



FACULTAD DE NEGOCIOS

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN

“LA RELACIÓN ENTRE LA GESTIÓN POR
COMPETENCIAS Y EL DESEMPEÑO LABORAL
DE LOS TRABAJADORES DEL COMPLEJO
TURÍSTICO BAÑOS DEL INCA, CAJAMARCA
2019”

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciado en Administración

Autores:

Alain César León Correa
Daniel Gonzales Ramirez

Asesor:

Dr. Isaías Armando Montenegro Cabrera

Cajamarca - Perú

2020

DEDICATORIA

De manera muy especial a mi madre Rebeca, que jamás dejo de creer en mí, brindándome un hogar sano, sin excesos de materialismo, por su confianza, amistad y amor, por ella soy y estoy aquí.

A mi esposa Pamela y a mi hija Becca, porque son el motor que impulsa el lograr mis metas y objetivos.

Alain César León Correa

Este proyecto lo dedico a mis padres y mis hermanos, a mi familia a mi esposa Lis y mis hijas Camila y Mia quienes me dan la fuerza, el soporte e inspiración en todo momento, para lograr todas mis metas a pesar de todas las dificultades.

Daniel González Ramírez

AGRADECIMIENTO

A Dios, por darme fortaleza en lo que me parecía imposible terminar.

A mi Padre y Hermanos por su constante apoyo.

A nuestro asesor por su constante apoyo y asesoramiento durante el desarrollo del presente informe.

Alain César León Correa

Agradezco a Dios, en primera instancia, por guiarme y cuidarme en este trayecto, llamado VIDA.

A todas las personas que han ayudado para la culminación de este trabajo, en especial a nuestro asesor, a todos los profesores y compañeros que nos acompañaron durante todo este proceso.

Daniel González Ramírez

Tabla De contenidos

DEDICATORIA	2
AGRADECIMIENTO	3
ÍNDICE DE TABLAS	5
RESUMEN	6
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA	39
CAPÍTULO III. RESULTADOS	42
CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	48
REFERENCIAS	53
ANEXOS	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Correlación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral	42
Tabla 2. Nivel de significancia entre la gestión por competencias con el desempeño laboral.	43
Tabla 3. Correlación entre la gestión por competencias, en la dimensión competencias básicas y el desempeño laboral	43
Tabla 4. Nivel de significancia entre la gestión por competencias, en la dimensión de competencias básicas, con el desempeño laboral	44
Tabla 5. Correlación entre la gestión por competencias en la dimensión de competencias conductuales y el desempeño laboral.....	45
Tabla 6. Nivel de significancia entre la gestión por competencia, en la dimensión de competencias conductuales con el desempeño laboral	46
Tabla 7. Correlación entre la gestión por competencias en la dimensión de competencias técnicas y el desempeño laboral.....	46
Tabla 8. Nivel de significancia entre la gestión por competencias, en la dimensión de competencias técnicas, con el desempeño laboral	47
Tabla 9. Matriz de operacionalización de la variable gestión por competencias.....	55
Tabla 10. Matriz de operacionalización de la variable desempeño laboral	56

RESUMEN

La presente investigación planteó como objetivo general: Determinar la relación que existe entre gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores del Complejo Turístico de Baños del Inca, Cajamarca, 2019. El estudio fue de carácter no experimental, de diseño transversal, descriptivo correlacional. La población consideró a 80 trabajadores y la muestra a 40 trabajadores. La técnica aplicada fue el muestreo no probabilístico por conveniencia. Los instrumentos utilizados fueron escalas: la primera permitió recoger información relacionada a la variable gestión por competencias y consta de 09 ítems. La segunda permitió recoger información de la variable desempeño laboral de los colaboradores y consta de 28 ítems. La confiabilidad se llevó a cabo a través del Alfa de Cronbach.

Los resultados muestran que el desempeño laboral depende en un 80% de la gestión por competencias. Es decir que, según la correlación de Pearson, si existe relación entre ambas variables. Esto significa que la gestión por competencias si afecta al desempeño laboral. Con respecto a la significancia los resultados indican una cifra que alcanza el 100%, lo cual quiere decir que ambas variables tienen un comportamiento positivo alto; en tal sentido, el Complejo Turístico al llevar a cabo la gestión de las competencias de los colaboradores, éstos aumentan su desempeño laboral de manera significativa.

Palabras clave: Gestión por competencias, desempeño laboral, competencias básicas, competencias conductuales, competencias técnicas.

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

I.1. Realidad problemática

La gestión por competencias y el desempeño laboral han sido abordados desde hace varios años. Las investigaciones son numerosas tanto a nivel nacional como internacional y en diferentes rubros. Los estudios abarcan empresas diversas relacionadas con la producción, servicios, comercio. También incluyen servicios públicos como la salud, la educación.

Los estudios o bien relacionan ambas variables o relaciona cada una de ellas con otras. Tal es así que existe relación entre la gestión por competencias con el clima laboral, el ejercicio del coaching empresarial, el pensamiento estratégico. Los puntos de vista, enfoques e instrumentos son diferenciados en función a la naturaleza del rubro empresarial estudiado.

En el caso de nuestro contexto nacional los estudios son llevados a cabo principalmente por las facultades de administración o negocios de las universidades públicas o privadas. También las publicaciones son diversas y amplias con respecto a las variables afines a las abordadas en el presente trabajo.

Existen un conjunto de antecedentes de investigaciones tanto internacionales, nacionales como locales. A continuación, se muestran algunas.

Antecedentes internacionales

Camejo (2018) en su investigación de revisión bibliográfica denominada *El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de recursos humanos*, no sólo profundiza el conocimiento desde la Gerencia de los Recursos Humanos sobre la Evaluación del Desempeño, sino contribuye con nuevas ideas para la implementación de un modelo innovador, cuyo basamento hace énfasis en la

motivación humana, como base para desarrollar el modelo de Gestión por Competencias en el ámbito gerencial de los recursos humanos con el propósito de incrementar el desempeño laboral.

García, Reyes y Javier (2015) en su investigación titulada *¿Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras empresas?* abordan, la Gestión de los Recursos Humanos en su nueva concepción por Competencias, su importancia, ventajas y propone fases o etapas que permiten llevar a cabo el proceso para instalar un sistema de Gestión por Competencias en una organización. García, Reyes y Javier (2015) plantean su propuesta a través de la revisión bibliográfica de autores de temas relacionados, consultas a especialistas y la utilización de métodos y herramientas conformes a las ciencias empresariales. Tal propuesta permitirá mejorar el desempeño laboral de los trabajadores.

Chávez (2014) en su artículo *La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización;* presenta una descripción general actual, como resultado de una revisión bibliográfica, de las aportaciones y estudios realizados por expertos en relación con dos estrategias internas que favorecen la competitividad de una empresa: la gestión por competencias y el ejercicio del coaching empresarial. Chávez (2014) plantea argumentos que permiten visualizar las competencias laborales como una necesidad de desarrollo para mejorar el performance que la organización requiere de sus colaboradores, con la finalidad de enfrentar las exigencias de su entorno y lograr objetivos exitosamente. Por otra parte, el autor considera que el coaching empresarial, como una alternativa para: orientar, guiar y conducir el potencial del personal al desarrollo de sus capacidades y habilidades que maximicen su desempeño de trabajo.

Gil (2015) en su investigación *La evaluación de competencias laborales*, considera que la evaluación de competencias laborales se integra en los procesos de gestión de recursos humanos, ubicándose tanto en la selección de personal como en la gestión del desempeño. En este artículo el autor revisa el concepto de competencias, el sentido y utilidad de la evaluación de competencias en las organizaciones y recogemos una serie de técnicas que pueden ser utilizadas en la evaluación. Finalmente, enumera algunas dificultades que pueden encontrarse en esta tarea y propone medidas para optimizar la evaluación de competencias laborales.

