominio teórico y práctico de las actividades no específicas facilita el buen desempeño laboral, pues permite desarrollar mayores capacidades laborales complementarias a las requeridas por la organización. De este modo, el análisis de esta dimensión es relevante ya que evalúa habilidades complementarias al desarrollo del trabajo, lo cual repercute en el desempeño individual del trabajador.

Dimensión 3: Esfuerzo demostrado. Se refiere al impulso que tienen los trabajadores por alcanzar las metas de la organización. Es decir, hace referencia a la motivación intrínseca de los trabajadores para lograr la consecución de objetivos. De esta manera, el esfuerzo que demuestren los colaboradores de una organización impactará directamente en sus desempeños, alcanzándose mejores resultados. La evaluación de esta dimensión es relevante pues permitirá cuantificar la motivación interna de los trabajadores, la cual mantiene una correlación directa con sus desempeños laborales.

Dimensión 4: Comunicación oral y escrita. Hace referencia a las habilidades para expresar verbalmente las ideas en público y comunicarlas adecuadamente. Además, también se refiere a la facilidad de redacción que tienen los trabajadores, lo cual permite comunicarse apropiadamente con sus compañeros de trabajo. Las habilidades orales y escritas permiten mejorar el desempeño laboral pues facilitan la integración entre las personas y áreas de trabajo. Por esta razón, la evaluación de esta dimensión es relevante, ya que medirá la habilidad comunicativa de los empleados, quienes suelen estar en constante interacción entre sí y con los clientes de la empresa de transportes.

Dimensión 5: Disciplina personal. Fomenta los comportamientos positivos en el trabajo, evitando la generación de problemas entre los colaboradores. La disciplina personal también hace referencia al buen comportamiento con respecto a las obligaciones, es decir, considera aspectos como la puntualidad y la responsabilidad. De esta manera, se considera que la disciplina personal es importante para el logro de los objetivos y el buen desempeño individual. Por ello, el análisis de esta dimensión es relevante, pues influye de forma directa y positiva en el desempeño de los trabajadores.

Dimensión 6: Mejora del rendimiento grupal. Se refiere al apoyo y la colaboración para el alcance de los objetivos organizacionales. Es decir, hace referencia al apoyo individual que realizan los colaboradores en los grupos de trabajo, ya sea dentro o fuera del área laboral. El desempeño organizacional depende directamente del trabajo grupal de sus colaboradores, pues las empresas son organizaciones orgánicas que interactúan entre sí para el logro de objetivos comunes. De esta manera, el análisis de esta dimensión es relevante, pues permite medir el desempeño de los individuos y su repercusión en el desempeño de la organización.

Dimensión 7: Supervisión. Se refiere al manejo oportuno y adecuado del personal a cargo. Además, hace referencia a qué tan bien un trabajador influye en sus colaboradores a través de la interacción constante. La supervisión permite guiar a los subordinados en sus actividades laborales diarias, así como evaluar sus rendimientos personales. Por ello, el análisis de esta dimensión es relevante, pues permitirá evaluar el desempeño en la supervisión, el cual impacta directamente en el desempeño de la organización.

Dimensión 8: Administración. Hace referencia a la dirección y organización de los recursos con los que cuentan los trabajadores, de forma eficiente, para el alcance de las metas institucionales. También se refiere a la solución de problemas, tanto individuales como en el área de trabajo. La administración correcta permite la integración de los trabajadores y facilita un buen desenvolvimiento en las actividades laborales diarias. Por lo expuesto anteriormente, el análisis de esta dimensión es relevante, pues permitirá analizar la forma de administración que mantiene la empresa de transportes Movil Bus que repercute en el desempeño de la organización.

Luego de analizadas todas las dimensiones del desempeño laboral, se considera que el estudio de esta variable es relevante para la empresa de transportes Movil Bus, pues permitirá la evaluación de la forma de trabajo de sus colaboradores y los resultados que tienen para la empresa. De esta manera, se podrán analizar el desempeño individual (dominio de tareas específicas y no específicas, esfuerzo demostrado, comunicación oral y escrita, disciplina personal) y el desempeño para la organización (mejora del rendimiento grupal, supervisión y administración). El estudio integral del desempeño permitirá diagnosticar la situación actual de la empresa, facilitando propuestas de desarrollo para la optimización del desempeño laboral en la organización. Hidrogo (2019) realizó una investigación en la que demostró la alta correlación que existe entre el desempeño laboral y el rendimiento de los empleados de

una empresa constructora ($r = 0.869$). Estos resultados permitieron recomendar un plan de capacitaciones, incentivos y reconocimientos que optimicen el desempeño laboral y, por ende, el rendimiento de los trabajadores de la empresa.

1.3. Objetivos e Hipótesis

1.3.1. Objetivos

1.3.1.1. Objetivo general.

Determinar cómo influye la gestión por competencias en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de transportes, Lima, 2021.

1.3.1.2. Objetivos específicos.

Determinar cómo influyen las habilidades cognitivas en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de transportes, Lima, 2021.

Determinar cómo influyen las habilidades del comportamiento en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de transportes, Lima, 2021.

1.3.2. Hipótesis

1.3.2.1. Hipótesis general.

La gestión por competencias influye directamente en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de transportes, Lima, 2021.

1.3.2.2. Hipótesis específicas.

Las habilidades cognitivas influyen directamente en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de transportes, Lima, 2021.

Las habilidades del comportamiento influyen directamente en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de transportes, Lima, 2021.

Capítulo 2

2.1. Método

2.1.1. Tipo de investigación

La investigación básica, también denominada investigación pura, busca resolver un problema teórico en un contexto determinado (Schwarz, 2017). Es un tipo de investigación que no tiene una aplicación inmediata, pues solo busca generar conocimiento para el investigador (Salkind, 1998). Esta investigación es básica pues se tiene como objetivo conocer la influencia de la gestión por competencias en el desempeño laboral, sin desarrollar algún modelo de aplicación posterior.

2.1.2. Diseño de investigación

El diseño no experimental se basa en la observación y medición de las variables en su contexto actual, con el fin de analizarlas posteriormente (Hernández y Mendoza, 2018). El diseño transversal o transeccional mide a las variables en un momento único del tiempo, mientras que los diseños correlacionales-causales buscan la relación causa-efecto entre las variables (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014). Esta investigación es no experimental transversal correlacional-causal puesto que solo se miden las variables en un momento específico y se analiza el efecto de la gestión por competencias en el desempeño laboral.

2.1.3. Variables

Variable independiente: Gestión por competencias.

La gestión por competencias es el proceso que identifica las características individuales o el conjunto de hábitos que conllevan a un desempeño laboral más efectivo o superior. Es un proceso de gestión que permite identificar y direccionar las capacidades de los trabajadores hacia un desempeño laboral exitoso, pudiendo ser utilizado en cualquier

organización. Las dimensiones de la gestión por competencias son: Habilidades cognitivas y habilidades del comportamiento (Birkett, 2002).

Las habilidades cognitivas se refieren a las capacidades personales e internas de los trabajadores administradores y contadores, que les permiten desempeñarse adecuadamente. Estas habilidades se evalúan en función de 3 conceptos: habilidades técnicas (comunicación, uso de tecnologías, procesamiento de data), habilidades analíticas (investigación, planificación, diseño organizacional) y habilidades apreciativas (discriminación, crítica). Es importante señalar en rasgos generales que los colaboradores que posean mayores habilidades cognitivas podrán desempeñarse de manera más eficiente y como consecuencia tener una mayor productividad.

Las habilidades del comportamiento se refieren a las capacidades personales de interacción con el medio, lo cual facilita el trabajo y desempeño de un área. Estas habilidades se evalúan en función de 3 conceptos: habilidades personales (moralidad, flexibilidad), habilidades interpersonales (liderazgo, comunicación interpersonal) y habilidades organizacionales (valor de negociación, administración de proyectos). Es de gran importancia entender las actitudes e instruir el desempeño de los colaboradores con la finalidad de fomentar las buenas relaciones laborales y así tener un clima organizacional adecuado.

Variable dependiente: Desempeño laboral.

El desempeño laboral es el valor esperado de los comportamientos de los trabajadores, evaluados a lo largo de un periodo de tiempo determinado. Es un comportamiento evaluado en los trabajadores durante un periodo determinado, en base a parámetros diseñados según funciones y el cumplimiento de las metas de la organización (Campbell, McCloy, Oppler, y Sager, 1993).

Las dimensiones base del modelo de Campbell son: dominio de tareas específicas y no específicas, esfuerzo demostrado, comunicación oral y escrita, disciplina personal, mejora del rendimiento grupal, supervisión y administración. Finalmente, es importante considerar los factores del desempeño al momento de evaluar esta variable, ya que así se logrará un análisis integral de los trabajadores.

2.1.4. Muestra

La población está conformada por un total de 50 trabajadores que corresponden al área de Recursos Humanos de una empresa de transportes de Lima, en el año 2021. De acuerdo con Bernal (2010), la población es el conjunto o totalidad de individuos que poseen características de interés para el investigador.

Dado que la población es bastante pequeña, se trabajó con una muestra de tipo censal, es decir, se encuestaron a los 50 trabajadores que conforman el total poblacional. Bernal (2010) menciona que la muestra es una parte o subconjunto de la población, determinada para desarrollar las evaluaciones de las variables y realizar inferencias estadísticas. Con respecto a la muestra censal, es aquella que se desarrolla con la población completa, dado el pequeño tamaño de la misma.

2.1.5. Instrumentos de investigación

En esta investigación, se utilizaron dos cuestionarios como instrumentos de medición de las variables. Para medir la gestión por competencias, se utilizó el cuestionario de las competencias adaptadas, el cual está basado en el modelo teórico de Birkett. Para medir el desempeño laboral, se utilizó el Individual Work Performance Questionnaire, el cual está basado en el modelo teórico de Campbell, McCloy, Oppler y Sager.

En el anexo 1 se presenta el cuestionario de las competencias adaptadas, que consiste en evaluar las dimensiones de la gestión por competencias (habilidades cognitivas y habilidades del comportamiento) bajo un esquema de 38 ítems. Las habilidades cognitivas se evaluarán a través de:

- Habilidades técnicas: 9 ítems
- Habilidades analíticas: 5 ítems
- Habilidades apreciativas: 6 ítems

Las habilidades del comportamiento se evaluarán a través de:

- Habilidades personales: 7 ítems
- Habilidades interpersonales: 3 ítems
- Habilidades organizacionales: 8 ítems

La escala de evaluación de Likert para la medición de las habilidades cognitivas y del comportamiento es la siguiente:

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

En el anexo 2, se presenta una adaptación del Individual Work Performance Questionnaire, que consiste en evaluar las 8 dimensiones del desempeño laboral. Para ello, se utilizaron 18 preguntas de acuerdo a la siguiente estructura: Dominio de tareas específicas (2 ítems), Dominio de tareas no específicas (2 ítems), Esfuerzo demostrado (3 ítems),

Comunicación oral y escrita (2 ítems), Disciplina personal (3 ítems), Mejora del rendimiento grupal (2 ítems), Supervisión (2 ítems) y Administración (2 ítems).

La escala de evaluación de Likert para la medición de las dimensiones del desempeño laboral es la siguiente:

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

2.1.6. Procedimientos de recolección de datos

En primer lugar, se solicitó el permiso correspondiente a la empresa para aplicar los cuestionarios a sus trabajadores y utilizar dicha información para esta investigación. Una vez obtenido el permiso correspondiente, se definió una fecha para la aplicación de los cuestionarios. Se reunió a los participantes en las instalaciones de la empresa y se explicó detalladamente la forma de llenado de los cuestionarios. Posteriormente, se aplicó el cuestionario sobre la gestión por competencias, brindando para ello un tiempo de 30 minutos. Seguidamente, se aplicó el cuestionario sobre el desempeño laboral, brindando para ello un tiempo de 20 minutos. Finalizado el llenado de cuestionarios, se invitó a los participantes a un coffee break, para luego agradecer y dar por terminado el evento. Luego de obtenida la información de los cuestionarios, se transcribió toda la información en un documento de Excel, resumiéndola y digitalizándola. El análisis estadístico descriptivo e inferencial se realizó posteriormente con el software SPSS v. 25.

Capítulo 3

3.1. Resultados

En este primer punto del capítulo, se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de los cuestionarios diseñados para medir las variables Gestión por competencias y Desempeño laboral en los trabajadores de Movil Bus, Lima, 2021.

3.1.1. Método de consistencia interna

La consistencia interna del instrumento fue determinada a través del coeficiente Alfa de Cronbach. A continuación, se detallan los resultados del mismo.

Tabla 1.
Estadísticas de fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,964	56

Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados observados en la tabla 1, el cuestionario aplicado tuvo un valor de Alfa de Cronbach de 0.964, confirmando que existe una alta consistencia interna en los ítems del instrumento. De esta manera, se afirma que la consistencia del instrumento aplicado es excelente.

3.2. Análisis estadísticos

3.2.1. Estadísticos descriptivos

3.2.1.1. Variable 1: Gestión por competencias.

Tabla 2.

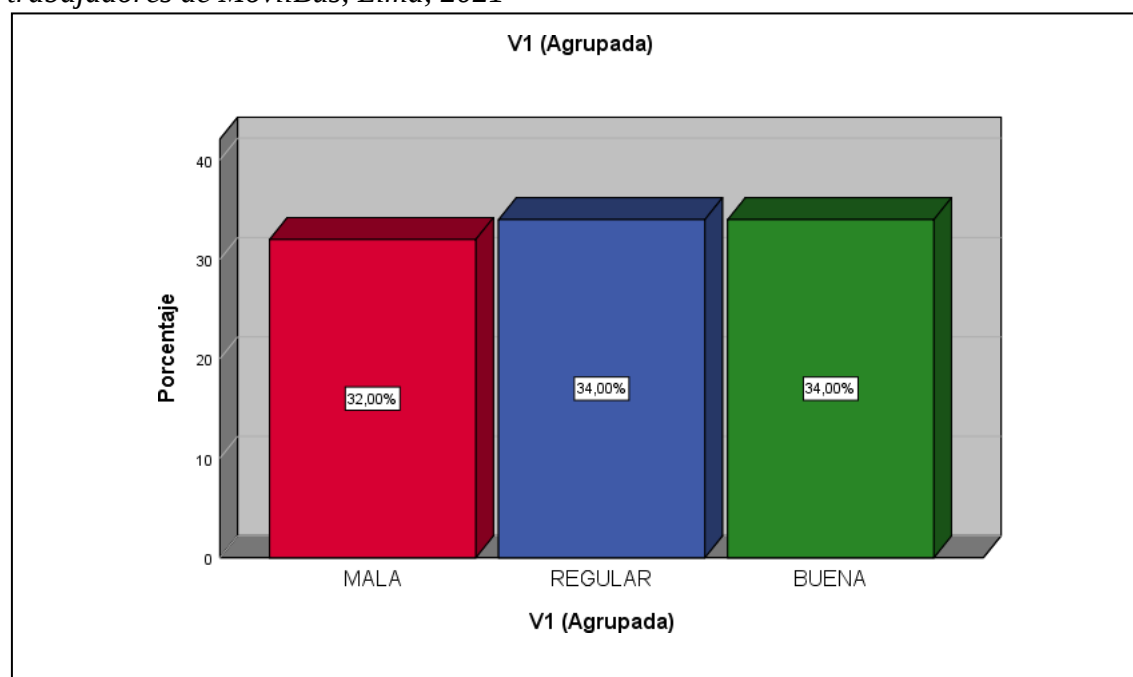
Frecuencias y porcentajes de los niveles con respecto a la variable Gestión por competencias de los trabajadores de MovilBus, Lima, 2021

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	MALA	16	32,0	32,0
	REGULAR	17	34,0	66,0
	BUENA	17	34,0	100,0
	Total	50	100,0	

Elaboración propia.

Figura 7.

Porcentajes de los niveles con respecto a la variable Gestión por competencias de los trabajadores de MovilBus, Lima, 2021



Elaboración propia.

De acuerdo con la figura 7, el 32% de los encuestados considera que existe una mala Gestión por competencias en la empresa MovilBus. El 34% considera que existe una Gestión por competencias de nivel regular en la empresa, mientras que el último 34% considera que existe una buena Gestión por competencias. Estos resultados evidencian que la gestión por

competencias se viene aplicando en el área de Recursos Humanos de Movil Bus, con resultados promedios.

De acuerdo con Paredes (2017), el nivel de competencias encontrado en trabajadores operativos de las empresas del sector hotelero de Ambato se encontró entre niveles bajos-medios (20%) y buenos-excelentes (80%). De acuerdo con ello, se demuestra una necesidad de mejorar la gestión por competencias en las empresas, dado que es un factor de vital importancia para el adecuado desarrollo personal de los trabajadores y para el desarrollo de toda la organización.

3.2.1.2. Dimensión 1: Habilidades cognitivas.

Tabla 3.

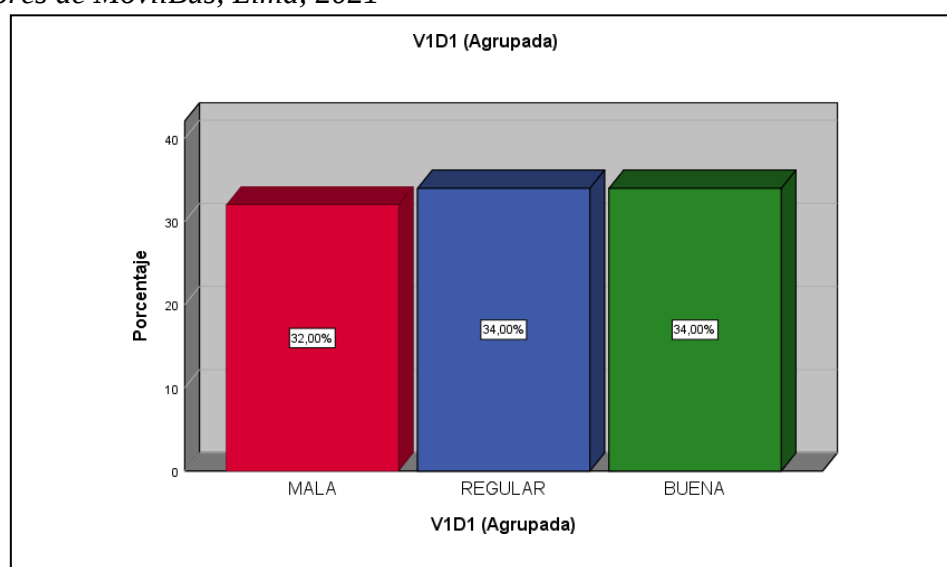
Frecuencias y porcentajes de los niveles con respecto a la dimensión Habilidades cognitivas de los trabajadores de MovilBus, Lima, 2021

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	MALA	16	32,0	32,0
	REGULAR	17	34,0	66,0
	BUENA	17	34,0	100,0
	Total	50	100,0	

Elaboración propia.

Figura 8.

Porcentajes de los niveles con respecto a la dimensión Habilidades cognitivas de los trabajadores de MovilBus, Lima, 2021



Elaboración propia.

De acuerdo con la figura 8, el 32% de los encuestados tienen malas habilidades cognitivas para el desarrollo de sus actividades laborales. El 34% tienen habilidades cognitivas de nivel medio, mientras que otro 34% de los trabajadores tienen buenas habilidades cognitivas. De esta forma, las habilidades cognitivas en los profesionales del área de Recursos Humanos no se han desarrollado completamente en todos los trabajadores de esta área de Movil Bus, lo cual podría relacionarse, posteriormente, con bajos desempeños en el trabajo.

Bots, Groenland y Swagerman (2009) realizaron un estudio comparando las habilidades cognitivas que demostraban profesionales recién egresados de sus carreras y profesionales de mayor experiencia laboral, demostrando que las habilidades cognitivas se encontraban mayormente desarrolladas en los trabajadores recién egresados, destacándose las habilidades técnicas, analíticas y apreciativas, y su importancia para el desempeño en este tipo de colaboradores.

3.2.1.3. Dimensión 2: Habilidades del comportamiento.

Tabla 4.

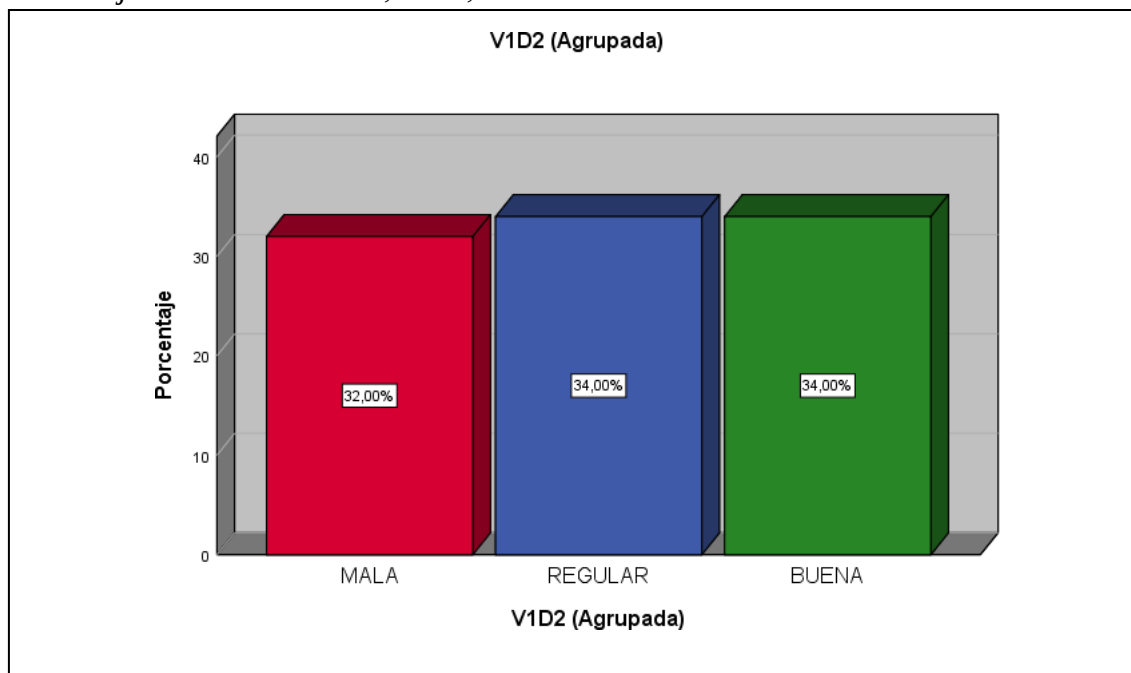
Frecuencias y porcentajes de los niveles con respecto a la dimensión Habilidades del comportamiento de los trabajadores de MovilBus, Lima, 2021

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	MALA	16	32,0	32,0
	REGULAR	17	34,0	66,0
	BUENA	17	34,0	100,0
	Total	50	100,0	

Elaboración propia.

Figura 9.

Porcentajes de los niveles con respecto a la dimensión Habilidades del comportamiento de los trabajadores de MovilBus, Lima, 2021



Elaboración propia.

De acuerdo con la figura 9, el 66% de los encuestados tienen malas o regulares habilidades de comportamiento para el desarrollo personal y de la organización. Asimismo, un 34% de los trabajadores demuestran tener buenos niveles en sus habilidades del comportamiento, facilitando su interacción con el resto de trabajadores de la empresa. De acuerdo con lo anterior, las habilidades del comportamiento no se han desarrollado completamente en todos los trabajadores de Recursos Humanos de Movil Bus, lo cual podría impactar negativamente en las interrelaciones entre los trabajadores y en sus desempeños individuales.

Bots, Groenland y Swagerman (2009) realizaron una investigación en la que evaluaron las habilidades que poseían profesionales recién egresados de la universidad y aquellos que tienen una amplia trayectoria, demostrando que las habilidades del comportamiento se encontraban mayormente desarrolladas en trabajadores de amplia trayectoria profesional, destacándose en ellos las habilidades personales, interpersonales y

organizacionales, las cuales les permitían realizar actividades más orientadas al ámbito de gestión.

3.2.1.4. Variables 2: Desempeño laboral.

Tabla 5.

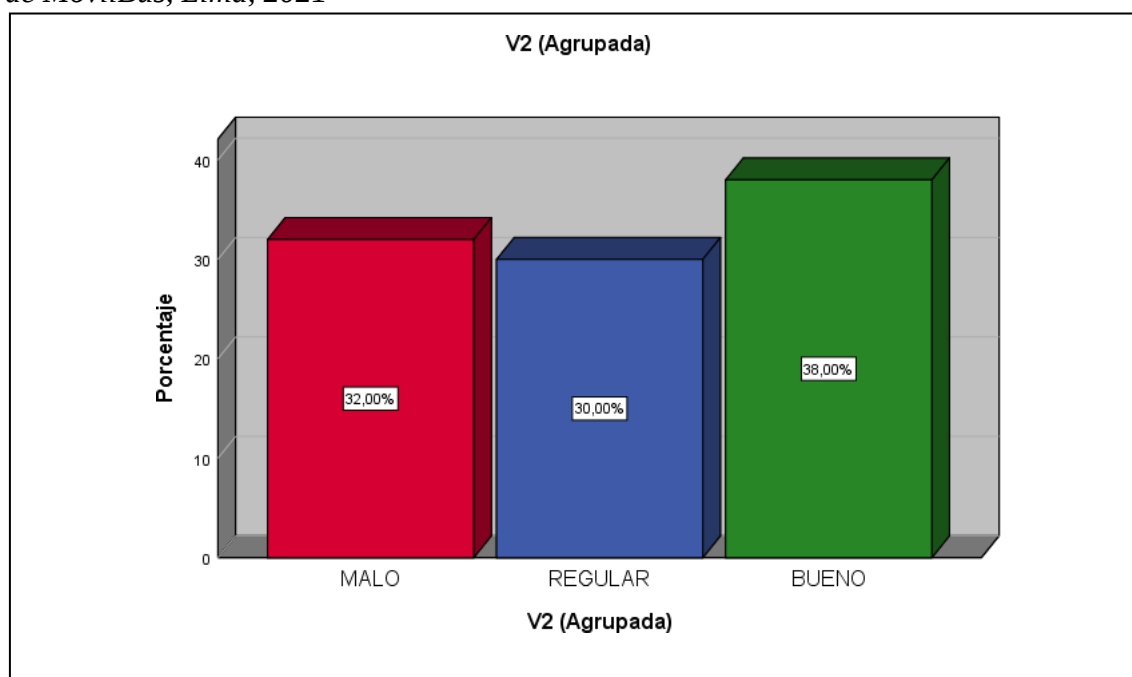
Frecuencias y porcentajes de los niveles con respecto a la variable Desempeño laboral de los trabajadores de MovilBus, Lima, 2021

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	MALO	16	32,0	32,0
	REGULAR	15	30,0	62,0
	BUENO	19	38,0	100,0
	Total	50	100,0	

Elaboración propia.

Figura 10.

Porcentajes de los niveles con respecto a la variable Desempeño laboral de los trabajadores de MovilBus, Lima, 2021



Elaboración propia.

De acuerdo con la figura 10, el 62% de los colaboradores del área de Recursos Humanos de la empresa Movil Bus tienen malos o regulares desempeños laborales, mientras que solo un 38% tienen buenos desempeños en el trabajo. Estos resultados demuestran un desenvolvimiento inadecuado en la mayoría de los trabajadores del área, debiendo ser

mejorado y uniformizado para incrementar el rendimiento de la organización. La mejora del desempeño laboral tiene que ser una prioridad en la empresa, pues esto podría repercutir en otras áreas de la organización e, incluso, en otros indicadores, como por ejemplo la productividad o la rentabilidad de la organización.

Lozano y Mendoza (2019) reportaron que el desempeño de los trabajadores de la municipalidad regional de San Martín fue regular en el 20% de los colaboradores y tuvo un nivel medio-alto en el 78% de los colaboradores. Solo un 2% presentó un mal desempeño laboral en la organización. La tendencia para la mejora del desempeño laboral hacia un nivel regular o bueno es evidente, de forma similar con lo que se busca desarrollar en la empresa Movil Bus.

3.2.1.5. Dimensión 1: Dominio de tareas específicas.

Tabla 6.

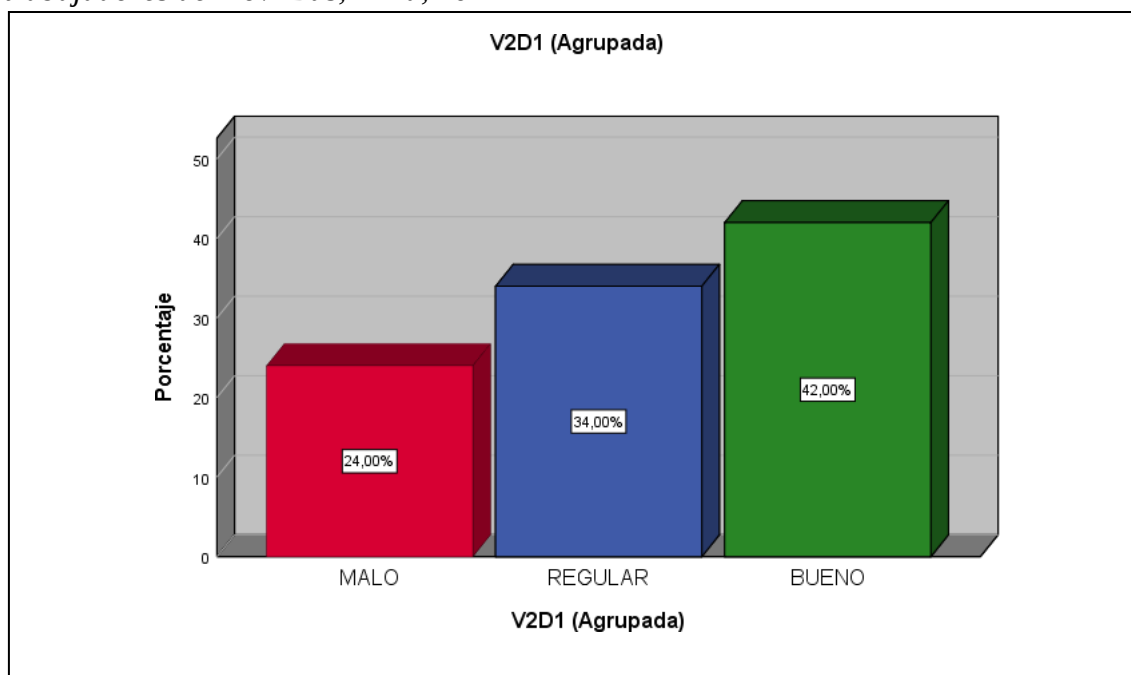
Frecuencias y porcentajes de los niveles con respecto a la dimensión Dominio de tareas específicas de los trabajadores de MovilBus, Lima, 2021

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	MALO	12	24,0	24,0
	REGULAR	17	34,0	58,0
	BUENO	21	42,0	100,0
	Total	50	100,0	

Elaboración propia.

Figura 11.

Porcentajes de los niveles con respecto a la dimensión Dominio de tareas específicas de los trabajadores de MovilBus, Lima, 2021



Elaboración propia.

De acuerdo con la figura 11, el 24% de los colaboradores del área de Recursos Humanos de la empresa Movil Bus tienen un mal dominio de las tareas específicas de sus puestos de trabajo, el 34% tienen dominios regulares de sus actividades específicas y el 42% tienen buenos dominios de las tareas específicas relacionadas a sus puestos laborales. Estos resultados muestran que la mayoría de los trabajadores poseen dominios inadecuados para el desarrollo de sus actividades de trabajo; por esta razón, parece ser necesaria la realización de mayores capacitaciones para mejorar esta dimensión y optimizar el desempeño de todo el personal de Recursos Humanos de Movil Bus.

Ramos, Barrada, Fernández y Koopmans (2019) reportaron que el dominio de las tareas específicas en distintos tipos de trabajadores es de nivel regular – bueno, siendo esto favorable para las empresas, pues significa que los trabajadores saben cómo desarrollar sus labores, facilitando un mejor desempeño en las instituciones. La continua capacitación y

mejora es un factor importante, pues permitirá que empresas como Movil Bus puedan optimizar sus niveles de dominio en tareas específicas.

Dimensión 2: Dominio de tareas no específicas

Tabla 7.

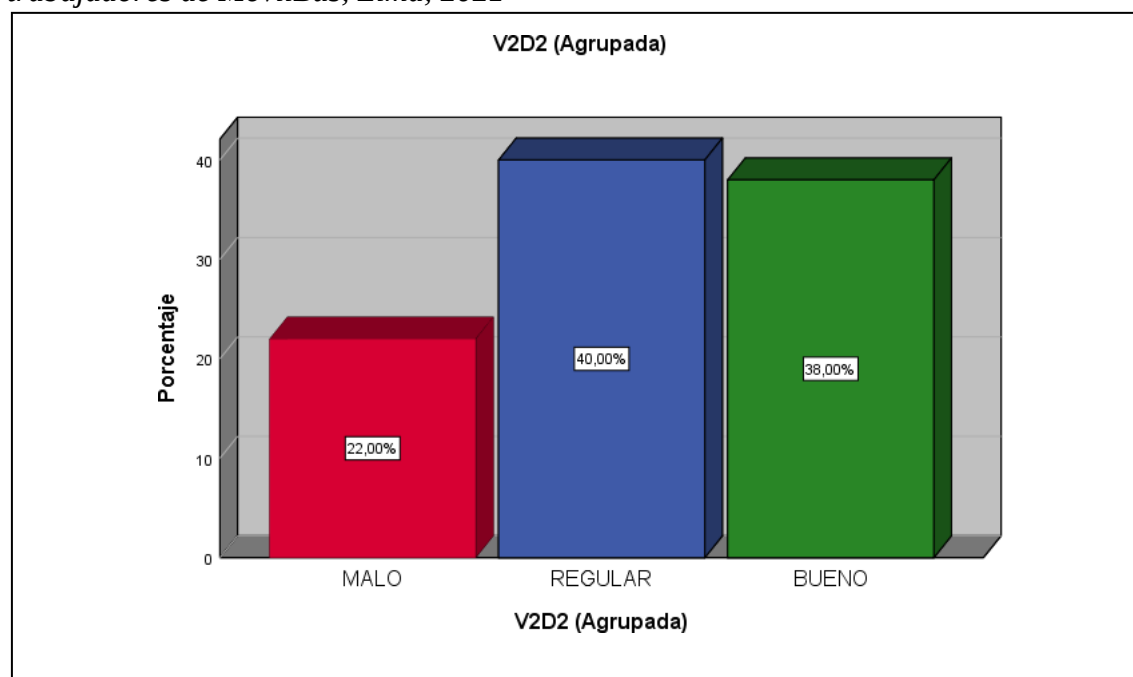
Frecuencias y porcentajes de los niveles con respecto a la dimensión Dominio de tareas específicas de los trabajadores de MovilBus, Lima, 2021

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	MALO	11	22,0	22,0
	REGULAR	20	40,0	62,0
	BUENO	19	38,0	100,0
	Total	50	100,0	

Elaboración propia.

Figura 12.

Porcentajes de los niveles con respecto a la dimensión Dominio de tareas específicas de los trabajadores de MovilBus, Lima, 2021



Elaboración propia.

De acuerdo con la figura 12, el 22% de los colaboradores del área de Recursos Humanos de la empresa Movil Bus tienen un mal dominio de las tareas no específicas, las cuales pueden ser definidas como actividades complementarias a las del área de trabajo.

Asimismo, el 40% de los trabajadores tienen dominios regulares en sus actividades no específicas, mientras que el 38% tienen buenos dominios de las tareas no específicas que desarrollan. De acuerdo con estos resultados, la mayoría de los trabajadores no poseen dominios adecuados para el desarrollo de actividades complementarias a las de sus puestos laborales específicos. Estos resultados no son alentadores para la empresa, pues demuestran poca versatilidad de los colaboradores, para desempeñarse en diferentes contextos y actividades distintas de las propuestas en sus puestos específicos.

Ramos, Barrada, Fernández y Koopmans (2019) reportaron que el dominio de las tareas no específicas en distintos tipos de trabajadores es de nivel regular, pues no todos son capaces de realizar actividades que estén fuera de su ámbito de trabajo o experticia. Este desempeño regular en las actividades complementarias a las actividades específicas de los puestos de trabajo no facilita un adecuado desenvolvimiento de los colaboradores en trabajos conjuntos o interdisciplinarios. Por esta razón, se considera importante la promoción de actividades conjuntas de capacitación entre áreas, en las que se puedan compartir conocimientos y enseñar distintos tipos de habilidades a los trabajadores del área de Recursos Humanos.

Dimensión 3: Esfuerzo demostrado.

Tabla 8.

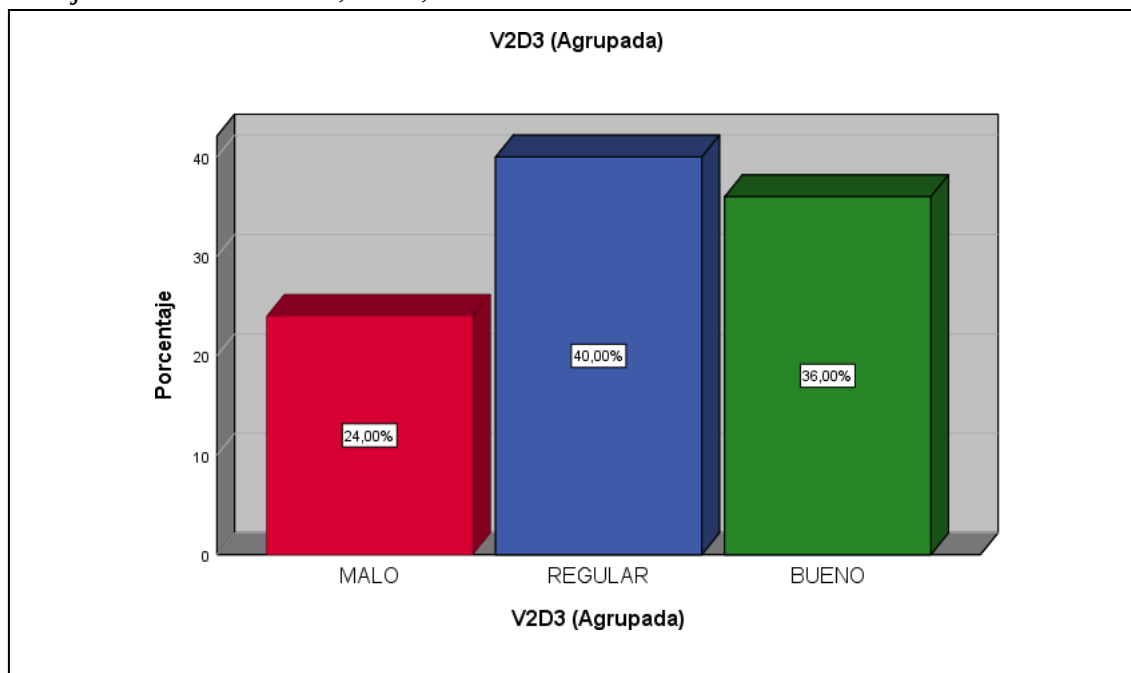
Frecuencias y porcentajes de los niveles con respecto a la dimensión Esfuerzo demostrado de los trabajadores de MovilBus, Lima, 2021

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	MALO	12	24,0	24,0
	REGULAR	20	40,0	64,0
	BUENO	18	36,0	100,0
	Total	50	100,0	

Elaboración propia.