Casa (2015) en su trabajo de investigación *Gestión por Competencias y Desempeño Laboral del Personal Administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo-2015*, de enfoque cuantitativo y tipo correlacional, que realizó en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo; planteó como objetivo principal determinar la relación existente entre la gestión por competencias y el desempeño laboral, en base a 3 dimensiones (selección de personal, capacitación - desarrollo y desarrollo personal). Para la obtención de la información aplicó una encuesta sobre gestión por competencias y el desempeño laboral a 42 trabajadores administrativos entre hombres y mujeres. El cuestionario estuvo compuesto por 18 ítems con una amplitud de escala de cinco categorías (totalmente de acuerdo, de acuerdo, medianamente de acuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo). La validez y la confiabilidad del instrumento fueron realizadas según el coeficiente de Alfa de Cronbach y los resultados obtenidos fueron de 0.812 para el cuestionario, por tanto, los instrumentos fueron fiables y consistentes. Por lo que realizó la medición de ambas variables para observar el nivel de correlación que existe entre gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de San Jerónimo. Según el

coeficiente de Pearson existe una correlación una correlación positiva moderada entre ambas variables.

Según Palmar y Valero (2014) presentan un artículo denominado *Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de Espacios Públicos*, en el que plantearon como objetivo analizar las competencias y el desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos del municipio Mara, para lo cual identificaron los tipos de competencias, las condiciones para su desarrollo y los niveles de competencia; asimismo, se describieron los factores que influyen en el desempeño del personal para formular lineamientos estratégicos dirigidos a la capacitación y desempeño. La metodología aplicada fue tipo descriptiva, de campo, transaccional y no experimental. En la recolección de los datos utilizaron como instrumento un cuestionario de escala Lickert, conformado por 38 ítems, con cinco alternativas de respuesta, aplicado a 31 sujetos que laboran en los institutos objeto de estudio; para su validez fue sometido a seis (06) expertos en el área de las Ciencias gerenciales; la confiabilidad se realizó a través del coeficiente Alfa Crombach, y se obtuvo un resultado de 0.948. En el análisis de los resultados utilizaron una estadística descriptiva.

Capuano (2014) en su publicación *Evaluación de desempeño: desempeño por competencias*, señala que el aprovechamiento y potencialización de las competencias del capital humano es el pilar fundamental del éxito de cualquier empresa. Por tal motivo, agrega, la evaluación de desempeño es una herramienta que debe ser bien utilizada porque de ella depende la concreción de las estrategias organizacionales. Afirma además que, durante mucho tiempo, los administradores se ocuparon exclusivamente de la eficiencia de la máquina como medio para aumentar la productividad de la empresa. La propia teoría clásica de la administración llegó al

extremo de pretender agotar la capacidad óptima de la máquina, situando a la par el trabajo del hombre y calculando con bastante precisión el tipo necesario de fuerza motriz, el rendimiento potencial y hasta el tipo de ambiente necesario para su funcionamiento. Capuano (2014) dice que el énfasis aplicado a los equipos no resolvió el problema del aumento de la eficiencia de la organización y a esta altura el hombre sólo era considerado como un simple operador de botones, un objeto moldeable a los intereses de la organización y fácilmente manipulable. Una vez comprendida la importancia del individuo como parte fundamental del proceso productivo, se buscó una técnica que estudiara los procesos de la empresa y cómo el empleado los pudiera realizar óptimamente. En otras palabras, se estableció un estándar de la forma y de cómo se lleva a cabo la operación reconociendo las actividades y fortalezas de quien ejecuta. Tampoco se olvida la posibilidad de que, siempre a partir del resultado, se puede mejorar y optimizar el desenvolvimiento del empleado en la empresa.

Coronel y Fárez (2014) en su tesis *Gestión del talento humano basado en competencias laborales requeridas aplicada en DURAMAS CÍA LTDA*, trataron sobre la gestión del talento humano basado en competencias laborales requeridas aplicadas en DURAMAS CIA LTDA. En el capítulo uno de su investigación, las autoras, abordan los fundamentos teóricos relacionados con la gestión del talento humano. En el capítulo dos realizan una breve descripción de la empresa, luego presentan un diagnóstico de la situación actual de la jefatura de recursos humanos, mediante el análisis FODA y OPRI, que les permitió plantear estrategias para mejorar la mencionada jefatura. En el capítulo tres realizaron la propuesta del modelo de gestión del talento humano por competencias y desarrollaron un mapa funcional en donde se detallaron las funciones de los departamentos de la empresa, la organización de unidades de competencia laborales, determinación de perfiles, la asignación preliminar de personas a posiciones, la pre

evaluación o detección de necesidades de desarrollo, modularización, planes de desarrollo personal, los beneficios para la empresa y los trabajadores y por último plantearon las conclusiones y recomendaciones.

Santos (2016) en su artículo denominado *La Gestión de competencias y su impacto en la mejora continua del desempleo laboral*, indica que el principal recurso con que cuenta toda organización es sin dudas el hombre, con todo el conocimiento que posee, sus capacidades intelectuales y las habilidades y destrezas que emplea en su desempeño laboral para impulsar a su organización hacia el cumplimiento de las metas y el logro de eficiencia, eficacia y competitividad. En tal dirección Santos (2016) en su trabajo de investigación realizó una valoración de cómo las organizaciones transitan de la Gestión de Recursos Humanos al Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, poniendo en el centro del análisis las competencias profesionales y el papel que juega la evaluación del desempeño en la medición y valoración del rendimiento y la eficiencia de los miembros de la organización. Santos (2016) llevó a cabo la validación de la evaluación de las competencias profesionales como una etapa superior de evaluación del desempeño.

Beltrán y Urrea (2015), en su investigación titulada *Diseño e implementación del Modelo de Gestión por Competencias y Evaluación del Personal según el Modelo, para Empresa Aportes en Línea.*, llevaron a cabo un trabajo en el que aplicaron de forma práctica los conceptos sobre el desarrollo de capacidades aprendidas en el transcurso de la especialización de gestión humana, por intermedio del diseño y la implementación de un modelo de gestión por competencias y la evaluación del mismo modelo a los empleados de la compañía Aportes en Línea, lo cual le permitió a la empresa obtener una herramienta para gestionar adecuadamente las aptitudes de los empleados de la compañía, aumentando su desempeño.

Antecedentes nacionales

Casma (2015), es su investigación denominada *Relación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la Empresa FerroSistemas, Surco-Lima*, estudió la relación de la gestión del talento humano por competencias y el desempeño laboral de la Empresa FerroSistemas, Surco-Lima. La muestra estuvo constituida por 84 trabajadores. Los resultados fueron analizados en el nivel descriptivo, en donde se analizaron las frecuencias y porcentajes y en el nivel inferencial, en donde se hizo uso de la estadística paramétrica y como tal se utilizó el coeficiente de correlación de r de Pearson. Los resultados indican que la gestión del talento humano por competencias y el desempeño laboral se expresan predominantemente en un nivel medio. Asimismo, existe relación significativa entre las variables estudiadas.

Sosa (2018), en su artículo titulado *Gestión por competencias y desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto, 2018*, planteó como propósito determinar la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto, 2018 y la hipótesis de la investigación fue que existe una relación directa y significativa entre gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto, 2018. Sosa (2018) trabajó con las variables gestión por competencias cuyas dimensiones son: Reclutamiento y selección del Personal, Incorporación del personal, capacitación del personal y retención del y la variable desempeño laboral, la cual está conformada por las siguientes dimensiones: eficacia, eficiencia, relaciones interpersonales y motivación laboral. La población en la investigación estuvo conformada por 239 trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto, con una muestra de 54 trabajadores. La

recolección de los datos se realizó mediante la técnica de la encuesta, al mismo tiempo el autor utilizó dos cuestionarios para evaluar la gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la referida entidad. Los mencionados cuestionarios demostraron ser confiables mediante la aplicación del Alfa de Cronbach. Los resultados de la investigación evidencian la existencia de una relación directa y significativa ($r = 0,824$) entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto. Esto quiere decir a una mayor gestión por competencias le corresponde un mayor desempeño laboral. Sosa (2018) concluye que existe relación directa y significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto, 2018.