Figura 13.

Porcentajes de los niveles con respecto a la dimensión Esfuerzo demostrado de los trabajadores de MovilBus, Lima, 2021



Elaboración propia.

De acuerdo con la figura 13, el 64% de los colaboradores del área de Recursos Humanos de la empresa MovilBus demostraron bajos niveles de esfuerzo en el trabajo, mientras que solo un 36% demostraron altos niveles de esfuerzos durante el desarrollo de sus actividades. De acuerdo con estos resultados, la mayoría de los trabajadores no realizan esfuerzos suficientes para cumplir con sus actividades de trabajo y para lograr mejores resultados individuales, lo cual no les permite avanzar en sus líneas de carrera ni mejorar en sus evaluaciones de desempeño.

Ramos, Barrada, Fernández y Koopmans (2019) reportaron que el esfuerzo demostrado en distintos tipos de trabajadores es de nivel regular y bueno, principalmente, siendo importante motivar a los colaboradores en este aspecto para que realicen sus actividades de la mejor forma posible. El esfuerzo que realizan los trabajadores para alcanzar sus objetivos, asumir tareas y actualizar sus conocimientos es importante, pues permiten mejorar sus desempeños individuales. Por esta razón, el planteamiento de objetivos claros y

las reuniones motivacionales tienen relevancia en las organizaciones, pues permiten dirigir los esfuerzos hacia la consecución de metas.

Dimensión 4: Comunicación oral y escrita

Tabla 9.

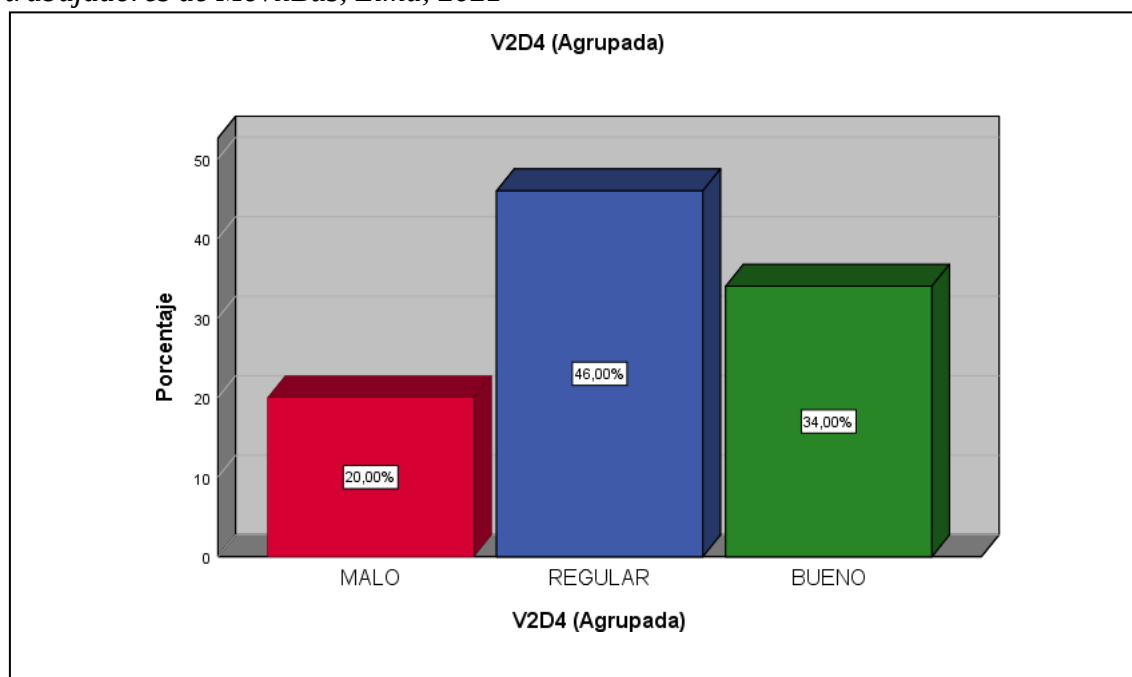
Frecuencias y porcentajes de los niveles con respecto a la dimensión Comunicación oral y escrita de los trabajadores de MovilBus, Lima, 2021

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	MALO	10	20,0	20,0
	REGULAR	23	46,0	66,0
	BUENO	17	34,0	100,0
	Total	50	100,0	

Elaboración propia.

Figura 14.

Porcentajes de los niveles con respecto a la dimensión Comunicación oral y escrita de los trabajadores de MovilBus, Lima, 2021



Elaboración propia.

De acuerdo con la figura 14, el 66% de los colaboradores del área de Recursos Humanos de la empresa Movil Bus tienen inadecuados niveles de comunicación oral y escrita, lo que dificulta, parcialmente, el desarrollo de sus actividades de trabajo y la interacción con sus pares. Por otro lado, el 34% de los trabajadores tienen un buen nivel de

comunicación oral y escrita, desarrollando en mayor medida sus habilidades interpersonales. De acuerdo con estos resultados, la mayoría de los trabajadores del área de Recursos Humanos no tienen facilidades ni buenas habilidades para comunicarse, lo que podría ser preocupante para la organización, pues el desarrollo de la misma depende del trabajo conjunto de todo su personal, como una estructura orgánica y eficiente.

Ramos, Barrada, Fernández y Koopmans (2019) reportaron que el nivel de comunicación oral y escrita es bajo en los trabajadores considerados en su investigación. Este factor debe recibir especial importancia debido a que tiene un impacto directo en las habilidades interpersonales de los trabajadores, necesarias para desarrollar el trabajo en grupo. La realización de actividades grupales de interacción, así como el desarrollo de capacitaciones para la expresión oral y la redacción escrita podrían ser alternativas para mejorar este aspecto del desempeño laboral en Movil Bus.

Dimensión 5: Disciplina personal

Tabla 10.

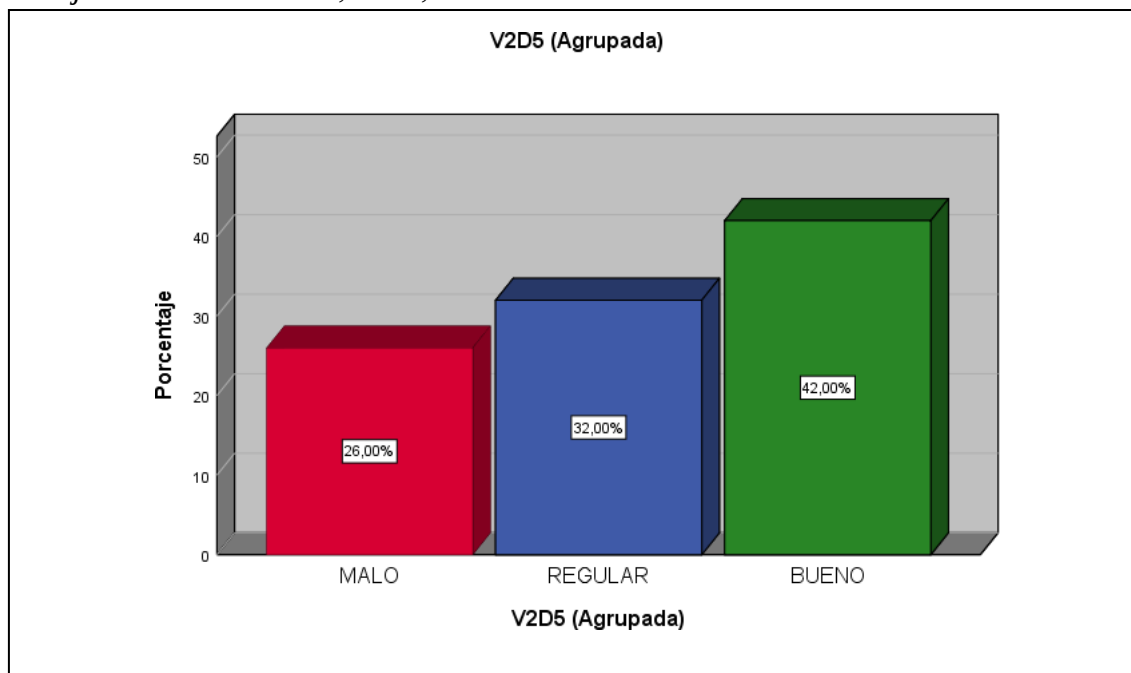
Frecuencias y porcentajes de los niveles con respecto a la dimensión Disciplina personal de los trabajadores de MovilBus, Lima, 2021

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	MALO	13	26,0	26,0
	REGULAR	16	32,0	58,0
	BUENO	21	42,0	100,0
	Total	50	100,0	

Elaboración propia.

Figura 15.

Porcentajes de los niveles con respecto a la dimensión Disciplina personal de los trabajadores de MovilBus, Lima, 2021



Elaboración propia.

De acuerdo con la figura 15, el 26% de los colaboradores del área de Recursos Humanos de la empresa MovilBus tienen una mala disciplina personal, el 32% tienen un nivel medio de disciplina personal y el 42% tienen un buen nivel de disciplina personal. De acuerdo con estos resultados, el 58% de los trabajadores no está manteniendo una disciplina adecuada, por lo que no suelen organizar el trabajo, no establecen prioridades para sus actividades ni tratan de mantener su trabajo al día. Es importante mejorar estos resultados, debido a que la disciplina personal no solo ayuda en el desarrollo personal del trabajador, sino que permite realizar los esfuerzos necesarios para alcanzar las metas grupales del área y mejorar las relaciones entre los trabajadores y el clima organizacional.

Ramos, Barrada, Fernández y Koopmans (2019) reportaron que el nivel de disciplina personal es bueno en los distintos tipos de trabajadores que consideraron en su investigación. Esto es positivo en las organizaciones evaluadas, pues demuestra una tendencia hacia la organización de sus trabajos, el establecimiento de prioridades y el alcance de metas. La

disciplina personal es un factor que debe ser inculcado por el propio trabajador, pero que puede ser potenciado a través de una buena gestión de los líderes y por la promoción grupal de la disciplina en el ambiente laboral.

Dimensión 6: Mejora del rendimiento grupal.

Tabla 11.

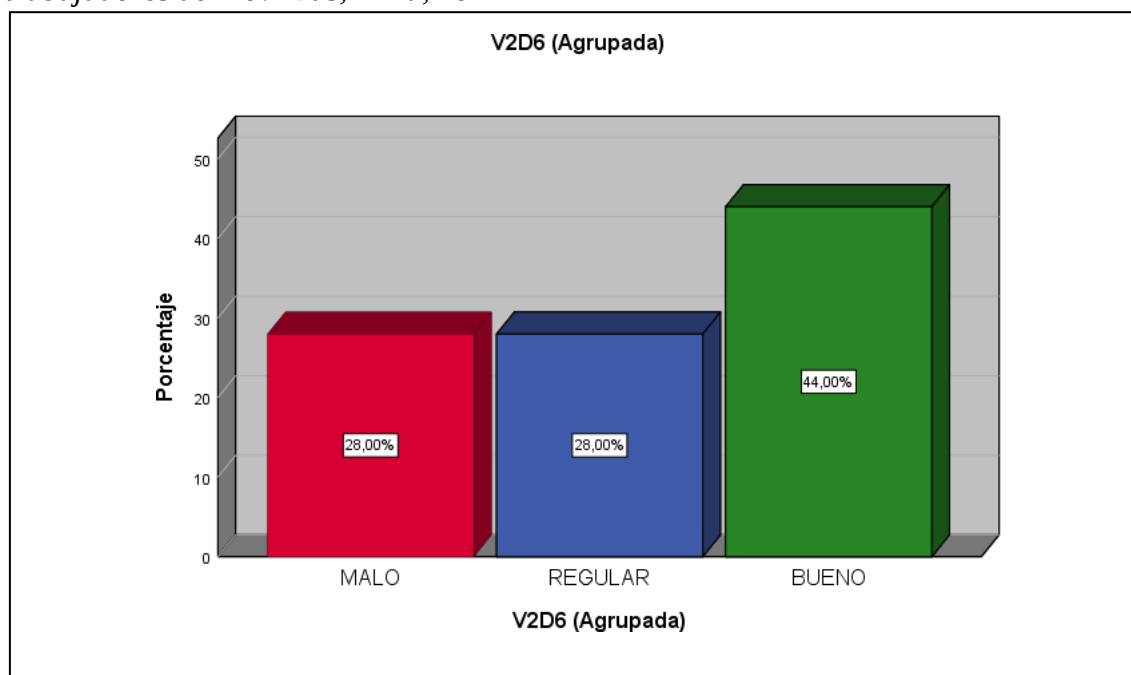
Frecuencias y porcentajes de los niveles con respecto a la dimensión Mejora del rendimiento grupal de los trabajadores de MovilBus, Lima, 2021

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	MALO	14	28,0	28,0
	REGULAR	14	28,0	56,0
	BUENO	22	44,0	100,0
	Total	50	100,0	

Elaboración propia.

Figura 16.

Porcentajes de los niveles con respecto a la dimensión Mejora del rendimiento grupal de los trabajadores de MovilBus, Lima, 2021



Elaboración propia.

De acuerdo con la figura 16, el 28% de los colaboradores del área de Recursos Humanos de la empresa Movil Bus no fomentan una mejora en el rendimiento grupal del área, el 28% fomentan, de forma regular, la mejora del rendimiento grupal del área y el 44%

fomentan adecuadamente las mejoras en el rendimiento del grupo. De acuerdo con estos resultados, el 56% de los trabajadores de Movil Bus no promueven la optimización del rendimiento de grupo, perjudicando la mejora colectiva de la empresa y el alcance de los objetivos trazados. La mejora del rendimiento grupal tendría que ser una de las prioridades en la organización, pues muchas de las actividades laborales se realizan, actualmente, en grupos de trabajo interdisciplinarios.

Ramos, Barrada, Fernández y Koopmans (2019) reportaron que la preocupación por el rendimiento grupal es de nivel medio en los trabajadores considerados para su investigación. Ello es alentador pues supone que un grupo de trabajadores son conscientes de la importancia que supone el trabajo grupal y sus resultados, los cuales impactan no solamente en sus desempeños o remuneraciones individuales, sino que tienen alcances a esferas mucho más altas, como la productividad de toda la empresa.

Dimensión 7: Supervisión

Tabla 12.

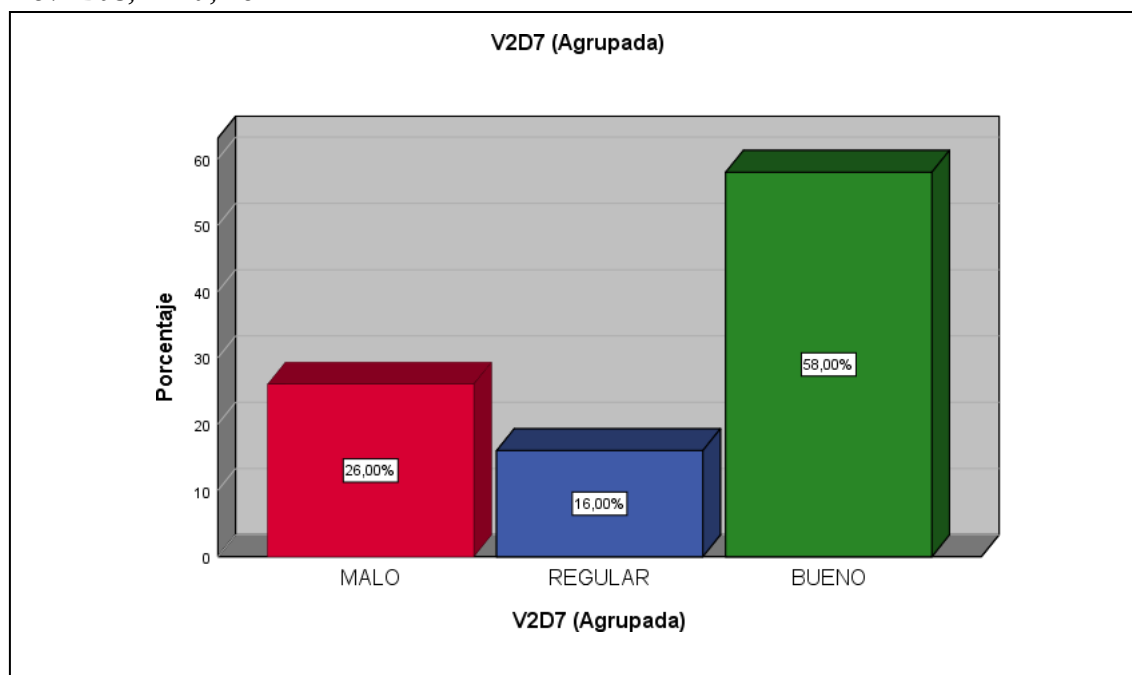
Frecuencias y porcentajes de los niveles con respecto a la dimensión Supervisión de los trabajadores de MovilBus, Lima, 2021

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	MALO	13	26,0	26,0
	REGULAR	8	16,0	42,0
	BUENO	29	58,0	100,0
	Total	50	100,0	

Elaboración propia.

Figura 17.

Porcentajes de los niveles con respecto a la dimensión Supervisión de los trabajadores de MovilBus, Lima, 2021



Elaboración propia.

De acuerdo con la figura 17, el 42% de los colaboradores del área de Recursos Humanos de la empresa Movil Bus tienen malas habilidades para la supervisión de personal, mientras que el 58% sí tienen buenas habilidades de supervisión. Estos resultados demuestran que la mayoría del personal de la empresa posee capacidades para liderar, dirigir y supervisar el trabajo de sus colaboradores, lo cual podría estar repercutiendo positivamente en el mejor desempeño laboral de cada uno de ellos.

Ramos, Barrada, Fernández y Koopmans (2019) reportaron que la capacidad de supervisión en los trabajadores considerados en su investigación es mala, por lo que recomiendan la realización de programas de formación continua de líderes y gestores. Es importante, por lo tanto, que se desarrollen las habilidades de supervisión en los trabajadores, pues esto va a permitir un mejor liderazgo frente a sus pares y una mejor dirección del área en el que se desempeñan.

Dimensión 8: Administración

Tabla 13.

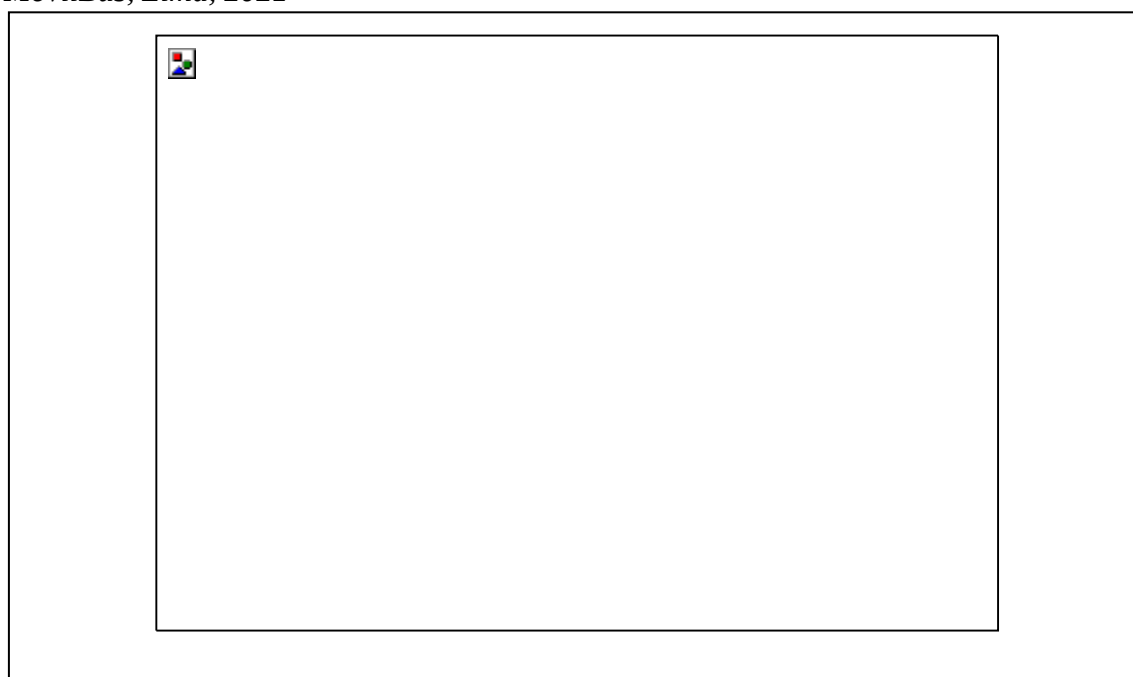
Frecuencias y porcentajes de los niveles con respecto a la dimensión Administración de los trabajadores de MovilBus, Lima, 2021

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	MALO	9	18,0	18,0
	REGULAR	23	46,0	64,0
	BUENO	18	36,0	100,0
	Total	50	100,0	

Elaboración propia.

Figura 18.

Porcentajes de los niveles con respecto a la dimensión Administración de los trabajadores de MovilBus, Lima, 2021



Elaboración propia.

De acuerdo con la figura 18, el 18% de los colaboradores del área de Recursos Humanos de la empresa MovilBus tienen malas habilidades para la administración de recursos, el 46% tienen habilidades regulares para la administración de recursos y el 36% tienen buenas habilidades para la administración de recursos. Estos resultados demuestran que el personal de la empresa no posee capacidades para gestionar los diferentes recursos de la empresa, como, por ejemplo, los recursos físicos o el tiempo de trabajo. Esto debe

mejorarse, pues la gestión de recursos permite a la empresa ser eficiente, alcanzar mayores niveles de productividad y mayores márgenes de rentabilidad.

Ramos, Barrada, Fernández y Koopmans (2019) reportaron que la capacidad de administración de recursos en los trabajadores considerados en su investigación es regular o buena. Asimismo, destacan la importancia de la mejora de esta capacidad a través de cursos especializados o talleres prácticos, orientados a la enseñanza de una adecuada gestión de recursos. Estos esfuerzos por parte de la empresa para la formación de sus colaboradores, conllevarán a mayores retribuciones, pues las mejoras en los niveles de eficiencia en la administración de recursos serán significativas.

3.3. Análisis inferencial

3.3.1. Contrastación de hipótesis

3.3.1.1. Correlaciones de Rho de Spearman.

Considerando el cuestionario aplicado a los trabajadores del área de Recursos Humanos de la empresa MovilBus, se presenta a continuación los resultados de las pruebas no paramétricas y de los coeficientes de correlación Rho de Spearman, los cuales permiten conocer el grado de asociación entre las variables Gestión por competencias y Desempeño laboral. A continuación, se presentan los resultados de las correlaciones entre las variables y dimensiones estudiadas.

Tabla 14.
Correlación general - Rho de Spearman

Correlación general		Rho de Spearman		
Correlaciones				
			Gestión por competencias	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Gestión por competencias	Coeficiente de correlación	1,000	,708**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	50	50
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,708**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	50	50

** . La correlación es significativa en el nivel 0.01 (bilateral).

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Elaboración propia.

El coeficiente de correlación Rho de Spearman encontrado ($r = 0.708$) demuestra un alto nivel de correlación entre la Gestión por competencias y el Desempeño laboral. Esto demuestra que, si se gestiona un buen manejo de las competencias en Movil Bus, se obtendrán buenos resultados de desempeño laboral en los trabajadores de esta empresa.

Tabla 15.
Matriz de correlaciones específicas

		Correlaciones			
Rho de Spearman	Habilidades cognitivas	Coeficiente de correlación	Habilidades cognitivas 1,000	Habilidades del comportamiento) ,789**	Desempeño laboral ,649**
		Sig. (bilateral)	.	,000	,000
		N	50	50	50
	Habilidades del comportamiento	Coeficiente de correlación	,789**	1,000	,704**
		Sig. (bilateral)	,000	.	,000
		N	50	50	50
	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,649**	,704**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	,000	.
		N	50	50	50

** . La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Elaboración propia.

Los coeficientes de correlación Rho de Spearman encontrados para las dimensiones Habilidades cognitivas y Habilidades del comportamiento con respecto al Desempeño laboral fueron altos, determinándose valores de $r = 0.649$ y $r = 0.704$, respectivamente. Estos resultados demuestran que, si se realiza un adecuado manejo o mejora en las habilidades cognitivas y del comportamiento, se logrará optimizar los desempeños de los colaboradores de la empresa Movil Bus. Esto se podría lograr a través de capacitaciones, las cuales, si son correctamente orientadas, generarían resultados exitosos comprobados para la empresa.

3.3.1.2. Contrastación de hipótesis general y específicas.

A continuación, se presenta la contrastación de todas las hipótesis de la presente investigación, utilizando para ello los resultados de las pruebas Rho de Spearman realizadas.

Hipótesis general

La gestión por competencias influye directamente en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de transportes, Lima, 2021.

a) Hipótesis nula

La gestión por competencias NO influye directamente en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de transportes, Lima, 2021.

b) Hipótesis alterna

La gestión por competencias SÍ influye directamente en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de transportes, Lima, 2021.

c) Nivel de significancia (α):

El nivel de significancia del presente estudio se ha estimado en $\alpha=0.05$.

d) Cálculo de la prueba estadística:

Tabla 16.

Prueba estadística - Hipótesis general

Prueba estadística	p-valor	Nivel de significancia	Conclusión
Rho de Spearman	0.000	0.05	p-valor<0.05. Se rechaza la hipótesis nula

Elaboración propia.

e) Toma de decisiones:

Con respecto a la hipótesis general, a un nivel de significancia del 0.05, se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula y de aceptar la hipótesis alterna. Por lo tanto, se concluye que la gestión por competencias sí influye directamente en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de transportes, Lima, 2021. El grado de influencia de la gestión por competencias en el desempeño laboral es alto, verificándose esta afirmación a través de la prueba Rho de Spearman, la cual demostró un $r = 0.708$.

Hipótesis específica 1:

Las habilidades cognitivas influyen directamente en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de transportes, Lima, 2021.

a) Hipótesis nula

Las habilidades cognitivas NO influyen directamente en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de transportes, Lima, 2021.

b) Hipótesis alterna

Las habilidades cognitivas SÍ influyen directamente en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de transportes, Lima, 2021.

c) Nivel de significancia (α):

El nivel de significancia del presente estudio se ha estimado en $\alpha=0.05$.

d) Cálculo de la prueba estadística:

Tabla 17.

Prueba estadística - Hipótesis específica 1

Prueba estadística	p-valor	Nivel de significancia	Conclusión
Rho de Spearman	0.000	0.05	p-valor<0.05. Se rechaza la hipótesis nula

Elaboración propia.

e) Toma de decisiones:

Con respecto a la hipótesis específica 1, a un nivel de significancia del 0.05, se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula y de aceptar la hipótesis alterna. Por lo tanto, se concluye que las habilidades cognitivas sí influyen directamente en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de transportes, Lima, 2021. El grado de influencia de las habilidades cognitivas en el desempeño laboral es alto, verificándose esta afirmación a través de la prueba Rho de Spearman, la cual demostró un $r = 0.649$.

Hipótesis específica 2:

Las habilidades del comportamiento influyen directamente en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de transportes, Lima, 2021.

a) Hipótesis nula

Las habilidades del comportamiento NO influyen directamente en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de transportes, Lima, 2021.

b) Hipótesis alterna

Las habilidades del comportamiento SÍ influyen directamente en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de transportes, Lima, 2021.

c) Nivel de significancia (α):

El nivel de significancia del presente estudio se ha estimado en $\alpha=0.05$.

d) Cálculo de la prueba estadística:

Tabla 18.

Prueba estadística - Hipótesis específica 2

Prueba estadística	p-valor	Nivel de significancia	Conclusión
Rho de Spearman	0.000	0.05	p-valor<0.05. Se rechaza la hipótesis nula

Elaboración propia.

e) Toma de decisiones:

Con respecto a la hipótesis específica 2, a un nivel de confianza del 0.05, se toma la decisión de rechazar la hipótesis nula y de aceptar la hipótesis alterna. Por lo tanto, se concluye que las habilidades del comportamiento sí influyen directamente en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de transportes, Lima, 2021. El grado de influencia de las habilidades del comportamiento en el desempeño laboral es alto, verificándose esta afirmación a través de la prueba Rho de Spearman, la cual demostró un $r = 0.704$.

3.4. Discusiones

Con los resultados obtenidos en la presente investigación, en cuanto a las variables Gestión por competencias y Desempeño laboral en la empresa Movil Bus en el año 2021, se pasa a detallar los hallazgos identificados en el estudio.

1. A partir de los resultados encontrados, se acepta la hipótesis alterna general, la cual se corrobora con la prueba no paramétrica Rho de Spearman, en la que el coeficiente de correlación resultó igual a $r = 0.708$, demostrándose una correlación positiva alta; además, el p-valor < 0.05 encontrado demuestra que la relación es significativa al 95% de confianza. Por lo tanto, se establece que la gestión por

competencias influye de forma significativa en el desempeño laboral de los trabajadores del área de Recursos Humanos de la empresa Movil Bus. Queda claro que todas las mejoras que se pueden desarrollar en relación a la gestión por competencias y sus dimensiones van a repercutir de forma positiva en el desempeño laboral, específicamente del área de Recursos Humanos de la empresa. Los resultados de la investigación coinciden con el trabajo de Paredes (2017), quien señala que la gestión por competencias influye de forma directa y muy alta sobre el desempeño laboral de los trabajadores de las empresas del sector hotelero en el cantón de Ambato, demostrando esta influencia debido al alto valor en el coeficiente Rho de Spearman calculado ($r = 0.900$). De forma similar, nuestros resultados coinciden con el trabajo de Hanco (2018), quien señala que la gestión por competencias se relaciona de forma directa y alta con el desempeño laboral del personal de enfermería de los establecimientos del primer nivel de atención de ESSALUD Cusco, demostrando esta alta correlación debido al valor del coeficiente Rho de Spearman calculado ($r = 0.702$).

2. Asimismo, los resultados encontrados permitieron aceptar la hipótesis alterna específica 1, la cual se corrobora con la prueba no paramétrica Rho de Spearman, en la que el coeficiente de correlación resultó igual a $r = 0.649$, demostrándose una correlación positiva alta; además, el p -valor < 0.05 encontrado demuestra que la relación es significativa al 95% de confianza. Por lo tanto, se establece que las habilidades cognitivas influyen de forma significativa en el desempeño laboral de los trabajadores del área de Recursos Humanos de la empresa Movil Bus. De esta manera, el manejo adecuado de las habilidades técnicas, analíticas y apreciativas tendrá una repercusión positiva en el desempeño laboral de los colaboradores del área de Recursos Humanos.

Los resultados de la investigación coinciden con el trabajo de Huayamares (2018), quien señala que las habilidades cognitivas se correlacionan de forma directa y alta con el desempeño laboral docente en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay, demostrando esta relación debido al alto valor en el coeficiente Rho de Spearman calculado ($r = 0.742$). Por otro lado, los resultados de nuestra investigación no coinciden con el trabajo de Sánchez (2018), que señala que las habilidades cognitivas tienen una correlación directa pero baja con el desempeño del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, demostrando este bajo nivel de correlación debido al valor del coeficiente Rho de Spearman ($r = 0.302$).

3. Finalmente, los resultados encontrados permitieron aceptar la hipótesis alterna específica 2, la cual se corrobora con la prueba no paramétrica Rho de Spearman, en la que el coeficiente de correlación resultó igual a $r = 0.704$, demostrándose una correlación positiva alta; además, el p-valor < 0.05 encontrado demuestra que la relación es significativa al 95% de confianza. Por lo tanto, se establece que las habilidades del comportamiento influyen de forma significativa en el desempeño laboral de los trabajadores del área de Recursos Humanos de la empresa Movil Bus. Por ello, las mejoras que se pudieran desarrollar en las habilidades personales, interpersonales y organizacionales repercutirán favorablemente en el desempeño laboral de los trabajadores del área de Recursos Humanos.

Los resultados de la investigación coinciden con el trabajo de Huayamares (2018), quien señala que las habilidades del comportamiento se correlacionan de forma directa y alta con el desempeño laboral docente en el Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay, demostrando esta influencia debido al alto valor en el coeficiente Rho de Spearman calculado ($r = 0.679$).

3.5. Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos, teniendo como base los cuestionarios aplicados a los trabajadores del área de Recursos Humanos de la empresa Movil Bus sobre la Gestión por competencias y el desempeño laboral, se concluye lo siguiente.

1. Los resultados confirman una influencia estadísticamente significativa y positiva de la Gestión por competencias en el desempeño laboral en la empresa Movil Bus, con un Rho de Spearman de $r = 0.708$, con lo cual se confirma la hipótesis planteada y se puede afirmar que una mejora en la gestión por competencias generará una optimización en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa. Por lo tanto, una mejora en las habilidades técnicas, analíticas, apreciativas, personales, interpersonales y organizacionales generará desempeños más altos en los trabajadores de Recursos Humanos.
2. Con respecto a la primera hipótesis específica, se determinó una influencia estadísticamente significativa y positiva de las Habilidades cognitivas en el desempeño laboral en la empresa Movil Bus, con un $r = 0.649$, con lo que se confirma la hipótesis planteada y se puede afirmar que una mejora en las habilidades cognitivas generará una mejora en el desempeño de los colaboradores de la organización. Por ello, el desarrollo de capacitaciones o cursos relacionados a las áreas de redacción técnica y computación, tendrán una repercusión positiva en el desempeño laboral de los colaboradores del área de Recursos Humanos. Asimismo, el desarrollo del pensamiento analítico y crítico para la resolución de problemas, mejorará el desempeño de los colaboradores del área.
3. Con respecto a la segunda hipótesis específica, se determinó una influencia estadísticamente significativa y positiva de las Habilidades del comportamiento

en el desempeño laboral en la empresa, con un $r = 0.704$, con lo que se confirma la hipótesis planteada y se puede afirmar que una mejora en las habilidades del comportamiento generará una mejora en el desempeño de los trabajadores de Movil Bus. Por lo tanto, el fomento de espacios de trabajo conjunto y el desarrollo de actividades interdisciplinarias permitirán una mejora en el desempeño de los trabajadores. Asimismo, el desarrollo de capacitaciones de expresión oral (oratoria) generará mejores relaciones en el área de Recursos Humanos y mejores desempeños de sus colaboradores.

El desarrollo de esta investigación fue importante para la empresa Movil Bus, pues se pudo realizar un diagnóstico inicial sobre la situación de su gestión por competencias y del desempeño laboral de sus colaboradores; adicionalmente, se pudo evaluar la influencia de la gestión por competencias en el desempeño ($r = 0.708$). Estos resultados podrán ser utilizados para mejorar la situación actual de Movil Bus y optimizar los niveles de desempeño en la organización. La aplicación de la gestión por competencias es relevante para la empresa pues permite la evaluación y el manejo apropiado de los trabajadores en función de sus capacidades. Por otro lado, el estudio del desempeño laboral es relevante para la organización, pues permite la evaluación de la forma de trabajo de sus colaboradores y los resultados que tienen para la empresa.

3.6. Recomendaciones

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, se formulan las siguientes recomendaciones enfocadas en mejorar la gestión por competencias de la empresa.

1. En primer lugar, se recomienda implementar un área específica para la Gestión por competencias del personal, dirigida por un gerente capacitado y con experiencia en la asignación eficiente de los trabajadores en los puestos de

trabajo, en función a sus capacidades técnicas, analíticas, apreciativas, personales, interpersonales y organizacionales. Esto fomentará un mejor desempeño en los trabajadores, a través de la evaluación constante de sus resultados (gestión del desempeño) y de la capacitación oportuna del personal (desarrollo del talento humano). La estructura organizacional propuesta para la adecuada gestión del área de Recursos humanos se presenta en el Anexo 6; asimismo, se detallan los indicadores de medición para las dimensiones de la Gestión por competencias y el Desempeño laboral en los Anexos 7 y 8, respectivamente.

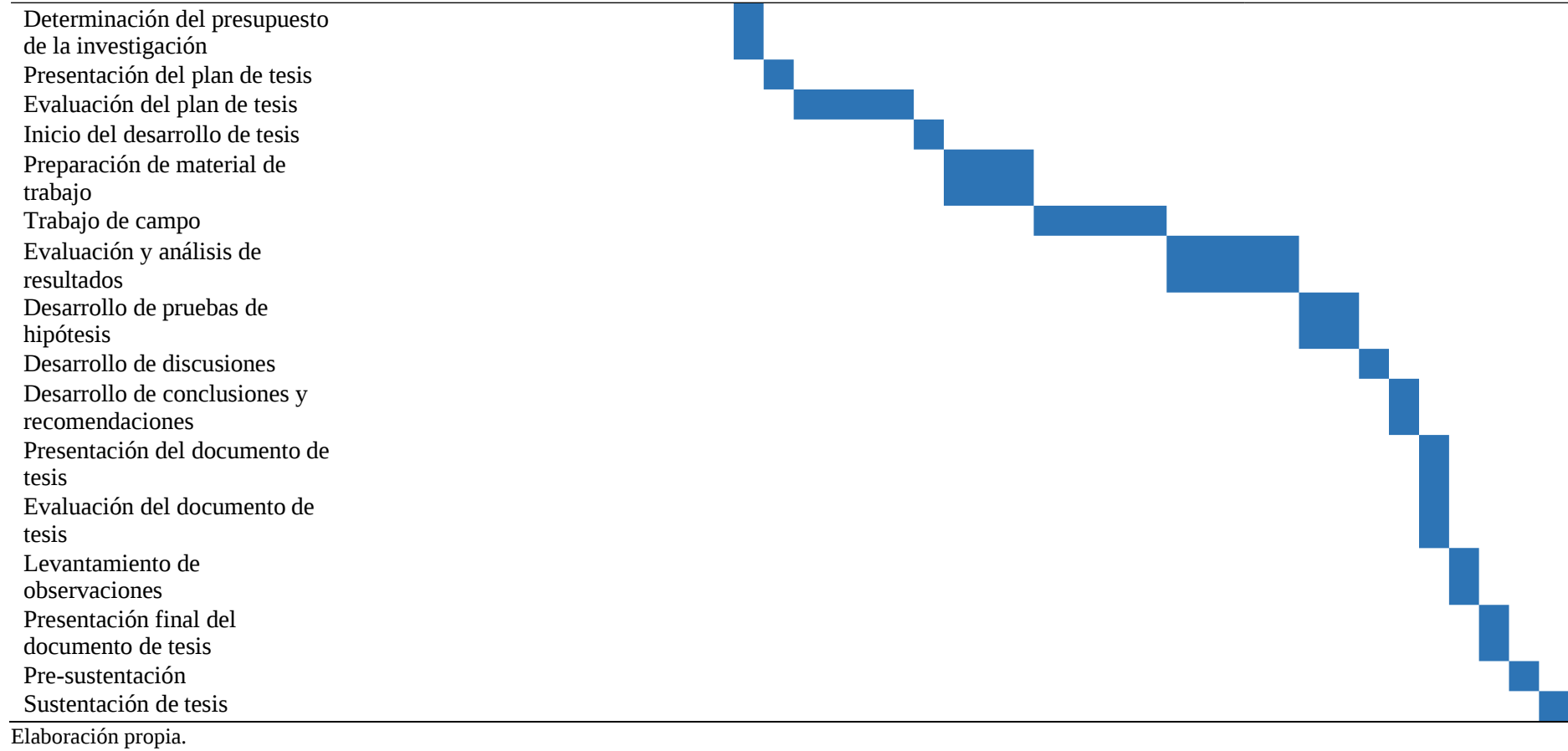
2. Se recomienda realizar cursos o capacitaciones constantemente para los trabajadores, de forma diversificada dependiendo del puesto que el trabajador se encuentre desempeñando y de las necesidades de mejora que se tengan en el momento. Con ello, se busca desarrollar las habilidades cognitivas de los trabajadores del área de Recursos Humanos al máximo, las cuales les permitan desempeñarse de forma óptima en sus actividades laborales. Asimismo, se recomienda implementar un sistema de evaluación del crecimiento profesional, que permita evaluar de forma equitativa a los trabajadores para el desarrollo de su línea de carrera dentro de la empresa. El incremento en las habilidades cognitivas no solo fomentará un mejor desempeño, sino que también reafirma la seguridad personal y motiva a los trabajadores a seguir creciendo en la empresa. La gerencia de la empresa, en colaboración con el área de Recursos Humanos, será la encargada de evaluar las capacitaciones a sus trabajadores y de proponer el sistema de evaluación del crecimiento profesional. Las capacidades dinámicas también deben tomarse en cuenta, como complemento a los conocimientos teóricos desarrollados durante los programas de capacitaciones.