Antecedentes locales

Bardales (2019), en su investigación titulada *La gestión por competencias y su influencia en el desempeño del profesional docente de una Institución Educativa del nivel secundaria del sector público de la ciudad de Cajamarca*, planteó como objetivo determinar si la Gestión por competencias influye en el desempeño laboral del profesional docente de una Institución Educativa Del Nivel Secundaria del Sector Público de la ciudad de Cajamarca, 2019. Bardales (2019) utilizó diseño de contrastación no experimental de corte transversal, como técnica usó la encuesta. La investigación tomó en cuenta una población de 110 profesionales docentes nombrados y contratados pertenecientes al total de la institución, y la muestra la conformaron 68 trabajadores, elegidos por ecuación estadística para proporciones poblacionales; a los cuales se les aplicó un cuestionario tipo Likert, con la finalidad de recoger información referida a las variables “gestión por competencias y desempeño del profesional

docente”. Luego de la recolección de los datos, la autora realizó la tabulación de los mismos y se elaboró las tablas estadísticas de distribución de frecuencias, utilizando Correlación de Pearson por presentar datos normales en el programa SPSS, en la cual se observa que el coeficiente es 0.000, menor que el nivel de significancia , y el coeficiente de la Correlación de Pearson es de 1 para la variable Gestión por Competencias y 0,854 para la variable Desempeño del profesional docente, indicando que existe relación entre las variables, por lo tanto existe suficiente evidencia para afirmar que la influencia es POSITIVA Y SIGNIFICATIVA entre ambas. Bardales (2019) llegó a la propuesta de establecer un Modelo de Gestión por Competencias que tuvo como objetivo incrementar la competencia Desarrollo Docente que obtuvo 9% correspondiendo al porcentaje más bajo de la variable Gestión por Competencias y Patriotismo que obtuvo un 13% correspondiendo al porcentaje más bajo de la variable Desempeño del profesional docente, finalmente la autora recomienda la implementación de la propuesta Modelo de Gestión por Competencias.

Luego de agotar la revisión de diversa base de datos es posible afirmar que no existen investigaciones que tengan relación con las variables de estudio.

1.1.1. Marco Teórico

A) Las competencias

Las competencias han sido analizadas por muchos investigadores. Existen definiciones que se complementan entre ellas. En ese sentido Capuano (2014) al hacer referencia a las competencias humanas, señala que es el producto del dominio de conceptos, destrezas y actitudes. Capuano (2014) agrega que ser competente significa que la persona tiene el conocimiento declarativo (la información y conceptos), es decir, sabe lo que hace, por qué lo hace y conoce el objeto sobre el que actúa. Alles (2005) en

Capuano (2014) señala que ser competente también implica tener la capacidad de ejecución, es decir, el conocimiento procesal o las destrezas intelectuales y psicomotoras para llevar a cabo la ejecución sobre el objeto. Finalmente, ser competente implica tener la actitud o disposición (conocimiento actitudinal) para querer hacer uso del conocimiento declarativo y procesal, actuando de la manera que se considera correcta.

a) Las competencias laborales

La definición general de competencias ha sido ampliamente desarrollada por los especialistas, no obstante, desde la perspectiva de las competencias laborales, se reconoce que las cualidades de las personas para desempeñarse productivamente en una situación de trabajo no sólo dependen de las situaciones de aprendizaje escolar formal, sino del aprendizaje derivado de la experiencia en situaciones concretas de trabajo, las cuales requieren ciertos perfiles del trabajador. Capuano (2014) señala que las normas de competencia se conciben como una expectativa de desempeño en el lugar de trabajo, con la cual es posible comparar un comportamiento esperado. Es decir que el trabajador muestra habilidades, destrezas, conocimientos en consideración al puesto que desempeña o desempeñará de este modo, la norma, según Mortin (2001), constituye un patrón que permite establecer si un trabajador es competente o no, independientemente de la forma en que la competencia haya sido adquirida. Desde el punto de vista de una organización, las competencias representan la combinación estratégica de varios elementos, las competencias individuales, los saberes técnicos de la organización y la cultura de la dirección, pero tales cualidades son adquiridas dentro de entidad cuando el trabajador ha logrado comprender su rol durante su desempeño laboral. Las competencias representan, pues, un trazo de unión

entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas, exigidas por el perfil del puesto de trabajo.

b) ¿Qué son las competencias laborales?

Desde el punto de vista de Capuano (2014) indica que de acuerdo con lo expuesto por Quezada las Competencias laborales son la puesta en valor del capital humano. El término competencia fue utilizado por David McClelland hace unos 30 años. A través de sus investigaciones McClelland demostró que las evaluaciones y test tradicionales que decían predecir el desempeño exitoso, eran insuficientes. En ese sentido propuso la siguiente definición desde la perspectiva laboral: “Competencia es la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas”. Capuano (2014) desarrolla un conjunto de saberes que engloba las competencias laborales. Para que una persona muestre las competencias incluidas en los perfiles requeridos (por su trabajo o por las situaciones personales que afronta), es necesaria la presencia y conjunción de los siguientes elementos: **Saber:** Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos concernientes a la competencia. Pueden ser de carácter técnico (orientados a la realización de tareas) y de carácter social (orientados a las relaciones interpersonales), también pueden ser conocimientos teóricos que le permiten una mayor y mejor comprensión de una realidad específica y que están vinculados al manejo y uso de la información. **Saber hacer:** Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se puede hablar de habilidades técnicas (para realizar tareas diversas, por ejemplo, hacer una pared de ladrillos), habilidades sociales (para relacionarnos con los demás como trabajar en equipo), habilidades cognitivas (para procesar la información que nos llega y que debemos utilizar para

analizar situaciones o resolver problemas). Saber estar: Conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social (cultura, normas, etc.).

Capuano (2014) indica que, en un sentido amplio, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias y actitudes en tanto elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado. **Querer hacer:** Conjunto de aspectos relacionados con la motivación responsable de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc.) y/o externo (dinero extra, días libres, beneficios sociales, etc.) a la persona, que determinan que ésta se esfuerce o no por mostrar una competencia determinada. **Poder Hacer:** Implica un conjunto de factores relacionados con: El punto de vista individual: la capacidad personal, las aptitudes y rasgos personales, se contemplan aquí como potencialidades de la persona, como variables que pueden aportar información respecto a la facilidad con que alguien mostrará un comportamiento determinado, o sobre su potencial de aprendizaje. Capuano (2014) agrega, además, el punto de vista situacional: el grado de “favorabilidad” del medio. Diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado; por ejemplo, la presencia de un grupo que nos “presiona”, la interacción con un jefe autoritario u ocupar un nivel jerárquico.

c) **Dimensiones de las competencias laborales**

Todas las definiciones ofrecidas apuntan a una serie de dimensiones de las competencias laborales (SENA, 2008 en Chaparro y Urra, 2015). Tales dimensiones provienen de la definición clásica y general de competencia. Estas son:

- **Conocimiento:** Tiene que ver con la información acerca de quién sabe cómo hacer qué, o lo que se denomina el Know-How, lo importante de conocimiento no es la cantidad, sino la productividad, y para ello, hay que vincularlo con desempeño y resultado. El trabajador debe adquirir información para luego ponerla en práctica durante el desempeño de sus funciones. La información también le permite comprender y entender la realidad vinculada a su entorno laboral para tomar decisiones acertadas (Chaparro y Urra, 2015).

- **Habilidades:** Son las que demuestran las personas en el hacer con un alto componente de conocimiento. Están vinculadas a las capacidades adquiridas y permiten desempeños específicos y generales.

- **Comportamientos:** Se puede definir como el rol social que es la imagen que un individuo muestra en público; representa lo que la persona considera importante al momento de mostrar su desempeño. Refleja sus valores tales como el cumplimiento en el trabajo o el despliegue de comportamientos asociados al liderazgo. Los comportamientos son observables, incluso medibles, por lo tanto, permiten medir el desempeño laboral (Chaparro y Urra, 2015).