3. Se recomienda realizar actividades de trabajo interdisciplinario y de socialización entre los trabajadores de la empresa, a fin de que puedan desarrollar sus habilidades interpersonales y mejorar sus desempeños laborales. Las actividades interdisciplinarias deben comprender medidas y actividades entre áreas de trabajo que garanticen un buen liderazgo y el manejo de conflictos frente a situaciones adversas, con el fin de mejorar las relaciones laborales y el trabajo en equipo. Las actividades de socialización, como las reuniones por fechas especiales o las actividades deportivas, mejorarán las capacidades comunicativas y estrecharán lazos entre los trabajadores de la empresa, fomentando un mejor clima laboral y una optimización del desempeño grupal. Asimismo, se recomienda desarrollar capacitaciones para mejorar la expresión oral de los trabajadores (capacitaciones en oratoria), lo que facilitará la comunicación en la empresa y el desarrollo personal del colaborador. El área encargada del desarrollo de las actividades para la mejora de las habilidades del comportamiento será Recursos Humanos.

A continuación, se presenta el calendario de las actividades desarrolladas durante la investigación de tesis.

Calendario de actividades

[illegible]



4.2. Recursos

Bienes.

A continuación, se listan los bienes utilizados durante la investigación.

- Escritorio.
- Laptop Lenovo.
- Computadora Lenovo.
- Tablet Lenovo.
- Mouse.
- USB Kingston 64 GB.
- Impresora multifuncional HP Epson.
- Tinta Impresora HP
- Hojas Bond.
- Útiles de oficina (lapiceros, hojas bond, cuaderno, resaltador, corrector, agenda).

Servicios.

A continuación, se listan los servicios requeridos durante la investigación.

- Servicio de Luz.
- Servicio de agua.
- Servicio de telefonía celular.
- Servicio de internet móvil
- Servicio de transporte.
- Pago por derecho de tesis.
- Servicio de anillado y empastado de tesis.

Tecnología.

A continuación, se listan las fuentes de información tecnológicas utilizadas durante la investigación.

- Intranet de la empresa de transportes.
- Biblioteca virtual de la Universidad San Ignacio de Loyola.
- Cámara Peruana de comercio de Lima (APEE).
- Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).
- Scielo.
- Proquest.
- Redalyc.
- Dialnet.
- Google Académico.
- Compañía Peruana de estudios de mercado y opinión pública (CPI).
- Zoom.
- Skype.
- Google Scholar.
- Mendeley.
- Scopus.
- Orcid.
- WeTransfer

Infraestructura.

La infraestructura utilizada en el desarrollo de la investigación fue la siguiente.

- Local de la empresa de transportes.
- Área de trabajo de los tesistas - domicilio.

4.3. Presupuesto

El presupuesto considerado para realizar la investigación de tesis fue el siguiente.

Tabla 20.

Presupuesto de bienes

Activo	Precio unitario	Cantidad	Precio total
Escritorio	S/.300	2	S/.600
Laptop Lenovo	S/.2,000	1	S/.2,000
Computadora Lenovo	S/.1,800	1	S/.1,800
Tablet Lenovo	S/.450	1	S/.450
Mouse	S/.30	2	S/.60
USB Kingston 64 GB	S/.60	1	S/.60
Impresora Multifuncional HP	S/.800	1	S/.800
Tinta impresora HP	S/.40	5	S/.200
Hojas Bond	S/.10	1	S/.10
Útiles de oficina	S/.50	1	S/.50
Total			S/.6,030

Elaboración propia.

Tabla 21.

Presupuesto de servicios.

Servicio	Precio unitario	Cantidad	Precio total
Servicio de luz	S/.100	5	S/.500
Servicio de agua	S/.50	5	S/.250
Servicio de telefonía celular	S/.100	5	S/.500
Servicio de internet móvil	S/.200	5	S/.1,000
Servicio de transporte	S/.200	5	S/.1,000
Pago por derecho de tesis	S/.500	1	S/.500
Servicio de anillado y empastado de tesis	S/.100	1	S/.100
Total			S/.3,850

Elaboración propia.

Anexos

Anexo 1. Matriz de consistencia

Alumno(a) :	Jeniffer Pierina Horna Saldaña Ricardo Manuel Montes Huamán			Carrera:	Administración		
Línea de Investigación :	Gestión del talento humano			Período	2021		
Título de la Investigación:	Gestión por competencias en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de transportes, Lima, 2021						
Problemas	Objetivos	Hipótesis	Operacionalización de las Variables				
General: ¿Cómo influye la gestión por competencias en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de transportes, Lima, 2021 Específicos: ¿Cómo influyen las habilidades cognitivas en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de transportes, Lima, 2021? ¿Cómo influyen las habilidades del comportamiento en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de transportes, Lima, 2021?	General: Determinar cómo influye la gestión por competencias en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de transportes, Lima, 2021. Específicos: Determinar cómo influyen las habilidades cognitivas en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de transportes, Lima, 2021. Determinar cómo influyen las habilidades del comportamiento en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de transportes, Lima, 2021.	General: La gestión por competencias influye directamente en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de transportes, Lima, 2021. Específicos: Las habilidades cognitivas influyen directamente en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de transportes, Lima, 2021.	Variable 1: Gestión por competencias Definición: La gestión por competencias es el proceso que identifica las características individuales o el conjunto de hábitos que conllevan a un desempeño laboral más efectivo o superior. Es un proceso de gestión que permite identificar y direccionar las capacidades de los trabajadores hacia un desempeño laboral exitoso, pudiendo ser utilizado en cualquier organización. Las dimensiones de la gestión por competencias son: Habilidades cognitivas y habilidades del comportamiento.	Dimensiones	1.1. Habilidades cognitivas		
					1.2. Habilidades del comportamiento		
					Variable 2: Desempeño laboral Definición: El desempeño laboral es el valor esperado de los comportamientos de los trabajadores, evaluados a lo largo de un periodo de tiempo	Dimensiones	2.1. Dominio de tareas específicas
							2.2. Dominio de tareas no específicas
							2.3. Esfuerzo demostrado

		Las habilidades del comportamiento influyen directamente en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de transportes, Lima, 2021	determinado. Es un comportamiento evaluado en los trabajadores durante un periodo determinado, en base a parámetros diseñados según funciones y el cumplimiento de las metas de la organización.		2.4. Comunicación oral y escrita
					2.5. Disciplina personal
					2.6. Mejora del rendimiento grupal
					2.7. Supervisión
					2.8. Administración
Tipo y diseño de la Investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos	Método de análisis de datos		
Tipo: Básica La investigación básica, también denominada investigación pura, busca resolver un problema teórico en un contexto determinado (Schwarz, 2017). Es un tipo de investigación que no tiene una aplicación inmediata, pues solo busca generar conocimiento para el investigador (Salkind, 1998). Diseño: No experimental transversal correlacional causal. El diseño no experimental se basa en la observación y medición de las variables en su contexto actual, con el fin de analizarlas posteriormente (Hernández y Mendoza, 2018). El diseño transversal o transeccional mide a las variables en un momento único del tiempo, mientras que los diseños correlacionales-causales buscan la relación causa-efecto entre	Población: 50 trabajadores del área de Recursos Humanos de una empresa de transportes de Lima, en el año 2021. Muestra: 50 trabajadores del área de Recursos Humanos de una empresa de transportes de Lima, en el año 2021.	Técnica: Encuesta Instrumento: Cuestionarios sobre la Gestión por competencias y Desempeño laboral.	1. Prueba Alfa de Cronbach 2. Prueba Rho de Spearman		

las variables (Hernández, Fernández, y Baptista, 2014).			
---	--	--	--

Anexo 2. Cuestionario aplicado sobre las competencias adaptadas de Birkett.

Cuestionario a los trabajadores del área de Recursos Humanos sobre la gestión por competencias

Objetivo:

Evaluar la percepción individual que tienen los colaboradores del área de Recursos Humanos de la empresa de transportes Movil Bus sobre la gestión por competencias que se aplica en la organización, lo cual permite un adecuado desempeño en el trabajo.

Instrucciones:

Estimado participante. A continuación, se presenta un cuestionario diseñado para medir la Gestión por competencias que se aplica en la empresa Movil Bus. Su aporte es importante para esta investigación, por lo que le pedimos que lea detenidamente las preguntas formuladas y que solo marque una de las alternativas propuestas. Este cuestionario será desarrollado de forma anónima, por lo que información que nos proporcione será tomada con total confidencialidad. La escala de valoración que utilizará para el desarrollo de este instrumento es la siguiente:

Escala de valoración:

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

N°	Ítems del cuestionario	Valoración				
	Dimensión n°1: Habilidades cognitivas	1	2	3	4	5
1	Redacta e interpreta adecuadamente los reportes del área.					
2	Entiende, mantiene y aplica sus conocimientos matemáticos en el desarrollo de sus actividades laborales.					

3	Utiliza computadoras de forma eficiente.					
4	Lleva un registro de ingresos y gastos del área de manera eficiente.					
5	Aplica la tecnología con los mayores niveles de eficiencia.					
6	Predice y evalúa el entorno para hacer proyecciones.					
7	Procesa data no financiera como parte de sus actividades diarias.					
8	Aplica tecnología financiera para ofrecer mejores servicios financieros.					
9	Aplica los procedimientos básicos de la administración financiera en sus actividades laborales.					
10	Localiza, evalúa y usa de forma eficiente la información requerida.					
11	Desarrolla continuamente sus habilidades de investigación.					
12	Estructura diversas propuestas para la solución de problemas.					
13	Planifica sus actividades laborales en base a los objetivos del área.					
14	Diseña la estructura organizacional para alcanzar los resultados deseados.					
15	Discrimina continuamente entre las actividades prioritarias del área.					
16	Critica constructivamente para el mejoramiento del área de trabajo.					
17	Actúa rápidamente ante situaciones problemáticas.					
18	Desarrolla sus actividades laborales para la generación de valor en la empresa.					
19	Mantiene una correcta disciplina en el área de trabajo.					
20	Fomenta el trabajo multidisciplinario en su área laboral.					
Dimensión n°2: Habilidades del comportamiento						
21	Respeto y promueve la cultura moral en su organización.					

22	Desarrolla la curiosidad en sus actividades de investigación en el área.					
23	Mantiene un balance entre sus actividades personales y laborales.					
24	Es flexible en el desarrollo de sus actividades laborales y se adapta a distintas situaciones.					
25	Tiende a mostrar sus opiniones directamente.					
26	Resuelve de forma exitosa situaciones difíciles.					
27	Resuelve con inteligencia los problemas del área de trabajo.					
28	Se comunica apropiadamente con sus compañeros de trabajo y con los clientes.					
29	Comprende e interactúa de manera respetuosa con sus compañeros para un trabajo productivo.					
30	Lidera su equipo de trabajo para el logro de metas y objetivos.					
31	Entiende diferentes aspectos de la organización, incluyendo su estructura, cultura y temas externos que afectan a la organización.					
32	Negocia adecuadamente para la generación de valor en la empresa.					
33	Administra y maneja adecuadamente las redes de comunicación del área.					
34	Influye, da soporte, hace recomendaciones y representa a la organización.					
35	Utiliza técnicas y habilidades para un mejor control y gestión de procesos.					
36	Planifica y organiza los recursos de la compañía hasta completar un proyecto.					
37	Planifica, organiza, lidera y controla para el logro de metas.					
38	Administra adecuadamente los procesos y recursos disponibles para el logro de metas.					

Anexo 3. Cuestionario sobre Gestión por competencias de Birkett

Anexo 4. Cuestionario sobre Desempeño laboral aplicado a los trabajadores de la empresa de transportes.

Cuestionario a los trabajadores del área de Recursos Humanos sobre el desempeño laboral

Objetivo:

Evaluar la percepción individual que tienen los colaboradores del área de Recursos Humanos de la empresa de transportes Movil Bus sobre el desempeño laboral individual, lo cual permite la consecución de objetivos organizacionales.

Instrucciones:

Estimado participante. A continuación, se presenta un cuestionario diseñado para medir el desempeño laboral que se tiene en la empresa Movil Bus. Su aporte es importante para esta investigación, por lo que le pedimos que lea detenidamente las preguntas formuladas y que solo marque una de las alternativas propuestas. Este cuestionario será desarrollado de forma anónima, por lo que información que nos proporcione será tomada con total confidencialidad. La escala de valoración que utilizará para el desarrollo de este instrumento es la siguiente:

Escala de valoración:

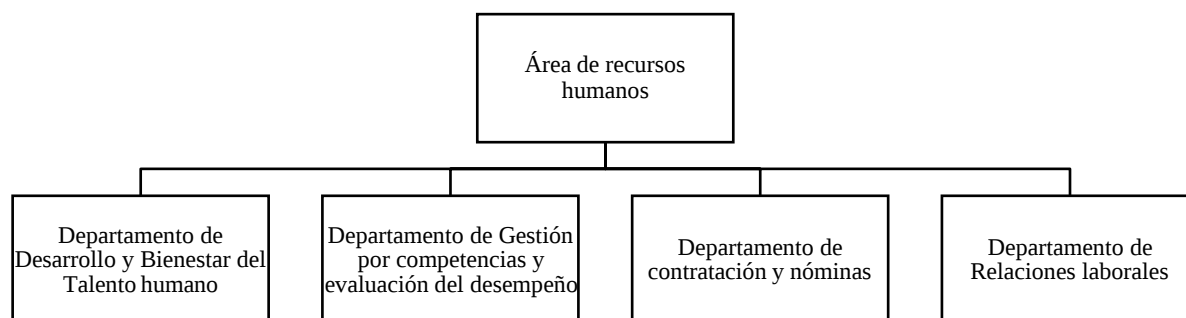
- 1: Nunca
- 2: Casi nunca
- 3: A veces
- 4: Casi siempre
- 5: Siempre

N°	Ítems del cuestionario	Valoración				
	Dimensión n°1: Dominio de tareas específicas	1	2	3	4	5
1	Lleva a cabo su trabajo de forma eficiente.					
2	Por iniciativa propia, empieza con tareas nuevas cuando las anteriores ya están completadas.					

Dimensión n°2: Dominio de tareas no específicas					
3	Asume responsabilidades adicionales a las de su puesto de trabajo.				
4	Trabaja para mantener al día sus competencias laborales.				
Dimensión n°3: Esfuerzo demostrado					
5	Toma en cuenta los resultados que necesita alcanzar con el trabajo.				
6	Asume tareas desafiantes cuando están disponibles.				
7	Dedica tiempo a mantener actualizados sus conocimientos sobre su puesto de trabajo.				
Dimensión n°4: Comunicación oral y escrita					
8	Habla con sus compañeros sobre los distintos aspectos del trabajo.				
9	Habla con personas ajenas a la organización sobre los distintos aspectos del trabajo.				
Dimensión n°5: Disciplina personal					
10	Organiza el trabajo para acabarlo a tiempo.				
11	Establece prioridades para el desarrollo de las actividades laborales.				
12	Busca continuamente nuevos retos en el trabajo.				
Dimensión n°6: Mejora del rendimiento grupal					
13	Participa activamente en reuniones y/o consultas para la mejora del trabajo en equipo.				
14	Desarrolla soluciones creativas a nuevos problemas en el área de trabajo.				
Dimensión n°7: Supervisión					
15	Considera las quejas presentadas sobre los asuntos laborales en el trabajo.				
16	Se centra en supervisar los aspectos negativos y positivos del trabajo.				

Dimensión n°8: Administración						
17	Gestiona adecuadamente el tiempo de trabajo.					
18	Gestiona apropiadamente para mejorar los problemas presentes en el trabajo.					

Anexo 5. Individual Work Performance Questionnaire

Anexo 6. Organigrama planteado para el área de Recursos Humanos de Movil Bus.

Anexo 7. Indicadores de medición de las dimensiones de la Gestión por competencias

Dimensión	Indicador de medición
Habilidades cognitivas	Nivel de comunicación escrita.
	Nivel de comunicación oral.
	Porcentaje de aplicación de conceptos matemáticos.
	Eficiencia en el uso del computador.
	Porcentaje de registro de ingresos y gastos.
	Nivel de avance de proyecciones estadísticas.
	Porcentaje de aplicación de tecnología financiera.
	Eficiencia en la localización y evaluación de información.
	Porcentaje de avance de la planificación de actividades laborales.
	Generación de valor (S/).
	Número de proyectos de trabajo interdisciplinario.
Habilidades del comportamiento	Número de charlas motivacionales realizadas.
	Nivel de adaptación a situaciones problemáticas.
	Eficiencia en la resolución de problemas.
	Nivel de comunicación con clientes.
	Porcentaje de éxito en negociaciones.
	Eficiencia en el manejo de redes de comunicación.
	Nivel de gestión de procesos.
	Eficiencia en la Administración de procesos.

Anexo 8. Indicadores de medición de las dimensiones del Desempeño laboral

Dimensión	Indicador de medición
Dominio de tareas específicas	Eficiencia en el trabajo.
	Número de actividades adicionales realizadas.
Dominio de tareas no específicas	Número de actividades complementarias realizadas.
	Número de capacitaciones, cursos o postgrados realizados.
Esfuerzo demostrado	Porcentaje de resultados alcanzados.
	Tiempo de preparación para el trabajo.
Comunicación oral y escrita	Grado de comunicación con compañeros de trabajo.
	Grado de comunicación con externos.
Disciplina personal	Tiempo de finalización de actividades.
	Nivel de priorización de actividades del área.
Mejora del rendimiento grupal	Porcentaje de participación en actividades de trabajo en equipo.
	Eficiencia en la solución creativa de problemas.
Supervisión	Número de supervisiones de quejas realizadas.
	Eficiencia en la supervisión del trabajo.
Administración	Tiempo de trabajo evaluado.
	Número de problemas evaluados.