A partir de los aportes realizados por los distintos planteamientos y autores se infiere que las competencias son un conjunto de habilidades, conocimientos y actitudes que se evidencian cuando se realiza un trabajo y que de alguna manera se relaciona con la realización y éxito de este. En la actualidad tal definición clásica de competencia ha dado paso a la concepción moderna que la competencia es un *saber actuar* en un contexto determinado. En consideración a lo indicado, en el desempeño laboral el trabajador mostrará su competencia cuando muestre un saber actuar durante el desempeño de sus funciones (Chaparro y Urra, 2015).

d) **Tipología de las competencias laborales**

Son variadas las clasificaciones de las competencias. Existen tantas clasificaciones como autores han abordado el tema. Pero entre las más aceptadas se encuentran las contempladas por el Consejo Europeo de Lisboa, y las utilizadas en el “Proyecto Tuning”, que las presenta en forma de árbol, sustentado en sus raíces por las competencias básicas fortalecido en su tronco por las genéricas o transversales y guarnecido por las específicas de cada profesión, siendo la combinación de ellas las requeridas en los perfiles ocupaciones del mercado trabajo (Schkolnik, M. 2002:10).

d.1). **Competencias básicas.** Están relacionadas a la formación general de las personas las cuales se adquieren en el sistema educativo formal e informal. Son aquellas en las que se sustenta la realización personal, la inclusión social, la ciudadanía activa y el empleo. Se podrían definir como “un sistema de acción complejo que engloba las habilidades intelectuales, las actitudes y otros elementos no cognitivos que son adquiridos y desarrollados por sujetos a lo largo de su vida y son necesarias para participar con eficacia en los diferentes contextos sociales» (Rodríguez, A. 2007:141- 142, Chaparro y Urra, 2015). Los sistemas educativos en general pretenden el logro de estas competencias básicas, pues permiten el desenvolvimiento en la vida cotidiana manifiesta en sus diferentes dimensiones. Sirven de fundamento para la obtención de competencias posteriores en campos específicos del conocimiento, previamente determinadas por las comunidades académicas. A su vez, se asocian a conocimientos, destrezas y actitudes fundamentales, generalmente adquiridas en la educación general vía los diversos diseños curriculares y que posibilitan la transición escuela-trabajo, y facilitan la inserción sociolaboral. Son comunicación en la lengua materna, comunicación en lenguas extranjeras, competencia matemática, competencia en ciencia y tecnología,

competencias interculturales sociales, expresión cultural, habilidades superiores como el pensamiento crítico, la capacidad reflexiva, el razonamiento en general.

d.2). **Competencias generales o genéricas.** Son atributos compartidos por una serie de profesiones conexas, que pueden desarrollarse en diversas disciplinas académicas y son transferibles dentro de ciertos límites. Se adquieren en un determinado sistema educativo de nivel superior. Se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción su importancia radica en responder a las demandas de un mundo cambiante. ” Las competencias genéricas identifican los elementos compartidos que pueden ser comunes a cualquier titulación (capacidad de aprender, diseñar proyectos, destrezas administrativas, desempeños técnicos)” (Rodríguez, A. 2007:146 en Chaparro y Urra, 2015). Constituyen la base del estudio de la profesión y comprende las competencias instrumentales, técnicas, intelectuales, interpersonales y sistémicas. **Competencias instrumentales:** tienen un carácter de herramienta con un carácter procedimental (saber hacer) y abarcan todas aquellas competencias que pueden considerarse como instrumentos básicos para el desempeño de la actividad laboral, como puede ser el dominio de idiomas o de la ofimática, uso de las tecnologías de la información. **Competencias interpersonales:** tienden a facilitar y favorecer los procesos de interacción social y de cooperación y se asocian a la disposición al trabajo, a las capacidades de organización, de coordinación, de adaptación y de intervención, trabajo en equipo, resolución de problemas etc. En el contexto actual se la denomina habilidades blandas o socioemocionales. **Competencias sistémicas:** Requieren como base las competencias instrumentales e interpersonales se identifican con las destrezas y habilidades que conciernen a los sistemas en su totalidad y tienden a facilitar y favorecer los procesos relacionados con la aplicación de los conocimientos y

habilidades, así como la organización del trabajo, iniciativa y espíritu emprendedor, capacidad para solucionar problemas, habilidad para adaptarse a los cambios (Chaparro y Urra, 2015).

d.3) **Competencias específicas** Se refieren a factores esenciales para el desempeño profesional y están relacionados con aspectos técnicos directamente vinculados con una ocupación, que difícilmente se pueden transferir a otros contextos laborales. Aluden a la especialización profesional. Son consecuencia de los conocimientos y las habilidades adquiridos a través de un programa formativo especializado, se relacionan con el conocimiento específico de un campo de estudio incorporan conocimientos convergentes o colindantes de diferentes disciplinas. Por ejemplo, las técnicas y métodos específicos de una profesión, tal y como señala Rodríguez, A. 2007:146 en Chaparro y Urra, 2015.

e) **Clasificación de las competencias**

Existen diversas teorías para su clasificación, aunque la que se presenta a continuación es la que más se ajusta a la compleja tarea de evaluarlas en el proceso del desempeño laboral. Existen dos grandes grupos de competencias:

Visibles

- Destrezas: Manera en que una persona realiza sus tareas.
- Conocimientos: Información que una persona posee sobre áreas específicas.

No visibles

- Concepto de uno mismo: Actitudes, valores o imagen propia de una persona.
- Rasgos de la personalidad: Es el núcleo de la personalidad más difícil de detectar.

(Capuano, 2014)

f) **Tipos de competencias**

De acuerdo con Rodríguez (2007) en Palmar y Valero (2014) establece las siguientes:

- **Competencias básicas:** son aquellas que se desarrollan principalmente en la educación inicial y que comprenden aquellos conocimientos y habilidades que permiten progresar en el ciclo educativo e integrarse a la sociedad. Tradicionalmente, se incluyen entre las competencias básicas las habilidades en las áreas de lenguaje y comunicación, aplicación numérica, solución de problemas, interacción con otros y manejo creciente de tecnologías de información, las cuales se inician desde los primeros años de vida y posteriormente se perfeccionan con el conocimiento de la teoría y la práctica.
- **Competencias conductuales:** son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, al igual que algunos los valores individuales, como la responsabilidad y honestidad.
- **Competencias funcionales:** denominadas frecuentemente competencias técnicas, son aquellas requeridas para desempeñar las actividades que componen una función laboral, según los estándares, las exigencias, las funciones y la calidad, establecidas por la empresa y/o por el sector productivo correspondiente a la actividad llevada a cabo.

Por su parte, Gordillo (2002) en Palmar y Valero (2014) sostiene que las competencias son aquellos conocimientos, habilidades prácticas y actitudes que se requieren para ejercer, en propiedad, un oficio o una actividad laboral. Afirma los siguientes tipos:

- Las Competencias metodológicas corresponden a los niveles precisos de conocimientos y de información requeridos para desarrollar una o más tareas.
- Las Competencias técnicas se refieren a las una o más tareas.

- Las Competencias sociales responden a la integración fluida y positiva del individuo a grupos de trabajo y a su respuesta al desafío social que ello implica, aunque siempre evidenciadas desde la perspectiva laboral.
- Las Competencias individuales tienen relación con aspectos como la responsabilidad, la puntualidad, la honradez, etc. Palmar y Valero (2014) señala que la integración de estas cuatro competencias relacionadas con un oficio o actividad laboral corresponde al nivel competitivo del individuo, ya que refiere a qué sabe hacer, cuánto sabe, por qué lo sabe, cómo lo aplica y cómo se comporta en su puesto de trabajo, y todo ello, además, dimensionando en qué medida.

De entre las clasificaciones ofrecidas por diferentes autores, se puede señalar lo indicado por Atanasof (2002) en Palmar y Valero (2014), básicamente, tres tipos de competencias:

- Competencias básicas: relacionadas con el pensamiento lógico matemático y las habilidades comunicativas. En el contexto laboral permiten el entendimiento de instrucciones escritas y verbales, la escritura de diferentes textos, análisis de problemas y posibles soluciones, comunicación con otras personas.
- Competencias ciudadanas: conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para desenvolverse en la sociedad y contribuir al bienestar común. Aplicadas al contexto laboral, permiten al individuo tener comportamientos adecuados según la situación, respetar las normas y procedimientos, resolución de conflictos y búsqueda de armonía, etc.
- Competencias laborales: capacidades que poseen las personas para desempeñar una función productiva en el escenario laboral asegurando el logro de los resultados. Dentro de las competencias laborales, cabe distinguir entre dos

tipos: competencias laborales generales y competencias laborales específicas.