Anexo 9. Juicio de expertos n°1 para validación de instrumentos**CARTA DE PRESENTACIÓN**

La Molina, 06 de agosto del 2021

Estimado experto(a):

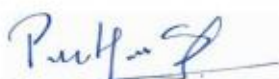
Presente:

Es grato dirigirnos a usted, para saludarlo cordialmente y comentarle que, como parte del programa de titulación de la Facultad de Administración de la USIL, nos encontramos desarrollando la tesis titulada “Gestión por competencias en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de transportes, Lima, 2021”. Para realizar la evaluación de las variables del estudio, se construyeron dos instrumentos (cuestionarios), los cuales deben ser evaluados a través del Juicio de expertos.

Por esta razón, dada su amplia trayectoria y reconocimiento profesional en este campo de estudio, le solicitamos que pueda participar en la evaluación de los instrumentos, lo cual permitirá darle un mayor rigor científico a nuestra investigación.

Nos despedimos de usted, agradeciendo su atención y esperando su valiosa participación en esta investigación.

Atentamente.



Jeniffer Pierina Horna Saldaña



Ricardo Manuel Montes Huamán

PD. En esta solicitud se adjunta:

- Matriz de operacionalización de variables de investigación
- Ficha de validación de instrumentos (cuestionarios)

Matriz de operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Ítems del cuestionario
Gestión por competencias Es la gestión de las capacidades requeridas para alcanzar desempeños exitosos en un contexto particular, de acuerdo a un conjunto de criterios juiciosos que evalúan dichas capacidades (Birkett, 2002).	Habilidades cognitivas Se refieren a las capacidades personales e internas de los trabajadores administradores y contadores, que les permiten desempeñarse adecuadamente. Estas habilidades se evalúan en función de 3 conceptos: habilidades técnicas (comunicación, uso de tecnologías, procesamiento de data), habilidades analíticas (investigación, planificación, diseño organizacional) y habilidades apreciativas (discriminación, crítica). Por lo tanto, las competencias cognitivas son útiles para el desempeño individual en el campo del trabajo, siendo necesarias complementarlas con las habilidades de interacción (Birkett, 2002).	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20
	Habilidades del comportamiento Se refieren a las capacidades personales de interacción con el medio, lo cual facilita el trabajo y desempeño de un área. Estas habilidades se evalúan en función de 3 conceptos: habilidades personales (moralidad, flexibilidad), habilidades interpersonales (liderazgo, comunicación interpersonal) y habilidades organizacionales (valor de negociación, administración de proyectos). Por lo tanto, las habilidades del comportamiento son útiles para el desempeño organizacional, desarrollada en conjunto por todos los integrantes de una empresa (Birkett, 2002).	21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38
Desempeño laboral Es cualquier conducta cognitiva, psicomotora, motora o interpersonal, bajo el control del individuo, graduable en términos de habilidad y relevante para las metas organizacionales (Campbell, McCloy, Oppler y Sager, 1993).	Dominio de tareas específicas Hace referencia al conocimiento teórico de las actividades laborales que se requieren en el puesto de trabajo. Además, también considera las habilidades prácticas necesarias para aplicar los conocimientos teóricos adquiridos. La integración entre el dominio teórico y práctico de las actividades permite el buen desempeño laboral de los colaboradores de una empresa (Campbell, McCloy, Oppler y Sager, 1993).	1,2
	Dominio de tareas no específicas Hace referencia al conocimiento teórico de actividades que no corresponden a las obligaciones del puesto laboral, pero que son complementarias a ellas. Asimismo, también considera las habilidades prácticas necesarias para aplicar estos conocimientos teóricos adquiridos. La integración entre el dominio teórico y práctico de las actividades no específicas facilita el buen desempeño laboral, pues permite desarrollar	3,4

	mayores capacidades laborales complementarias a las requeridas por la organización (Campbell, McCloy, Oppler y Sager, 1993).	
	Esfuerzo demostrado Se refiere al impulso que tienen los trabajadores por alcanzar las metas de la organización. Es decir, hace referencia a la motivación intrínseca de los trabajadores para lograr la consecución de objetivos. De esta manera, el esfuerzo que demuestren los colaboradores de una organización impactará directamente en sus desempeños, alcanzándose mejores resultados (Campbell, McCloy, Oppler y Sager, 1993).	5,6,7
	Comunicación oral y escrita Hace referencia a las habilidades para expresar verbalmente las ideas en público y comunicarlas adecuadamente. Además, también se refiere a la facilidad de redacción que tienen los trabajadores, lo cual permite comunicarse apropiadamente con sus compañeros de trabajo. Las habilidades orales y escritas permiten mejorar el desempeño laboral pues facilitan la integración entre las personas y áreas de trabajo (Campbell, McCloy, Oppler y Sager, 1993).	8,9
	Disciplina personal Fomenta los comportamientos positivos en el trabajo, evitando la generación de problemas entre los colaboradores. La disciplina personal también hace referencia al buen comportamiento con respecto a las obligaciones, es decir, considera aspectos como la puntualidad y la responsabilidad. De esta manera, se considera que la disciplina personal es importante para el logro de los objetivos y el buen desempeño individual (Campbell, McCloy, Oppler y Sager, 1993).	10,11,12
	Mejora del rendimiento grupal Se refiere al apoyo y la colaboración para el alcance de los objetivos organizacionales. Es decir, hace referencia al apoyo individual que realizan los colaboradores en los grupos de trabajo, ya sea dentro o fuera del área laboral. El desempeño organizacional depende directamente del trabajo grupal de sus colaboradores, pues las empresas son organizaciones que interactúan entre sí para el logro de objetivos comunes (Campbell, McCloy, Oppler y Sager, 1993).	13,14
	Supervisión Se refiere al manejo oportuno y adecuado del personal a cargo. Además, hace referencia a qué tan bien un trabajador influye en sus colaboradores a través de la interacción constante. La supervisión permite guiar a los	15,16

	subordinados en sus actividades laborales diarias, así como evaluar sus rendimientos personales (Campbell, McCloy, Oppler y Sager, 1993).	
	Administración Hace referencia a la dirección y organización de los recursos con los que cuentan los trabajadores, de forma eficiente, para el alcance de las metas institucionales. También se refiere a la solución de problemas, tanto individuales como en el área de trabajo. La administración correcta permite la integración de los trabajadores y facilita un buen desenvolvimiento en las actividades laborales diarias (Campbell, McCloy, Oppler y Sager, 1993).	17,18

Validación del instrumento para la evaluación de la variable Gestión por competencias

I. Datos del experto

Nombres y apellidos	ANA MARIA VENERO VASQUEZ			
Profesión	ADMINISTRADORA			
Grado académico	Bachiller ()	Licenciado ()	Magister (X)	Doctor ()
Tiempo de experiencia profesional	21 AÑOS			
Puesto actual	DOCENTE			
Institución	UNSAAC			
D.N.I.	23858088			
Edad	50			
Sexo	Femenino (X)		Masculino ()	
Fecha de revisión del instrumento (dd/mm/aa)	12/08/2021			
Firma del experto				

II. Explicación del instrumento

Estimado experto, el instrumento que usted evaluará está diseñado para estudiar la variable Gestión por competencias. Este instrumento está estructurado en función de las 2 dimensiones teorizadas por Birkett (2002), las cuales son: Habilidades cognitivas y habilidades del comportamiento. La definición de la variable Gestión por competencias y de las dimensiones de la variable, se encuentran especificadas en la matriz de operacionalización de variables presentada anteriormente.

Para la evaluación de la dimensión n°1 Habilidades cognitivas, se desarrollaron un total de 20 ítems, mientras que, para la evaluación de la dimensión n°2 Habilidades del comportamiento, se desarrollaron un total de 18 ítems. De esta manera, el cuestionario está conformado por un total de 38 preguntas.

III. Instrucciones para la evaluación del instrumento

Estimado experto, usted deberá calificar los ítems del cuestionario, evaluando los aspectos que se detallan a continuación:

1. Claridad: La pregunta es entendible y podrá ser comprendida por los participantes de la investigación
2. Coherencia: La pregunta tiene relación con la dimensión que busca evaluar.
3. Relevancia: La pregunta es importante y relevante para la evaluación de la dimensión específica de la variable.

Para realizar la evaluación, usted tendrá que marcar según qué tan presente considere que se encuentran estos conceptos en cada uno de los ítems, en función a la siguiente puntuación: 1 (nada) al 5(completamente).

IV. Ficha de evaluación

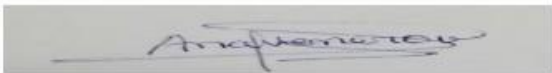
Nº	Ítems	Claridad					Coherencia					Relevancia					Observaciones
Dimensión nº1: Habilidades cognitivas																	
1	Redacta e interpreta adecuadamente los reportes del área.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
2	Entiende, mantiene y aplica sus conocimientos matemáticos en el desarrollo de sus actividades laborales.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
3	Utiliza computadoras de forma eficiente.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
4	Lleva un registro de ingresos y gastos del área de manera eficiente.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
5	Aplica la tecnología con los mayores niveles de eficiencia.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
6	Predice y evalúa el entorno para hacer proyecciones.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
7	Procesa data no financiera como parte de sus actividades diarias.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
8	Aplica tecnología financiera para ofrecer mejores servicios financieros.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
9	Aplica los procedimientos básicos de la administración financiera en sus actividades laborales.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
10	Localiza, evalúa y usa de forma eficiente la información requerida.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
11	Desarrolla continuamente sus habilidades de investigación.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	

12	Estructura diversas propuestas para la solución de problemas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
13	Planifica sus actividades laborales en base a los objetivos del área.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
14	Diseña la estructura organizacional para alcanzar los resultados deseados.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
15	Discrimina continuamente entre las actividades prioritarias del área.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
16	Critica constructivamente para el mejoramiento del área de trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
17	Actúa rápidamente ante situaciones problemáticas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
18	Desarrolla sus actividades laborales para la generación de valor en la empresa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
19	Mantiene una correcta disciplina en el área de trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
20	Fomenta el trabajo multidisciplinario en su área laboral.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Dimensión n°2: Habilidades del comportamiento																	
21	Respeto y promueve la cultura moral en su organización.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
22	Desarrolla la curiosidad en sus actividades de investigación en el área.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
23	Mantiene un balance entre sus actividades personales y laborales.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
24	Es flexible en el desarrollo de sus actividades laborales y se adapta a distintas situaciones.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	

25	Tiende a mostrar sus opiniones directamente.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
26	Resuelve de forma exitosa situaciones difíciles.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
27	Resuelve con inteligencia los problemas del área de trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
28	Se comunica apropiadamente con sus compañeros de trabajo y con los clientes.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
29	Comprende e interactúa de manera respetuosa con sus compañeros para un trabajo productivo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
30	Lidera su equipo de trabajo para el logro de metas y objetivos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
31	Entiende diferentes aspectos de la organización, incluyendo su estructura, cultura y temas externos que afectan a la organización.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
32	Negocia adecuadamente para la generación de valor en la empresa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
33	Administra y maneja adecuadamente las redes de comunicación del área.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
34	Influye, da soporte, hace recomendaciones y representa a la organización.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
35	Utiliza técnicas y habilidades para un mejor control y gestión de procesos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
36	Planifica y organiza los recursos de la compañía hasta completar un proyecto.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
37	Planifica, organiza, lidera y controla para el logro de metas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
38	Administra adecuadamente los procesos y recursos disponibles para el logro de metas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	

Validación del instrumento para la evaluación de la variable Desempeño laboral

I. Datos del experto

Nombres y apellidos	ANA MARIA VENERO VASQUEZ			
Profesión	ADMINISTRADORA			
Grado académico	Bachiller ()	Licenciado ()	Magister (X)	Doctor ()
Tiempo de experiencia profesional	21 AÑO			
Puesto actual	DOCENTE			
Institución	UNSAAC			
D.N.I.	23858088			
Edad	50			
Sexo	Femenino (X)		Masculino ()	
Fecha de revisión del instrumento (dd/mm/aa)	12/08/2021			
Firma del experto				

II. Explicación del instrumento

Estimado experto, el instrumento que usted evaluará está diseñado para estudiar la variable Desempeño laboral. Este instrumento está estructurado en función de las 8 dimensiones teorizadas por Campbell, McCloy, Oppler y Sager (1993), las cuales son: Dominio de tareas específicas, Dominio de tareas no específicas, Esfuerzo demostrado, Comunicación oral y escrita, Disciplina personal, Mejora del rendimiento grupal, Supervisión y Administración. La definición de la variable Desempeño laboral y de las dimensiones de la variable, se encuentran especificadas en la matriz de operacionalización de variables presentada anteriormente.

Para la evaluación de las dimensiones de las variables, se desarrollaron las siguientes cantidades de ítems:

Dominio de tareas específicas (2 ítems), Dominio de tareas no específicas (2 ítems), Esfuerzo demostrado (3

ítems), Comunicación oral y escrita (2 ítems), Disciplina personal (3 ítems), Mejora del rendimiento grupal (2 ítems), Supervisión (2 ítems) y Administración (2 ítems). De esta manera, el cuestionario está conformado por un total de 18 preguntas.

III. Instrucciones para la evaluación del instrumento

Estimado experto, usted deberá calificar los ítems del cuestionario, evaluando los aspectos que se detallan a continuación:

1. Claridad: La pregunta es entendible y podrá ser comprendida por los participantes de la investigación.
2. Coherencia: La pregunta tiene relación con la dimensión que busca evaluar.
3. Relevancia: La pregunta es importante y relevante para la evaluación de la dimensión específica de la variable.

Para realizar la evaluación, usted tendrá que marcar según qué tan presente considere que se encuentran estos conceptos en cada uno de los ítems, en función a la siguiente puntuación: 1 (nada) al 5(completamente).

IV. Ficha de evaluación

Nº	Ítems	Claridad					Coherencia					Relevancia					Observaciones
Dimensión nº1: Dominio de tareas específicas																	
1	Lleva a cabo su trabajo de forma eficiente.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
2	Por iniciativa propia, empieza con tareas nuevas cuando las anteriores ya están completadas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Dimensión nº2: Dominio de tareas no específicas																	
3	Asume responsabilidades adicionales a las de su puesto de trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
4	Trabaja para mantener al día sus competencias laborales.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Dimensión nº3: Esfuerzo demostrado																	
5	Toma en cuenta los resultados que necesita alcanzar con el trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
6	Asume tareas desafiantes cuando están disponibles.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
7	Dedica tiempo a mantener actualizados sus conocimientos sobre su puesto de trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Dimensión nº4: Comunicación oral y escrita																	
8	Habla con sus compañeros sobre los distintos aspectos del trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
9	Habla con personas ajenas a la organización sobre los distintos aspectos del trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	

Dimensión nº5: Disciplina personal																	
10	Organiza el trabajo para acabarlo a tiempo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
11	Establece prioridades para el desarrollo de las actividades laborales.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
12	Busca continuamente nuevos retos en el trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Dimensión nº6: Mejora del rendimiento grupal																	
13	Participa activamente en reuniones y/o consultas para la mejora del trabajo en equipo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
14	Desarrolla soluciones creativas a nuevos problemas en el área de trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Dimensión nº7: Supervisión																	
15	Considera las quejas presentadas sobre los asuntos laborales en el trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
16	Se centra en supervisar los aspectos negativos y positivos del trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Dimensión nº8: Administración																	
17	Gestiona adecuadamente el tiempo de trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
18	Gestiona apropiadamente para mejorar los problemas presentes en el trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	

Anexo 10. Juicio de expertos n°2 para validación de instrumentos**CARTA DE PRESENTACIÓN**

La Molina, 06 de agosto del 2021

Estimado experto(a):

Presente:

Es grato dirigirnos a usted, para saludarlo cordialmente y comentarle que, como parte del programa de titulación de la Facultad de Administración de la USIL, nos encontramos desarrollando la tesis titulada “Gestión por competencias en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de transportes, Lima, 2021”. Para realizar la evaluación de las variables del estudio, se construyeron dos instrumentos (cuestionarios), los cuales deben ser evaluados a través del Juicio de expertos.

Por esta razón, dada su amplia trayectoria y reconocimiento profesional en este campo de estudio, le solicitamos que pueda participar en la evaluación de los instrumentos, lo cual permitirá darle un mayor rigor científico a nuestra investigación.

Nos despedimos de usted, agradeciendo su atención y esperando su valiosa participación en esta investigación.

Atentamente.