Palmar y Valero (2014) indica que las Competencias laborales generales: no están ligadas a una ocupación, sector o actividad en particular, pero permiten a las personas el acceso al puesto de trabajo, mantenerse en él y aprender. Estas competencias implican las siguientes características: genéricas (no ligadas a una ocupación en particular); transversales (necesarias en todo tipo de empleo); transferibles (adquiridas en procesos de enseñanza aprendizaje); generativas (permiten el desarrollo continuo de nuevas capacidades); medibles (su adquisición y desempeño es evaluable).

g) Niveles de competencias

Por niveles de competencias, según Gondky (2006) en Palmar y Valero (2014), considera que existen cuatro niveles de competencias:

- De las Competencias institucionales, genéricas o Core competence. Son las competencias que permiten a la organización llevar adelante los procesos centrales, claves, sustantivos, más relevantes, aquellos que la diferencian de otras organizaciones y les permiten tener éxito. Todos los miembros de la organización deben poseer estas competencias.
- De las Competencias específicas por nivel. Son propias de los diferentes niveles de línea, de conducción, gerenciales o de jefatura.
- De las Competencias particulares por área o familia de puestos. Permiten definir cuáles son los conocimientos, habilidades, actitudes y valores (además de las competencias genéricas y competencias específicas por nivel) que debe tener una persona para ser exitosa en un área determinada de la empresa, por ejemplo: finanzas, comercialización o recursos humanos. Estas competencias son comunes a todos los integrantes del área o familia de puestos.

- De las competencias distintivas de un puesto. Permiten identificar cuáles son los atributos distintivos que debe tener el ocupante de un puesto de trabajo, además de todas las competencias que lo hacen empleable (genéricas, por nivel y por familia). Es importante señalar que las competencias genéricas son, por definición, comunes a todos los integrantes de una empresa, no necesariamente lo son sus descriptores. Por ejemplo, la competencia “habilidad de comunicación” puede ser importante para un nivel operativo, profesional, conductivo o directivo, pero sus descriptores deberán ser diferentes. La habilidad de liderazgo puede ser importante, tanto en un supervisor como en un director, pero sus descriptores deberán ser diferentes para marcar las expectativas de desempeño que se plantean en cada uno de los niveles.

B) Desempeño laboral. Es el comportamiento o los rasgos individuales de los empleados que se valoran, juzgan, y describen por parte de alguien distinto del empleado, según Coens Y Jenkins M. (2006, p. 11, en Llugsha, 2014). El desempeño laboral indica el comportamiento que tiene cada uno de los empleados en relación con las actividades que desarrolla en su sitio o puesto de trabajo.

Según Montenegro, (2000), en Torres y Zegarra (2014) Es un conjunto de acciones concretas. El desempeño del colaborador se entiende como el cumplimiento de sus funciones; éste se halla determinado por factores asociados al propio puesto de trabajo y al entorno laboral. El desempeño se evalúa para mejorar la calidad del servicio y cualificar el desenvolvimiento del colaborador. Para esto, la evaluación presenta funciones y características bien determinadas que se tiene en cuenta en el momento de la aplicación (Torres y Zegarra, 2015)

a) **Evaluación del Desempeño.** Es una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite detectar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa o al puesto que ocupa actualmente, de falta de aprovechamiento de empleados con un potencial más alto que el exigido para el puesto, de motivación, etc., según Rodríguez, J. (2007, p. 358) en Llugsha (2014). La evaluación del desempeño es un proceso que permite detectar cuáles son los empleados con mayores potenciales y los que aún no las han desarrollado en su totalidad, permitiendo a los directivos tomar decisiones acordes a los resultados.

La evaluación de desempeño posibilita teóricamente:

- La detección de necesidades de capacitación en función al puesto de trabajo, la visión y misión de la organización.
- El descubrimiento de personas clave para desempeños específicos.
- El descubrimiento de competencias del evaluado.
- La ubicación de cada persona en su puesto adecuado y desarrollo de esta.
- La retroalimentación para una autoevaluación de rendimiento.
- La toma de decisiones sobre salarios en consideración a una escala remunerativa. (Capuano, 2014)

b) **Descripción de las áreas a evaluarse.** Consiste en identificar qué áreas de trabajo debe analizar el directivo para medir el rendimiento, teniendo en cuenta que el sistema de evaluación tiene que referirse a aquellas actividades que están relacionadas directamente con el éxito de la empresa, según Ernest, Y. (Consultores, 2008, p. 15 en Llugsha, 2014).

La identificación de las áreas para evaluarse sirve para medir el rendimiento en lugares que requieren más atención y por ende tomar en cuenta las que son más importantes para el éxito de la empresa.

- c) **Medición del desempeño.** Ernest, Y. Consultores (2008, p. 18) en Llugsha (2014) señalan que es el núcleo central del sistema de evaluación que agrupa las valoraciones realizadas por el evaluador sobre el rendimiento del evaluado para potenciar sus puntos fuertes y desarrollar sus áreas de mejora. La medición del desempeño es la parte más importante del proceso que debe realizar el evaluador porque mide el rendimiento del empleado para poder potenciar sus puntos fuertes y corregir en lo que ha estado fallando. Ello permitirá a la organización diseñar estrategias de capacitación o de mejora del rendimiento laboral.
- d) **Seguimiento de los resultados obtenidos.** Es la finalidad principal de un sistema de evaluación de desempeño. Este instrumento analiza las actuaciones de los colaboradores llevadas durante un determinado período de tiempo y, felicitarles o reprobarlos. El seguimiento a los resultados obtenidos es de vital importancia pues posibilita que los buenos resultados no cambien y los negativos se puedan corregir (Llugsha, 2014)
- e) **El desempeño laboral en el contexto gerencial.** En el desempeño laboral (ocupacional), según lo propuesto por Chiavenato (2005) en Matos y Caridad (2015) plantea que el desempeño laboral es la descripción objetiva y confiable de la manera como un empleado desempeña su puesto, atendiendo a las especificaciones del cargo. Asimismo, considera que es una actuación orientada a un resultado. En este sentido, por tratarse de una actuación del hombre es algo observable, ya sea como acción o conjunto de acciones que se

captan mediante los sentidos o a través de los resultados que la acción produce. Es entonces, el desempeño una realidad observable, medible y dinámica. Matos y Caridad (2015) indican que a partir de lo planteado se puede señalar que el desempeño laboral es la capacidad que tiene una persona al momento de realizar una actividad de manera eficiente y eficaz en un puesto de trabajo, aunado al nivel de incentivos motivadores que la empresa le brinde al empleado para su bienestar personal y grupal. Sin embargo, para realizar una medición efectiva del desempeño en cualquier cargo es necesario determinar los indicadores de medición y éstos surgen precisamente de las funciones, así como los roles que deberían ejercer los trabajadores en cada puesto de trabajo (Llugsha, 2014)

f) dimensiones del desempeño laboral

La toma de decisiones. - Es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos. Requiere de la adquisición de habilidades relacionadas con el pensamiento crítico-reflexivo (Torres y Zegarra, 2015)

La responsabilidad. - Está en la conciencia de la persona, que le permite reflexionar, administrar, orientar y valorar las consecuencias de sus actos, siempre en el plano de lo moral y de lo ético (Torres y Zegarra, 2015)

Asistencia y puntualidad. Está relacionado con el cumplimiento estricto de horarios de trabajo y de las actividades encomendadas al colaborador en los tiempos establecidos por el personal jerárquico.

Principios de la responsabilidad. - El cumplimiento responsable de la labor humana. Planear en tiempo y forma las diferentes acciones que conforman una actividad general asignada al colaborador (Torres y Zegarra, 2015)

El compromiso organizacional. - Surge cuando las personas se identifican con los valores de la organización y le encuentran un sentido a su trabajo. En el compromiso confluyen las expectativas profesionales o laborales con las de la empresa u organización (Torres y Zegarra, 2015)

Participación. - Consiste en la implicación de las personas en las actividades de la organización, aportando cada quien la parte que le corresponde, para cumplir los objetivos institucionales. El colaborador se involucra en todas actividades institucionales, las cuales pueden ser estrictamente laborales o incluso sociales. (Valdés, 2009 en Torres y Zegarra 2014)

Trabajo en equipo

En la actualidad las empresas exigen que los trabajadores tengan la capacidad de trabajar en equipo. En sentido genérico, el trabajo en equipo se define como la capacidad de integrarse en grupos de trabajo para alcanzar objetivos comunes. En una primera aproximación pueden señalarse diferentes aspectos psicosociales que potencian esta competencia:

*Capacidad de integración. La integración ha de comportar una confluencia de sinergias regidas por un principio de efectividad, ya que los objetivos del equipo son más que la simple suma de objetivos individuales (Borraycoa y Lasaga, 2010).

*Comunicación interpersonal. La consecución de los objetivos del equipo se verá condicionada no sólo por la capacidad de compartir conocimientos, sino también por la predisposición a escuchar y aceptar otros puntos de vista (Borraycoa y Lasaga, 2010).

*Empatía. Los equipos de trabajo deben alcanzar un nivel óptimo de confianza y cohesión para su correcto funcionamiento. Para ello no es suficiente una

integración mecánica de los individuos, sino que las distintas habilidades personales deben ser compatibles (Borraycoa y Lasaga, 2010).

*Capacidad para conseguir encultured knowledge. Capacidad de aprovechar los conocimientos y habilidades individuales para la potenciación del conocimiento grupal, así como el reconocimiento de las metas grupales.

*Responsabilidad y compromiso. El individuo debe responsabilizarse de las tareas encomendadas por el equipo y comprometerse con el resultado del trabajo grupal (Borraycoa y Lasaga, 2010).

*Toma de decisiones y gestión del tiempo. Para que el equipo funcione eficazmente sus componentes deben dominar los procesos de toma de decisiones y la temporalización de los objetivos (Borraycoa y Lasaga, 2010).

Productividad.

La productividad tiene vertientes: a nivel social, macroeconómico, a nivel de empresa y a nivel de cada colaborador. Desde una perspectiva social, la productividad es uno de los determinantes de la calidad de vida de los habitantes de un país. A nivel macroeconómico la productividad se revela como una de las variables clave para medir la eficiencia y la evolución de los sectores económicos, o de la economía en su conjunto, ya que sus mejoras pueden dar lugar a la elevación del nivel de vida de las sociedades. (Estabillo y Zamora, 2002 en Colmenares, 2015) Desde este punto de vista macroeconómico es uno de los determinantes de la rentabilidad de la empresa y, consecuentemente, de su éxito en un mercado competitivo. La productividad tiene, en general, dos significados (SENA, 2003): la productividad física y la productividad del valor. La primera se refiere a la productividad como unidad básica cuantitativa y la segunda al valor económico creado a través de una serie

de actividades. La productividad física como unidad base puede aplicarse a una industria particular o a un proceso específico de operación. Por otro lado, la productividad entendida como el valor creado en una empresa puede compararse con la de otra empresa y entre sectores industriales, a pesar de sus diferencias, ya que en el valor de los bienes o servicios quedan incorporados los cambios en el cuerpo del producto o el servicio. El valor de estos cambios se revela por el reconocimiento que el consumidor realiza a través del precio que paga. El concepto de productividad se encuentra íntimamente relacionado con el de producción. Son conceptos paralelos entre los que se pueden establecer similitudes y diferencias. En este sentido la producción, sea esta bruta o neta es, como señala Miguel (1959) en Colmenares (2015), un concepto absoluto, desde el punto de vista cuantitativo, mientras que el concepto de productividad es relativo, ya que a la idea de cantidad se le asocia la de calidad (Estiballo y Zamora, 2002, en Colmenares, 2015). La productividad es definida como un indicador que refleja que tan bien se están usando los recursos de una economía en la producción de bienes y servicios. Así pues, una definición común de la productividad es la que la refiere como una relación entre recursos utilizados y productos obtenidos, y denota la eficiencia con la cual los recursos son usados para producir bienes y servicios en el mercado (Levitan, 1984; Martínez, 1998 en Colmenares, 2015). En sentido estricto al colaborador la productividad hace referencia a su eficiencia, al uso óptimos de los recursos en el logro de los objetivos establecidos en los planes operativos. En términos generales, se entiende por productividad la relación existente entre el producto(s) y el insumo(s) o la mano de obra directa utilizada. Tal relación es factible de medición a través del coeficiente de productividad total. Su

medición al nivel de empresa es, entonces, la cuantificación de la producción obtenida y los insumos o factores variables (fuerza de trabajo) utilizados en el proceso productivo (SENA, 2003 en Colmenares, 2015). En períodos pasados se pensaba que la productividad dependía de los factores trabajo y capital, sin embargo, actualmente se sabe que existe un gran número de factores que afectan su comportamiento. Sin embargo, para efecto de medir el rendimiento del colaborador éste interviene como factor de producción para establecer su productividad. En las empresas destacan las inversiones, la razón capital/trabajo, la investigación y desarrollo científico tecnológico, la utilización de la capacidad instalada, las leyes y normas gubernamentales, las características de la maquinaria y equipo, los costos de los energéticos, la calidad de los recursos humanos, los sindicatos, etc. La mayor parte de estos análisis estudian la participación que los factores productivos tienen en el proceso de producción mediante la elaboración de índices de productividad parcial de un factor productivo, o bien a través de índices de productividad total, o global, de los factores (Estiballo y Zamora, 2002 en Colmenares, 2015). La productividad de una empresa se mide a través de una serie de indicadores relacionados y se evalúa mediante su comparación con la de otras empresas. Cabe señalar que, en términos generales, existen dos formas de medición de la productividad: por un lado, están las mediciones parciales que relacionan la producción con un insumo (trabajo, o capital); y por el otro, están las mediciones multifactoriales que relacionan la producción con un índice ponderado de los diferentes insumos utilizados (Martínez, 1998 en Colmenares, 2015). Los indicadores de productividad se pueden construir a varios niveles de desagregación o de detalle. Se puede medir tomando en

cuenta los factores productivos antes mencionados, o bien a partir de las diversas actividades económicas que se desarrolla en un país. También pueden ser calculados al nivel de cualquier empresa o establecimiento que realice alguna actividad económica. Cuando se habla de la medición de la productividad de los distintos insumos a lo que se hace referencia es a la productividad parcial, definida como la variación que se provoca en la cantidad de producto generado, originada por un cambio en el nivel de consumo de un solo insumo en el proceso de producción. Una de las ventajas de poder medir las diferentes productividades parciales de cada uno de los insumos de producción reside en que se puede observar en qué medida participa cada uno de los factores de producción o insumos en el incremento del nivel de producción, como podría deberse a la automatización del proceso, a la capacitación de la mano de obra, o a cualquier otro factor. La teoría económica considera a la mano de obra directa como factor variable y en consideración a las unidades de producción que genera es factible calcular su productividad total (PT) y su productividad media (Pme) y la productividad marginal (Pmg). El indicador más utilizado de este tipo de productividad se relaciona con el factor trabajo (factor variable de la producción), es decir, un indicador de productividad de la mano de obra, la cual puede medirse en términos de número de personas ocupadas, horas hombre trabajadas (variable más recomendada por ser altamente sensible a los cambios de producción, entre otros aspectos). La productividad parcial del trabajo es una relación entre la producción y el personal ocupado, y refleja que tan bien se está utilizando el personal ocupado en el proceso productivo. Además, permite estudiar los cambios en la utilización del trabajo, en la movilidad ocupacional, proyectar

los requerimientos futuros de mano de obra, determinar la política de formación de recursos humanos, examinar los efectos del cambio tecnológico en el empleo y el desempleo, evaluar el comportamiento de los costos laborales, comparar entre países los avances de productividad. La calidad del trabajo también es uno de los factores que explica influye en el comportamiento de la productividad (Ahumada, 1987). Productividad Parcial = Total de Exumos/Insumo Parcial. La productividad total de los factores (PTF), en cambio, es una medida simultánea de la eficiencia en la utilización conjunta de los recursos. Tanto en el análisis de la productividad multifactorial como de la productividad del trabajo, es necesario tener presente que tanto el factor capital como el factor trabajo no son factores homogéneos. En el caso de este último, los recursos humanos tienen diferentes características que se reflejan en diferentes calidades, las cuales dependen del nivel de capacitación, especialización, desarrollo de habilidades duras o blandas. Al respecto Hernández (1993) plantea que si bien es cierto el indicador más usual es la productividad del trabajo, también es cierto que hay tantos índices de productividad como recursos utilizados en la producción. Sin embargo, las productividades parciales no muestran la eficiencia conjunta de la utilización de todos los recursos por lo que es importante tener una medida simultánea de la eficiencia en la utilización conjunta de los recursos; es decir, una medida de la productividad total de los factores (PTF). Colmenares (2015) señala que el concepto de la productividad total de los factores (PTF) fue introducido en la literatura económica por J. Tinbergen al inicio de la década de los años cuarenta. De manera independiente, este concepto fue desarrollado por J. Stigler, y posteriormente utilizado y reformulado en los años cincuenta y los