Jeniffer Pierina Horna Saldaña



Ricardo Manuel Montes Huamán

PD. En esta solicitud se adjunta:

- Matriz de operacionalización de variables de investigación
- Ficha de validación de instrumentos (cuestionarios)

Matriz de operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Ítems del cuestionario
Gestión por competencias Es la gestión de las capacidades requeridas para alcanzar desempeños exitosos en un contexto particular, de acuerdo a un conjunto de criterios juiciosos que evalúan dichas capacidades (Birkett, 2002).	Habilidades cognitivas Se refieren a las capacidades personales e internas de los trabajadores administradores y contadores, que les permiten desempeñarse adecuadamente. Estas habilidades se evalúan en función de 3 conceptos: habilidades técnicas (comunicación, uso de tecnologías, procesamiento de data), habilidades analíticas (investigación, planificación, diseño organizacional) y habilidades apreciativas (discriminación, crítica). Por lo tanto, las competencias cognitivas son útiles para el desempeño individual en el campo del trabajo, siendo necesarias complementarlas con las habilidades de interacción (Birkett, 2002).	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20
	Habilidades del comportamiento Se refieren a las capacidades personales de interacción con el medio, lo cual facilita el trabajo y desempeño de un área. Estas habilidades se evalúan en función de 3 conceptos: habilidades personales (moralidad, flexibilidad), habilidades interpersonales (liderazgo, comunicación interpersonal) y habilidades organizacionales (valor de negociación, administración de proyectos). Por lo tanto, las habilidades del comportamiento son útiles para el desempeño organizacional, desarrollada en conjunto por todos los integrantes de una empresa (Birkett, 2002).	21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38
Desempeño laboral Es cualquier conducta cognitiva, psicomotora, motora o interpersonal, bajo el control del individuo, graduable en términos de habilidad y relevante para las metas organizacionales (Campbell, McCloy, Oppler y Sager, 1993).	Dominio de tareas específicas Hace referencia al conocimiento teórico de las actividades laborales que se requieren en el puesto de trabajo. Además, también considera las habilidades prácticas necesarias para aplicar los conocimientos teóricos adquiridos. La integración entre el dominio teórico y práctico de las actividades permite el buen desempeño laboral de los colaboradores de una empresa (Campbell, McCloy, Oppler y Sager, 1993).	1,2
	Dominio de tareas no específicas Hace referencia al conocimiento teórico de actividades que no corresponden a las obligaciones del puesto laboral, pero que son complementarias a ellas. Asimismo, también considera las habilidades prácticas necesarias para aplicar estos conocimientos teóricos adquiridos. La integración entre el dominio teórico y práctico de las actividades no específicas facilita el buen desempeño laboral, pues permite desarrollar	3,4

	mayores capacidades laborales complementarias a las requeridas por la organización (Campbell, McCloy, Oppler y Sager, 1993).	
	Esfuerzo demostrado Se refiere al impulso que tienen los trabajadores por alcanzar las metas de la organización. Es decir, hace referencia a la motivación intrínseca de los trabajadores para lograr la consecución de objetivos. De esta manera, el esfuerzo que demuestren los colaboradores de una organización impactará directamente en sus desempeños, alcanzándose mejores resultados (Campbell, McCloy, Oppler y Sager, 1993).	5,6,7
	Comunicación oral y escrita Hace referencia a las habilidades para expresar verbalmente las ideas en público y comunicarlas adecuadamente. Además, también se refiere a la facilidad de redacción que tienen los trabajadores, lo cual permite comunicarse apropiadamente con sus compañeros de trabajo. Las habilidades orales y escritas permiten mejorar el desempeño laboral pues facilitan la integración entre las personas y áreas de trabajo (Campbell, McCloy, Oppler y Sager, 1993).	8,9
	Disciplina personal Fomenta los comportamientos positivos en el trabajo, evitando la generación de problemas entre los colaboradores. La disciplina personal también hace referencia al buen comportamiento con respecto a las obligaciones, es decir, considera aspectos como la puntualidad y la responsabilidad. De esta manera, se considera que la disciplina personal es importante para el logro de los objetivos y el buen desempeño individual (Campbell, McCloy, Oppler y Sager, 1993).	10,11,12
	Mejora del rendimiento grupal Se refiere al apoyo y la colaboración para el alcance de los objetivos organizacionales. Es decir, hace referencia al apoyo individual que realizan los colaboradores en los grupos de trabajo, ya sea dentro o fuera del área laboral. El desempeño organizacional depende directamente del trabajo grupal de sus colaboradores, pues las empresas son organizaciones que interactúan entre sí para el logro de objetivos comunes (Campbell, McCloy, Oppler y Sager, 1993).	13,14
	Supervisión Se refiere al manejo oportuno y adecuado del personal a cargo. Además, hace referencia a qué tan bien un trabajador influye en sus colaboradores a través de la interacción constante. La supervisión permite guiar a los	15,16

	subordinados en sus actividades laborales diarias, así como evaluar sus rendimientos personales (Campbell, McCloy, Oppler y Sager, 1993).	
	Administración Hace referencia a la dirección y organización de los recursos con los que cuentan los trabajadores, de forma eficiente, para el alcance de las metas institucionales. También se refiere a la solución de problemas, tanto individuales como en el área de trabajo. La administración correcta permite la integración de los trabajadores y facilita un buen desenvolvimiento en las actividades laborales diarias (Campbell, McCloy, Oppler y Sager, 1993).	17,18

Validación del instrumento para la evaluación de la variable Gestión por competencias

I. Datos del experto

Nombres y apellidos	Sergio Mendieta Díaz			
Profesión	Administrador de Empresas			
Grado académico	Bachiller ()	Licenciado ()	Maestría (X)	Doctor ()
Tiempo de experiencia profesional	18 años (Banca) / 8 años (Docencia)			
Puesto actual	Head Trade & Working Capital Solutions / Profesor a tiempo parcial USIL – CPEL			
Institución	Banco Santander Perú - USIL			
D.N.I.	40712896			
Edad	41 años			
Sexo	Femenino ()		Masculino (X)	
Fecha de revisión del instrumento (dd/mm/aa)	06/Agosto/2021			
Firma del experto				

II. Explicación del instrumento

Estimado experto, el instrumento que usted evaluará está diseñado para estudiar la variable Gestión por competencias. Este instrumento está estructurado en función de las 2 dimensiones teorizadas por Birkett (2002), las cuales son: Habilidades cognitivas y habilidades del comportamiento. La definición de la variable Gestión por competencias y de las dimensiones de la variable, se encuentran especificadas en la matriz de operacionalización de variables presentada anteriormente.

Para la evaluación de la dimensión n°1 Habilidades cognitivas, se desarrollaron un total de 20 ítems, mientras que, para la evaluación de la dimensión n°2 Habilidades del comportamiento, se desarrollaron un total de 18 ítems. De esta manera, el cuestionario está conformado por un total de 38 preguntas.

III. Instrucciones para la evaluación del instrumento

Estimado experto, usted deberá calificar los ítems del cuestionario, evaluando los aspectos que se detallan a continuación:

1. Claridad: La pregunta es entendible y podrá ser comprendida por los participantes de la investigación.
2. Coherencia: La pregunta tiene relación con la dimensión que busca evaluar.
3. Relevancia: La pregunta es importante y relevante para la evaluación de la dimensión específica de la variable.

Para realizar la evaluación, usted tendrá que marcar según qué tan presente considere que se encuentran estos conceptos en cada uno de los ítems, en función a la siguiente puntuación: 1 (nada) al 5(completamente).

IV. Ficha de evaluación

N°	Ítems	Claridad					Coherencia					Relevancia					Observaciones
Dimensión n°1: Habilidades cognitivas																	
1	Redacta e interpreta adecuadamente los reportes del área.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
2	Entiende, mantiene y aplica sus conocimientos matemáticos en el desarrollo de sus actividades laborales.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
3	Utiliza computadoras de forma eficiente.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Recomendaría reformular la pregunta, y referirse a aplicativos principalmente (Ej. Entorno de Windows)
4	Lleva un registro de ingresos y gastos del área de manera eficiente.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
5	Aplica la tecnología con los mayores niveles de eficiencia.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
6	Predice y evalúa el entorno para hacer proyecciones.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
7	Procesa data no financiera como parte de sus actividades diarias.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
8	Aplica tecnología financiera para ofrecer mejores servicios financieros.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
9	Aplica los procedimientos básicos de la administración financiera en sus actividades laborales.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	

10	Localiza, evalúa y usa de forma eficiente la información requerida.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
11	Desarrolla continuamente sus habilidades de investigación.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
12	Estructura diversas propuestas para la solución de problemas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
13	Planifica sus actividades laborales en base a los objetivos del área.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
14	Diseña la estructura organizacional para alcanzar los resultados deseados.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
15	Discrimina continuamente entre las actividades prioritarias del área.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
16	Critica constructivamente para el mejoramiento del área de trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
17	Actúa rápidamente ante situaciones problemáticas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
18	Desarrolla sus actividades laborales para la generación de valor en la empresa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
19	Mantiene una correcta disciplina en el área de trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
20	Fomenta el trabajo multidisciplinario en su área laboral.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Dimensión n°2: Habilidades del comportamiento																	
21	Respeto y promueve la cultura moral en su organización.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Recomendaría que se haga mención a código de conducta o cultura de la empresa.

22	Desarrolla la curiosidad en sus actividades de investigación en el área.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
23	Mantiene un balance entre sus actividades personales y laborales.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
24	Es flexible en el desarrollo de sus actividades laborales y se adapta a distintas situaciones.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
25	Tiende a mostrar sus opiniones directamente.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
26	Resuelve de forma exitosa situaciones difíciles.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
27	Resuelve con inteligencia los problemas del área de trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
28	Se comunica apropiadamente con sus compañeros de trabajo y con los clientes.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
29	Comprende e interactúa de manera respetuosa con sus compañeros para un trabajo productivo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
30	Lidera su equipo de trabajo para el logro de metas y objetivos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
31	Entiende diferentes aspectos de la organización, incluyendo su estructura, cultura y temas externos que afectan a la organización.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
32	Negocia adecuadamente para la generación de valor en la empresa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
33	Administra y maneja adecuadamente las redes de comunicación del área.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
34	Influye, da soporte, hace recomendaciones y representa a la organización.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
35	Utiliza técnicas y habilidades para un mejor control y gestión de procesos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	

36	Planifica y organiza los recursos de la compañía hasta completar un proyecto.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
37	Planifica, organiza, lidera y controla para el logro de metas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
38	Administra adecuadamente los procesos y recursos disponibles para el logro de metas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	

Validación del instrumento para la evaluación de la variable Desempeño laboral

I. Datos del experto

Nombres y apellidos	Sergio Mendieta Díaz			
Profesión	Administrador de Empresas			
Grado académico	Bachiller ()	Licenciado ()	Maestría (X)	Doctor ()
Tiempo de experiencia profesional	18 años (Banca) / 8 años (Docencia)			
Puesto actual	Head Trade & Working Capital Solutions / Profesor a tiempo parcial USIL – CPEL			
Institución	Banco Santander Perú - USIL			
D.N.I.	40712896			
Edad	41 años			
Sexo	Femenino ()		Masculino (X)	
Fecha de revisión del instrumento (dd/mm/aa)	06/Agosto/2021			
Firma del experto				

II. Explicación del instrumento

Estimado experto, el instrumento que usted evaluará está diseñado para estudiar la variable Desempeño laboral. Este instrumento está estructurado en función de las 8 dimensiones teorizadas por Campbell, McCloy, Oppler y Sager (1993), las cuales son: Dominio de tareas específicas, Dominio de tareas no específicas, Esfuerzo demostrado, Comunicación oral y escrita, Disciplina personal, Mejora del rendimiento grupal, Supervisión y Administración. La definición de la variable Desempeño laboral y de las dimensiones

de la variable, se encuentran especificadas en la matriz de operacionalización de variables presentada anteriormente.

Para la evaluación de las dimensiones de las variables, se desarrollaron las siguientes cantidades de ítems:

Dominio de tareas específicas (2 ítems), Dominio de tareas no específicas (2 ítems), Esfuerzo demostrado (3 ítems), Comunicación oral y escrita (2 ítems), Disciplina personal (3 ítems), Mejora del rendimiento grupal (2 ítems), Supervisión (2 ítems) y Administración (2 ítems). De esta manera, el cuestionario está conformado por un total de 18 preguntas.

III. Instrucciones para la evaluación del instrumento

Estimado experto, usted deberá calificar los ítems del cuestionario, evaluando los aspectos que se detallan a continuación:

1. Claridad: La pregunta es entendible y podrá ser comprendida por los participantes de la investigación.
2. Coherencia: La pregunta tiene relación con la dimensión que busca evaluar.
3. Relevancia: La pregunta es importante y relevante para la evaluación de la dimensión específica de la variable.

Para realizar la evaluación, usted tendrá que marcar según qué tan presente considere que se encuentran estos conceptos en cada uno de los ítems, en función a la siguiente puntuación: 1 (nada) al 5 (completamente).

IV. Ficha de evaluación

Nº	Ítems	Claridad					Coherencia					Relevancia					Observaciones
Dimensión nº1: Dominio de tareas específicas																	
1	Lleva a cabo su trabajo de forma eficiente.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
2	Por iniciativa propia, empieza con tareas nuevas cuando las anteriores ya están completadas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Dimensión nº2: Dominio de tareas no específicas																	
3	Asume responsabilidades adicionales a las de su puesto de trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
4	Trabaja para mantener al día sus competencias laborales.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Dimensión nº3: Esfuerzo demostrado																	
5	Toma en cuenta los resultados que necesita alcanzar con el trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
6	Asume tareas desafiantes cuando están disponibles.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
7	Dedica tiempo a mantener actualizados sus conocimientos sobre su puesto de trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Dimensión nº4: Comunicación oral y escrita																	
8	Habla con sus compañeros sobre los distintos aspectos del trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
9	Habla con personas ajenas a la organización sobre los distintos aspectos del trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	

Dimensión nº5: Disciplina personal																		
10	Organiza el trabajo para acabarlo a tiempo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
11	Establece prioridades para el desarrollo de las actividades laborales.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
12	Busca continuamente nuevos retos en el trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Dimensión nº6: Mejora del rendimiento grupal																		
13	Participa activamente en reuniones y/o consultas para la mejora del trabajo en equipo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
14	Desarrolla soluciones creativas a nuevos problemas en el área de trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Dimensión nº7: Supervisión																		
15	Considera las quejas presentadas sobre los asuntos laborales en el trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Recomendaría cambiar la pregunta a algo más directo, como “acepta críticas constructivas...”	
16	Se centra en supervisar los aspectos negativos y positivos del trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Dimensión nº8: Administración																		
17	Gestiona adecuadamente el tiempo de trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
18	Gestiona apropiadamente para mejorar los problemas presentes en el trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		

Anexo 11. Juicio de expertos n°3 para validación de instrumentos**CARTA DE PRESENTACIÓN**

La Molina, 12 de agosto del 2021

Estimado experto(a):

Presente:

Es grato dirigirnos a usted, para saludarlo cordialmente y comentarle que, como parte del programa de titulación de la Facultad de Administración de la USIL, nos encontramos desarrollando la tesis titulada “Gestión por competencias en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa de transportes, Lima, 2021”. Para realizar la evaluación de las variables del estudio, se construyeron dos instrumentos (cuestionarios), los cuales deben ser evaluados a través del Juicio de expertos.

Por esta razón, dada su amplia trayectoria y reconocimiento profesional en este campo de estudio, le solicitamos que pueda participar en la evaluación de los instrumentos, lo cual permitirá darle un mayor rigor científico a nuestra investigación.

Nos despedimos de usted, agradeciendo su atención y esperando su valiosa participación en esta investigación.

Atentamente.



Jeniffer Pierina Horna Saldaña



Ricardo Manuel Montes Huamán

PD. En esta solicitud se adjunta:

- Matriz de operacionalización de variables de investigación
- Ficha de validación de instrumentos (cuestionarios)

Matriz de operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Ítems del cuestionario
Gestión por competencias Es la gestión de las capacidades requeridas para alcanzar desempeños exitosos en un contexto particular, de acuerdo a un conjunto de criterios juiciosos que evalúan dichas capacidades (Birkett, 2002).	Habilidades cognitivas Se refieren a las capacidades personales e internas de los trabajadores administradores y contadores, que les permiten desempeñarse adecuadamente. Estas habilidades se evalúan en función de 3 conceptos: habilidades técnicas (comunicación, uso de tecnologías, procesamiento de data), habilidades analíticas (investigación, planificación, diseño organizacional) y habilidades apreciativas (discriminación, crítica). Por lo tanto, las competencias cognitivas son útiles para el desempeño individual en el campo del trabajo, siendo necesarias complementarlas con las habilidades de interacción (Birkett, 2002).	1,2,3,4,5,6,7,8,9,10,11,12,13,14,15,16,17,18,19,20
	Habilidades del comportamiento Se refieren a las capacidades personales de interacción con el medio, lo cual facilita el trabajo y desempeño de un área. Estas habilidades se evalúan en función de 3 conceptos: habilidades personales (moralidad, flexibilidad), habilidades interpersonales (liderazgo, comunicación interpersonal) y habilidades organizacionales (valor de negociación, administración de proyectos). Por lo tanto, las habilidades del comportamiento son útiles para el desempeño organizacional, desarrollada en conjunto por todos los integrantes de una empresa (Birkett, 2002).	21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33,34,35,36,37,38
Desempeño laboral Es cualquier conducta cognitiva, psicomotora, motora o interpersonal, bajo el control del individuo, graduable en términos de habilidad y relevante para las metas organizacionales (Campbell, McCloy, Oppler y Sager, 1993).	Dominio de tareas específicas Hace referencia al conocimiento teórico de las actividades laborales que se requieren en el puesto de trabajo. Además, también considera las habilidades prácticas necesarias para aplicar los conocimientos teóricos adquiridos. La integración entre el dominio teórico y práctico de las actividades permite el buen desempeño laboral de los colaboradores de una empresa (Campbell, McCloy, Oppler y Sager, 1993).	1,2
	Dominio de tareas no específicas Hace referencia al conocimiento teórico de actividades que no corresponden a las obligaciones del puesto laboral, pero que son complementarias a ellas. Asimismo, también considera las habilidades prácticas necesarias para aplicar estos conocimientos teóricos adquiridos. La integración entre el dominio teórico y práctico de las actividades no específicas facilita el buen desempeño laboral, pues permite desarrollar	3,4

	mayores capacidades laborales complementarias a las requeridas por la organización (Campbell, McCloy, Oppler y Sager, 1993).	
	Esfuerzo demostrado Se refiere al impulso que tienen los trabajadores por alcanzar las metas de la organización. Es decir, hace referencia a la motivación intrínseca de los trabajadores para lograr la consecución de objetivos. De esta manera, el esfuerzo que demuestren los colaboradores de una organización impactará directamente en sus desempeños, alcanzándose mejores resultados (Campbell, McCloy, Oppler y Sager, 1993).	5,6,7
	Comunicación oral y escrita Hace referencia a las habilidades para expresar verbalmente las ideas en público y comunicarlas adecuadamente. Además, también se refiere a la facilidad de redacción que tienen los trabajadores, lo cual permite comunicarse apropiadamente con sus compañeros de trabajo. Las habilidades orales y escritas permiten mejorar el desempeño laboral pues facilitan la integración entre las personas y áreas de trabajo (Campbell, McCloy, Oppler y Sager, 1993).	8,9
	Disciplina personal Fomenta los comportamientos positivos en el trabajo, evitando la generación de problemas entre los colaboradores. La disciplina personal también hace referencia al buen comportamiento con respecto a las obligaciones, es decir, considera aspectos como la puntualidad y la responsabilidad. De esta manera, se considera que la disciplina personal es importante para el logro de los objetivos y el buen desempeño individual (Campbell, McCloy, Oppler y Sager, 1993).	10,11,12
	Mejora del rendimiento grupal Se refiere al apoyo y la colaboración para el alcance de los objetivos organizacionales. Es decir, hace referencia al apoyo individual que realizan los colaboradores en los grupos de trabajo, ya sea dentro o fuera del área laboral. El desempeño organizacional depende directamente del trabajo grupal de sus colaboradores, pues las empresas son organizaciones que interactúan entre sí para el logro de objetivos comunes (Campbell, McCloy, Oppler y Sager, 1993).	13,14
	Supervisión Se refiere al manejo oportuno y adecuado del personal a cargo. Además, hace referencia a qué tan bien un trabajador influye en sus colaboradores a través de la interacción constante. La supervisión permite guiar a los	15,16

	subordinados en sus actividades laborales diarias, así como evaluar sus rendimientos personales (Campbell, McCloy, Oppler y Sager, 1993).	
	Administración Hace referencia a la dirección y organización de los recursos con los que cuentan los trabajadores, de forma eficiente, para el alcance de las metas institucionales. También se refiere a la solución de problemas, tanto individuales como en el área de trabajo. La administración correcta permite la integración de los trabajadores y facilita un buen desenvolvimiento en las actividades laborales diarias (Campbell, McCloy, Oppler y Sager, 1993).	17,18

Validación del instrumento para la evaluación de la variable Gestión por competencias

I. Datos del experto

Nombres y apellidos	María Rosario Mendoza Alva			
Profesión	Psicóloga			
Grado académico	Bachiller ()	Licenciado ()	Magister (x)	Doctor ()
Tiempo de experiencia profesional	Treinta años de experiencia como Docente Asociada			
Puesto actual	Docente Asociada en la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo			
Institución	"Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo" Huaraz-Ancash.			
D.N.I.	31667800			
Edad	68 años			
Sexo	Femenino (x)		Masculino ()	
Fecha de revisión del instrumento (dd/mm/aa)	16 de Agosto del 2021			
Firma del experto	 COLEGIO DE PSICÓLOGOS DEL PERÚ  M. Rosario Mendoza Alva PSICÓLOGA C.Ps.P. N° 1084			

II. Explicación del instrumento

Estimado experto, el instrumento que usted evaluará está diseñado para estudiar la variable Gestión por competencias. Este instrumento está estructurado en función de las 2 dimensiones teorizadas por Birkett (2002), las cuales son: Habilidades cognitivas y habilidades del comportamiento. La definición de la variable Gestión por competencias y de las dimensiones de la variable, se encuentran especificadas en la matriz de operacionalización de variables presentada anteriormente.