sesenta por diversos autores, entre los que destacan R. Solow (1957), J. W. Kendrick (1961) y E. F. Denison (1962). Más recientemente, resaltan las contribuciones de H. Lydall, W. E. Diewert, L. R. Christensen y D. Jorgenson en esta línea de investigación (Hernández, 1993, en Colmenares, 2015). La productividad total de los factores no es directamente observable en una industria, por ello, el desarrollo de metodologías para su estimación ha sido un tema constante en la literatura económica. Las técnicas utilizadas para la estimación de la productividad pueden clasificarse dentro de cuatro categorías. Primero, estimación de la productividad total de factores a partir de datos agregados en una economía, segundo, estimación haciendo uso de técnicas de Productividad Total = Total de Exumos/Total de Insumos panel de datos, tercero, a partir de técnicas semiparamétricas, y, por último, utilizando variables instrumentales derivadas de condiciones de demanda (González, 2004 en Colmenares, 2015). Asimismo, se habla de productividad de entrada y de salida. La primera lleva como principio utilizar el mínimo nivel o monto de insumos (entradas) para producir una cantidad fija de bienes o servicios, y la segunda se refiere a la maximización de bienes y servicios generados o producidos cuando se mantiene el mismo nivel de insumos o entradas (Colmenares, 2015).

I.2. Formulación del problema

¿Cuál es la relación que existe entre gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores del Complejo Turístico de Baños del Inca, Cajamarca, 2019?

I.3. Objetivos

I.3.1. Objetivo general

Determinar la relación que existe entre gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores del Complejo Turístico de Baños del Inca, Cajamarca, 2019.

I.3.2. Objetivos específicos

- Determinar la relación de la gestión por competencias en la dimensión de competencias básicas y el desempeño laboral, de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca, Cajamarca, 2019.
- Determinar la relación de la gestión por competencias en la dimensión de Competencias conductuales y el desempeño laboral, de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca, Cajamarca, 2019.
- Determinar la relación de la gestión por competencias en la dimensión de Competencias técnicas y el desempeño laboral, de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca, Cajamarca, 2019

I.4. Hipótesis

I.4.1. Hipótesis general

Existe relación positiva y significativa de la gestión por competencias y el desempeño laboral, de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca, Cajamarca, 2019.

I.4.2. Hipótesis específicas

- Existe relación significativa de la gestión por competencias en la dimensión de competencias básica y el desempeño laboral, de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca, Cajamarca, 2019.
- Existe relación significativa de la gestión por competencias en la dimensión de Competencias conductuales y el desempeño laboral, de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca, Cajamarca, 2019.
- Existe relación significativa de la gestión por competencias en la dimensión de Competencias técnicas y el desempeño laboral, de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca, Cajamarca, 2019

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de investigación

Investigación No Experimental. La presente investigación es no experimental dado que no se realiza manipulación deliberada de variables y tan sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para la obtención de datos en un momento único. No hay intervención en la variable gestión por competencias, ni en la variable desempeño laboral. La alteración intencional de alguna de ellas es muy propia de los métodos experimentales.

2.2. Diseño de Investigación

Diseño transversal. La investigación es de carácter transversal pues permitió recopilar información sobre una población o muestra predefinida en un momento determinado, en un tiempo único. A partir de ello se recogieron las características o comportamientos de cada variable. Tal diseño es opuesto al diseño longitudinal cuyas variables se estudian a través del tiempo.

Estudio Descriptivo Correlacional. El estudio corresponde a una investigación descriptiva respecto al análisis individual de cada variable y es correlacional, pues asocia las variables mediante un patrón predecible para un grupo o población a fin de verificar la relación entre ellas.

2.3. Variables de Estudio

Variable 1: Gestión por competencias.

Variable 2: Desempeño laboral.

2.4. Población y muestra

Para la presente investigación se consideró 80 trabajadores del Complejo Turístico de Baños del Inca, Cajamarca 2019.

La muestra estuvo conformada por 40 trabajadores del Complejo Turístico Baños de Inca, Cajamarca 2019.

La técnica aplicada fue el Muestreo No Probabilístico por Conveniencia.

2.5. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

La técnica. La técnica que se utilizó fue la encuesta, según la clasificación de Barrera (2015), la cual contiene un conjunto de instrumentos diversos para recoger información de la unidad de análisis.

El instrumento utilizado para recoger información relacionada a cada una de las variables fue la escala, la cual contiene un conjunto de ítems contruidos a partir de los indicadores de estudio.

La primera escala permitió recoger información relacionada a la variable gestión por competencias y consta de 09 ítems. La segunda permitió recoger información relacionada con la variable desempeño laboral de los colaboradores y consta de 28 ítems.

Ambos instrumentos constan de una escala de 5 valores:

Nunca... (1) Casi nunca... (2) Algunas veces... (3) Casi siempre ... (4) Siempre... (5)

Los instrumentos fueron validados. La validación del instrumento se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir, por ello el instrumento se construyó de tal manera que se logre medir lo que se deba medir, para lo cual se sometió a juicio de expertos y se obtuvo un valor de 90%. La confiabilidad

se llevó a cabo con el Alfa de Cronbach. Los coeficientes alcanzaron 0.850 y 0.829 por cada una de las escalas respectivamente.

El análisis de datos se realizó a través del paquete estadístico SPSS versión 24. Respecto a los instrumentos aplicados debe indicarse que la información procesada fue a través de la base de datos elaborada con el procesador Excel en consideración a la información de cada uno de ellos.

2.6. Procedimiento

Para el procesamiento de la información se utilizaron tablas las cuales permitieron la presentación de resultados de acuerdo los objetivos propuestos. Para la correlación de las variables 1 y 2 se utilizó la prueba estadística correlación de Pearson.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

La investigación estableció resultados en consideración a los objetivos propuestos. En tal dirección, el objetivo principal establece: Determinar la relación que existe entre gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa Complejo Turístico de Baños del Inca, Cajamarca, 2019. Al respecto los resultados indican que si existe correlación entre las variables de estudio (ver tabla 1)

Tabla 1.

Correlación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral.

		DESEMPENO _LABORAL	GESTION_CO MPETENCIA S
DESEMPENO_L ABORAL	Correlación de Pearson	1	,280
	Sig. (bilateral)		,080
	N	40	40
GESTION_COMP ETENCIAS	Correlación de Pearson	,280	1
	Sig. (bilateral)	,080	
	N	40	40

Como se puede apreciar el desempeño laboral depende en un 80% de la gestión por competencias. Es decir que, según la correlación de Pearson, si existe relación entre ambas variables, Esto quiere decir que gestión por competencias si afecta al desempeño laboral, en tal sentido, el Complejo turístico al llevar a cabo la gestión de las competencias de los colaboradores, éstos aumentan su desempeño laboral.

Con respecto a la significancia los resultados indican una cifra que alcanza el 100%, lo cual quiere decir que ambas variables tienen un comportamiento positivo alto. En ese sentido, a mayor gestión por competencias, entonces mayor desempeño laboral

de los trabajadores del complejo turístico. Tal evidencia conlleva a establecer que los trabajadores competentes siempre tienen un alto desempeño laboral.

Tabla 2

Nivel de significancia entre la gestión por competencias con el desempeño laboral

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	173,655 ^a	144	,047
Razón de verosimilitudes	95,662	144	,999
Asociación lineal por lineal	,591	1	,442
N de casos válidos	40		

a. 170 casillas (100,0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,03.

La investigación también estableció resultados con respecto al objetivo específico uno que a la letra dice: Determinar la relación de la gestión por competencias en la dimensión de competencias básicas y el desempeño laboral, de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca, Cajamarca, 2019. El resultado se muestra en la tabla 3.

Tabla 3

Correlación entre la gestión por competencias en la dimensión de competencias básicas y el desempeño laboral.