Para la evaluación de la dimensión n°1 Habilidades cognitivas, se desarrollaron un total de 20 ítems, mientras que, para la evaluación de la dimensión n°2 Habilidades del comportamiento, se desarrollaron un total de 18 ítems. De esta manera, el cuestionario está conformado por un total de 38 preguntas.

III. Instrucciones para la evaluación del instrumento

Estimado experto, usted deberá calificar los ítems del cuestionario, evaluando los aspectos que se detallan a continuación:

1. Claridad: La pregunta es entendible y podrá ser comprendida por los participantes de la investigación.
2. Coherencia: La pregunta tiene relación con la dimensión que busca evaluar.
3. Relevancia: La pregunta es importante y relevante para la evaluación de la dimensión específica de la variable.

Para realizar la evaluación, usted tendrá que marcar según qué tan presente considere que se encuentran estos conceptos en cada uno de los ítems, en función a la siguiente puntuación: 1 (nada) al 5(completamente).

IV. Ficha de evaluación

Nº	Ítems	Claridad					Coherencia					Relevancia					Observaciones
Dimensión nº1: Habilidades cognitivas																	
1	Redacta e interpreta adecuadamente los reportes del área.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
2	Entiende, mantiene y aplica sus conocimientos matemáticos en el desarrollo de sus actividades laborales.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
3	Utiliza computadoras de forma eficiente.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
4	Lleva un registro de ingresos y gastos del área de manera eficiente.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
5	Aplica la tecnología con los mayores niveles de eficiencia.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
6	Predice y evalúa el entorno para hacer proyecciones.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
7	Procesa data no financiera como parte de sus actividades diarias.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
8	Aplica tecnología financiera para ofrecer mejores servicios financieros.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
9	Aplica los procedimientos básicos de la administración financiera en sus actividades laborales.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
10	Localiza, evalúa y usa de forma eficiente la información requerida.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
11	Desarrolla continuamente sus habilidades de investigación.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	

12	Estructura diversas propuestas para la solución de problemas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
13	Planifica sus actividades laborales en base a los objetivos del área.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
14	Diseña la estructura organizacional para alcanzar los resultados deseados.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
15	Discrimina continuamente entre las actividades prioritarias del área.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	En mi opinión, se debería cambiar la palabra “discrimina” por discrepa ó constantemente no está de acuerdo con el rango de prioridades de las actividades del área.
16	Critica constructivamente para el mejoramiento del área de trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
17	Actúa rápidamente ante situaciones problemáticas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
18	Desarrolla sus actividades laborales para la generación de valor en la empresa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
19	Mantiene una correcta disciplina en el área de trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
20	Fomenta el trabajo multidisciplinario en su área laboral.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Dimensión n°2: Habilidades del comportamiento																	
21	Respeto y promueve la cultura moral en su organización.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	

22	Desarrolla la curiosidad en sus actividades de investigación en el área.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
23	Mantiene un balance entre sus actividades personales y laborales.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
24	Es flexible en el desarrollo de sus actividades laborales y se adapta a distintas situaciones.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
25	Tiende a mostrar sus opiniones directamente.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
26	Resuelve de forma exitosa situaciones difíciles.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
27	Resuelve con inteligencia los problemas del área de trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
28	Se comunica apropiadamente con sus compañeros de trabajo y con los clientes.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
29	Comprende e interactúa de manera respetuosa con sus compañeros para un trabajo productivo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
30	Lidera su equipo de trabajo para el logro de metas y objetivos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
31	Entiende diferentes aspectos de la organización, incluyendo su estructura, cultura y temas externos que afectan a la organización.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
32	Negocia adecuadamente para la generación de valor en la empresa.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
33	Administra y maneja adecuadamente las redes de comunicación del área.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
34	Influye, da soporte, hace recomendaciones y representa a la organización.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
35	Utiliza técnicas y habilidades para un mejor control y gestión de procesos.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	

36	Planifica y organiza los recursos de la compañía hasta completar un proyecto.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
37	Planifica, organiza, lidera y controla para el logro de metas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
38	Administra adecuadamente los procesos y recursos disponibles para el logro de metas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	

Validación del instrumento para la evaluación de la variable Desempeño laboral

I. Datos del experto

Nombres y apellidos	María Rosario Mendoza Alva			
Profesión	Psicóloga			
Grado académico	Bachiller ()	Licenciado ()	Magister (x)	Doctor ()
Tiempo de experiencia profesional	Treinta años de experiencia como Docente Asociada			
Puesto actual	Docente Asociada en la Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo			
Institución	"Universidad Nacional Santiago Antúnez de Mayolo" Huaraz-Ancash.			
D.N.I.	31667800			
Edad	68 años			
Sexo	Femenino (x)		Masculino ()	
Fecha de revisión del instrumento (dd/mm/aa)	16 de Agosto del 2021			
Firma del experto	  COLEGIO DE PSICÓLOGOS DEL PERÚ M. Rosario Mendoza Alva PSICÓLOGA C.Ps.P. N° 1084			

II. Explicación del instrumento

Estimado experto, el instrumento que usted evaluará está diseñado para estudiar la variable Desempeño laboral. Este instrumento está estructurado en función de las 8 dimensiones teorizadas por Campbell, McCloy, Oppler y Sager (1993), las cuales son: Dominio de tareas específicas, Dominio de tareas no específicas, Esfuerzo demostrado, Comunicación oral y escrita, Disciplina personal, Mejora del rendimiento grupal, Supervisión y Administración. La definición de la variable Desempeño laboral y de las dimensiones

de la variable, se encuentran especificadas en la matriz de operacionalización de variables presentada anteriormente.

Para la evaluación de las dimensiones de las variables, se desarrollaron las siguientes cantidades de ítems:

Dominio de tareas específicas (2 ítems), Dominio de tareas no específicas (2 ítems), Esfuerzo demostrado (3 ítems), Comunicación oral y escrita (2 ítems), Disciplina personal (3 ítems), Mejora del rendimiento grupal (2 ítems), Supervisión (2 ítems) y Administración (2 ítems). De esta manera, el cuestionario está conformado por un total de 18 preguntas.

III. Instrucciones para la evaluación del instrumento

Estimado experto, usted deberá calificar los ítems del cuestionario, evaluando los aspectos que se detallan a continuación:

1. Claridad: La pregunta es entendible y podrá ser comprendida por los participantes de la investigación.
2. Coherencia: La pregunta tiene relación con la dimensión que busca evaluar.
3. Relevancia: La pregunta es importante y relevante para la evaluación de la dimensión específica de la variable.

Para realizar la evaluación, usted tendrá que marcar según qué tan presente considere que se encuentran estos conceptos en cada uno de los ítems, en función a la siguiente puntuación: 1 (nada) al 5 (completamente).

IV. Ficha de evaluación

Nº	Ítems	Claridad					Coherencia					Relevancia					Observaciones
Dimensión nº1: Dominio de tareas específicas																	
1	Lleva a cabo su trabajo de forma eficiente.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
2	Por iniciativa propia, empieza con tareas nuevas cuando las anteriores ya están completadas.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Dimensión nº2: Dominio de tareas no específicas																	
3	Asume responsabilidades adicionales a las de su puesto de trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
4	Trabaja para mantener al día sus competencias laborales.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Dimensión nº3: Esfuerzo demostrado																	
5	Toma en cuenta los resultados que necesita alcanzar con el trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
6	Asume tareas desafiantes cuando están disponibles.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
7	Dedica tiempo a mantener actualizados sus conocimientos sobre su puesto de trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Dimensión nº4: Comunicación oral y escrita																	
8	Habla con sus compañeros sobre los distintos aspectos del trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
9	Habla con personas ajenas a la organización sobre los distintos aspectos del trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	

Dimensión nº5: Disciplina personal																		
10	Organiza el trabajo para acabarlo a tiempo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
11	Establece prioridades para el desarrollo de las actividades laborales.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
12	Busca continuamente nuevos retos en el trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Dimensión nº6: Mejora del rendimiento grupal																		
13	Participa activamente en reuniones y/o consultas para la mejora del trabajo en equipo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
14	Desarrolla soluciones creativas a nuevos problemas en el área de trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Dimensión nº7: Supervisión																		
15	Considera las quejas presentadas sobre los asuntos laborales en el trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Recomendaría que la pregunta sea: Considera las quejas como críticas constructivas para corregir y mejorar el desempeño de los colaboradores.	
16	Se centra en supervisar los aspectos negativos y positivos del trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Dimensión nº8: Administración																		
17	Gestiona adecuadamente el tiempo de trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		

18	Gestiona apropiadamente para mejorar los problemas presentes en el trabajo.	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	Recomendaría: Gestiona y busca soluciones para mejorar los problemas que se presentan el trabajo.
----	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	--

Referencias

- Acosta, D. & Quiroz, G. (2018). *La gestión por competencia y su incidencia en el desempeño laboral del Talento Humano de la empresa DECORCASA CIA. LTDA, ciudad Manta* (Tesis de Licenciatura). <http://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/909/1/TTAE1.pdf>
- Ahmed, S., Asmawi, A. & Abedalaziz, N. (2017). A Conceptual Analysis of the Factors Affecting EFL Teachers' Professional Performance. *International Journal of Language Education and Applied Linguistics*, 7, 65-75.
- Ávila, C. (2017). *Implementación de la gestión por competencias en una entidad financiera* (Tesis de Maestría). https://www.ucentral.edu.co/sites/default/files/inline-files/2017_implementacion_gestion_001.pdf
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (3ª ed.). México D.F.: Pearson Educación.
- Beverley, J. & Colin, S. (2007). Financial planners in Australia: an evaluation of gaps in technical and behavioral skills. *Financial Services Review*, 16, 211-228.
- Birkett, W. (2002). *Competency profiles for management accounting practice and practitioners. A report of the AIB, Accountants in Business section of the International Federation of Accountants*. New York: IFAC.
- Bots, J., Groenland, E. & Swagerman, D. (2009). An empirical test of Birkett's competency model for management accountants: Survey evidence from Dutch practitioners. *Journal of Accounting Education*, 27, 1-13.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager*. Nueva York: John Wiley.
- Bruce, L. (2010). Job engagement: Antecedents and effects on Job performance. *Academy of Management Journal*, 53 (3), 617-635.
- Burgess, C. (2017). Managerials competencies for U.K. Hotel financial controllers: Are they hospitality managers or accountants?. *The Journal of Hospitality Financial Management*, 25(1), 27-43.
- Campbell, J., McCloy, R., Oppler, S. & Sager, C. (1993). *A theory of performance*. En *Personnel Selection in Organizations*. San Francisco: Jossey Bass.

- Carmeli, A. & Freund, A. (2004). Work commitment, job satisfaction, and job performance: an empirical investigation. *International Journal of organization theory and behavior*, 6(4), 289-309.
- Coll, R., Lay, M. & Zegwaard, K. (2002). Enhancing Access to Experiential Learning in a Science and Technology Degree Program. *Journal of Vocational Education & Training*, 54(2), 197-218.
- Demuner, M. (2019). La formación de competencias profesionales del contador y su conformidad con las Normas Internacionales. *Revista Internacional de Estudios de Educación*, 1, 1-18.
- Dos Santos, C. (2020, 16 de julio). Crisis en el transporte: conflicto en CITA y Turil y negociaciones en Copsa [elobservador.com.uy]. <https://www.elobservador.com.uy/nota/crisis-en-el-transporte-conflicto-en-cita-y-turil-y-negociaciones-en-copsa-202071517250>
- El Comercio. (2019, 08 de abril). Más del 80% de trabajadores del sector transportes son informales [elcomercio.pe]. <https://elcomercio.pe/economia/peru/ipe-fiori-inei-informalidad-transportes-80-trabajadores-sector-transportes-son-informales-noticia-624380-noticia/>
- El Economista. (2019, 13 de marzo). El estrés financiero podría bajar tu desempeño laboral [mba.americaeconomia.com]. <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/el-estres-financiero-podria-bajar-tu-desempeno-laboral>
- El Economista América Perú. (2020, 03 de enero). 48% de ejecutivos peruanos tienen problemas para contratar y retener personal [eleconomistaamerica.pe]. <https://www.eleconomistaamerica.pe/economia-eAm-peru/noticias/10281100/01/20/48-de-ejecutivos-peruanos-tienen-problemas-para-contratar-y-retener-personal-.html>
- Fleishman, E. (1967). Performance assessment based on an empirically derived task taxonomy. *Human factors*, 9, 349-366.
- Garret, E. (2015). *Understanding performance*. México D.F.:McGraw-Hill.

- Garro, V. & Palos, P. (2020, 08 de marzo). Retos del teletrabajo en tiempos de coronavirus [theconversation.com]. <https://theconversation.com/retos-del-teletrabajo-en-tiempos-de-coronavirus-133098>
- González, R. (2019, 01 de agosto). La transformación que urge a las áreas de recursos humanos [Forbes.com.mx]. <https://www.forbes.com.mx/la-transformacion-que-urge-a-las-areas-de-recursos-humanos/>
- Guimaraes, E., Queiroga, F. & Valentini, F. (2020). Short Version of Self-Assessment Scale of Job Performance. *Annals of Psychology*, 36(3), 543-552.
- Hanco, P. (2018). *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal de Enfermería de los establecimientos del primer nivel de atención de Essalud Cusco* (Tesis de Maestría). https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/33855/hanco_lp.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Hernández, R., Fernández, C. & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). México D.F.: McGraw-Hill.
- Hernández, R. & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México D.F.: McGraw Hill.
- Hidrogo, M. (2019). *Evaluación del desempeño laboral y su incidencia en el rendimiento de los empleados del proyecto mejoramiento Hospital Sisa, Empresa Construcción y Administración S.A. periodo 2015* (Tesis de Licenciatura). <http://repositorio.unsm.edu.pe/bitstream/handle/11458/3429/ADMINISTRACION%20-%20Marco%20Antonio%20Hidrogo%20Gonzales.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Huayamares, K. (2018). *Gestión por competencias y desempeño laboral docente del Instituto de Educación Superior Tecnológico Público Chancay 2016* (Tesis de Maestría). <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/2133/HUAYAMARES%20CARBAJAL%20KEVIN%20CHRISTOPHER%20Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Hung, W. (2018). *Revisiting relationships between personality and job performance: working hard and working Smart*. Total Quality Management & Business Excellence. DOI: 10.1080/14783363.2018.1458608

- La Voz. (2020, 26 de octubre). Por un conflicto gremial, peligra el comienzo de los viajes de larga distancia [lavo.com.ar]. <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/por-un-conflicto-gremial-peligra-comienzo-de-viajes-de-larga-distancia>
- Linares, J. (2017). *Gestión por competencias y evaluación del desempeño laboral en la empresa Maestro Perú Arequipa – Lambramani* (Tesis de Licenciatura). <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/3379/Illihujl.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Logística. (2019, 16 de abril). Los 4 culpables de la “preocupante situación” del sector del transporte por carretera [logística.cdecomunicacion.es]. <https://logistica.cdecomunicacion.es/noticias/sectoriales/31740/los-4-culpables-de-la-preocupante-situacion-del-sector-del-transporte-por-carretera>
- Lozano, G. & Mendoza, M. (2019). *Relación de la gestión por competencias con el desempeño laboral de los colaboradores en una municipalidad de la región San Martín – Perú* (Tesis de Licenciatura). https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/2023/Gilmith_Tesis_Licenciatura_2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Machado, S. (2020, 26 de abril). Alto desempeño en tiempos de trabajo remoto [ámbito.com]. <https://www.ambito.com/opiniones/trabajo/alto-desempeno-tiempos-remoto-n5098286>
- Magnier, R., Uchida, T., Orsini, P. & Benton, C. (2017). Organizational virtuousness and job performance in Japan: does happiness matter?. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 628 – 646.
- Mariño, T. (2018). *Diseño de un sistema de capacitación por competencias para mejorar el desempeño laboral* (Tesis de Maestría). <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/28316/1/40%20GTH.pdf>
- McClelland, D. (1973). Testing for Competence rather than for Intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1-14.
- Observatorio de Recursos Humanos. (2019, 19 de febrero). Casi el 60% de las empresas que sufre rotación voluntaria tiene problemas para reclutar [observatoriorh.com].

<https://www.observatoriorh.com/orh-posts/casi-el-60-de-las-empresas-que-sufre-rotacion-voluntaria-tiene-problemas-para-reclutar.html>

Olavarrieta, G. (2020, 17 de febrero). 'People analytics': retos y oportunidades en la gestión de talento [expansión.mx]. <https://expansion.mx/opinion/2020/02/17/people-analytics-retos-y-oportunidades-en-la-gestion-de-talento>

Paredes, A. (2017). *Competencias de personal operativo y el desempeño laboral en el sector hotelero* (Tesis de Maestría). <https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/26761/1/09%20GTH.pdf>

Paredes, H. (2021, 21 de octubre). Los errores más comunes al implementar un Modelo de Gestión por Competencias [infocapitalhumano.pe]. <https://www.infocapitalhumano.pe/columnistas/rh-tendencias/los-errores-mas-comunes-al-implementar-un-modelo-de-gestion-por-competencias/>

Púm, K. (2018). *Competencias laborales y evaluación del desempeño (Estudio realizado con el personal de Autocentro Gutierrez S.A., ubicado en la ciudad de Quetzaltenango)* (Tesis de Licenciatura). <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Pum-Kinberly.pdf>

Radio Programas del Perú. (2021, 18 de febrero). Empleo: Cinco de cada 10 trabajadores han experimentado un cambio negativo en su situación laboral [rpp.pe]. <https://rpp.pe/economia/economia/alrededor-de-cinco-de-cada-10-trabajadores-han-experimentado-un-cambio-negativo-en-su-situacion-laboral-noticia-1321665?ref=rpp>

Ramos, P., Barrada, J., Fernández, E. y Koopmans, L. (2019). Assessing Job Performance Using Brief Self-report Scales: The Case of the Individual Work Performance Questionnaire. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 35(3), 195-205.

Rosales, M. (2020, 22 de abril). La angustia y la ansiedad por la pandemia afectan el rendimiento laboral [cambio16.com]. <https://www.cambio16.com/malestar-psicologico-de-la-crisis-sanitaria/>

Salkind, N. (1998). *Métodos de investigación*. México D.F.: Prentice Hall.

Sánchez, L. & Vargas, K. (2019). *Gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral: Caso oficina de Logística Gobierno Regional de Arequipa 2019 – Arequipa*

(Tesis de Licenciatura).
<http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/9346/ADsamale%26vamaks.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Sánchez, M. (2018). *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal de la Corte Superior de Justicia de Tacna, 2017* (Tesis de Maestría).
<http://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/UPT/639/1/Sanchez-Apaza-Maximo.pdf>

Schwarz, M. (2017). *Guía de referencia para la elaboración de una investigación aplicada*. Lima: Universidad de Lima.

Singh, V. & Srivastava, S. (2014). Understanding Competencies and Competency Modeling – A literature survey. *IOSR Journal of Business and Management*, 16(1), 14-22.

Smith, C., Organ, D. & Near, J. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 655-663.

Tan, L. & Laswad, F. (2019). Key employability skills required of tax accountants. *Journal of Australasian Tax Association*, 14(1), 1 – 29.

Trincado, B. (2021, 19 de febrero). Las necesidades de liquidez afectaban ya al 70% de las empresas en diciembre [cincodias.elpais.com].
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/02/18/economia/1613678258_390651.html

Viswesvaran, C. & Ones, D. (2017). Perspectives on Models of Job Performance. *International Journal of Selection and Assessment*, 8(4), 216-226.