Correlaciones

		DESEMPEÑO_LABORAL	COMPETENCIAS BÁSICAS
DESEMPEÑO_LABORAL	Correlación de Pearson	1	,280
	Sig. (bilateral)		,080
	N	40	40
COMPETENCIAS BÁSICAS	Correlación de Pearson	,280	1
	Sig. (bilateral)	,080	
	N	40	40

Como se puede apreciar el desempeño laboral depende en un 80% de la gestión por competencias, en la dimensión competencias básicas. Es decir que, si existe relación entre ambas variables, según lo muestra la correlación de Pearson. Esto quiere decir que la gestión de las competencias básicas si afecta al desempeño laboral, en tal sentido, las empresas al llevar a cabo tal gestión de competencias básicas de los colaboradores, éstos aumentan su desempeño laboral. El complejo turístico al centrar esfuerzos en el desarrollo de las habilidades o capacidades, éstos tienen un mayor desenvolvimiento laboral.

Con respecto a la significancia entre ambas variables los resultados indican una cifra alta del 99,2%, lo cual indica que ambas variables tienen un comportamiento positivo alto. En ese sentido, cuanto mayor es la gestión de competencias básicas, entonces mayor desempeño laboral de los colaboradores del complejo turístico.

Tabla 4

Nivel de significancia entre la gestión por competencias, en la dimensión de competencias básicas con el desempeño laboral

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	110,597 ^a	96	,146
Razón de verosimilitudes	61,629	96	,998
Asociación lineal por lineal	,024	1	,876
N de casos válidos	40		

a. 118 casillas (99,2%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,03.

La investigación también planteó como objetivo específico dos: Determinar la relación de la gestión por competencias en la dimensión de Competencias

conductuales y el desempeño laboral, de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca, Cajamarca, 2019. Los resultados aparecen en la tabla 5.

Tabla 5

Correlación entre la gestión por competencias en la dimensión de competencias conductuales y el desempeño laboral.

		DESEMPENO _LABORAL	COMPETENC IASCONDUCTUALES
DESEMPENO_L ABORAL	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	1 40	,280 40
COMPETENCIAS CONDUCTUALE S	Correlación de Pearson Sig. (bilateral) N	,280 ,080 40	1 40

Como se puede apreciar el desempeño laboral depende en un 80% de la gestión por competencias, en la dimensión competencias conductuales. Es decir que, si existe relación entre ambas variables, conforme a la correlación de Pearson. Esto quiere decir que gestión de las competencias conductuales si afecta al desempeño laboral de los colaboradores, en tal sentido, las empresas al llevar a cabo tal gestión de competencias conductuales de los colaboradores, éstos aumentan su desempeño laboral.

Con respecto a la significancia entre ambas variables los resultados indican que existe una cifra significativa de 99,2%, lo cual indica que ambas variables tienen un comportamiento positivo alto. En tal caso, a mayor gestión de competencias conductuales, entonces mayor desempeño laboral de los colaboradores del complejo turístico.

Tabla 6

Nivel de significancia entre la gestión por competencias, en la dimensión de competencias conductuales con el desempeño laboral.

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	110,597 ^a	96	,146
Razón de verosimilitudes	61,629	96	,998
Asociación lineal por lineal	,024	1	,876
N de casos válidos	40		

a. 118 casillas (99,2%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,03.

La presente investigación también planteó como objetivo específico tres: Determinar la relación de la gestión por competencias en la dimensión de Competencias técnicas y el desempeño laboral, de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca, Cajamarca, 2019. Es así que la tabla 7 presenta los resultados.

Tabla 7

Correlación entre de la gestión por competencias en la dimensión de Competencias técnicas y el desempeño laboral

Correlaciones

		DESEMPENO _LABORAL	COMPETENC IASTÉCNICA S
DESEMPENO_L ABORAL	Correlación de Pearson	1	. ^a
	Sig. (bilateral)		.
	N	40	40
COMPETENCIAS TÉCNICAS	Correlación de Pearson	. ^a	. ^a
	Sig. (bilateral)	.	.
	N	40	40

a. No se puede calcular porque al menos una variable es constante.

Como se puede apreciar el desempeño laboral depende en un 100% de la gestión por competencias, en la dimensión competencias técnicas. Es decir que, si existe relación

entre ambas variables, en consideración a la prueba de Pearson. Esto quiere decir que gestión de las competencias técnicas si afecta al desempeño laboral, en tal sentido, el complejo turístico al llevar a cabo tal gestión de competencias técnicas de los colaboradores, éstos aumentan su desempeño laboral.

Con respecto a la significancia entre ambas variables los resultados indican que existe un nivel de 99,2%, lo cual indica que ambas variables tienen un comportamiento positivo alto. En ese sentido, a mayor gestión de competencias técnicas, entonces mayor desempeño laboral de los colaboradores del complejo turístico.

Tabla 8

Nivel de significancia entre la gestión por competencias, en la dimensión de competencias técnicas con el desempeño laboral

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	110,597 ^a	96	,146
azón de verosimilitudes	61,629	96	,998
Asociación lineal por lineal	,024	1	,876
N de casos válidos	40		

a. 118 casillas (99,2%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es ,03.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1 Discusión

La presente investigación planteó como objetivo general: Determinar la relación que existe entre gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa Complejo Turístico de Baños del Inca, Cajamarca, 2019. Los resultados señalan que la gestión por competencias si afecta al desempeño laboral, en tal sentido, las empresas al llevar a cabo tal gestión de las competencias, entonces los colaboradores aumentan su desempeño laboral. Con respecto a la significancia ambas variables tienen un comportamiento positivo alto. En ese sentido, a mayor gestión por competencias, entonces mayor desempeño laboral de los trabajadores del complejo turístico. Tales resultados concuerdan con lo que señala Chávez (2014) quien plantea argumentos que permiten visualizar las competencias laborales como una necesidad de desarrollo para mejorar el performance que la organización requiere de sus colaboradores, con la finalidad de enfrentar las exigencias de su entorno y lograr objetivos exitosamente. Tales resultados también concuerdan, en cierto modo, con los establecidos por Casa (2015) quien realizó la medición de ambas variables para observar el nivel de correlación que existe entre gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de San Jerónimo. Según el coeficiente de Pearson existe una correlación una correlación positiva moderada entre ambas variables. También coinciden con los de Sosa (2018) quien en su investigación evidenció la existencia de una relación directa y significativa ($r = 0,824$) entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto. Esto quiere decir a

una mayor gestión por competencias le corresponde un mayor desempeño laboral. Es decir que los hallazgos del presente estudio llegan a los mismo que encontró Sosa (2018) quien concluye que existe relación directa y significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores administrativos de la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto, 2018. Por último, los resultados encontrados también coinciden, en cierto modo, con los de Casma (2015) quien estudió más específicamente la relación de la gestión del talento humano (componente de la gestión por competencias) con el desempeño laboral, e indica que entre ambas variables existe una relación positiva y significativa entre ambas variables estudiadas.

La investigación también estableció resultados con respecto al objetivo específico uno que a la letra dice: Determinar la relación de la gestión por competencias en la dimensión de competencias básicas y el desempeño laboral, de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca, Cajamarca, 2019. El estudio muestra que la gestión de las competencias básicas si afecta al desempeño laboral, en tal sentido el complejo turístico al centrar esfuerzos en el desarrollo de las habilidades o capacidades, éstos tienen un mayor desenvolvimiento laboral. Con respecto a la significancia el estudio muestra que ambas variables tienen un comportamiento positivo alto. En ese sentido, cuanto mayor es la gestión de competencias básicas, entonces mayor desempeño laboral de los colaboradores del complejo turístico. En este apartado los resultados encontrados coinciden con los de Palmar y Velero (2014) quienes identificaron los tipos de competencias (desde el ámbito de las competencias básicas laborales), las condiciones para su desarrollo y los niveles de competencia; asimismo, se describieron los factores que influyen en el desempeño del personal para formular lineamientos estratégicos dirigidos a la capacitación y desempeño. Los resultados también coincide con los de Capuano (2014) quien en su estudio puso énfasis e importancia en el

individuo como parte fundamental del proceso productivo, en ese buscó una técnica que estudiara los procesos de la empresa y cómo el empleado los pudiera realizar óptimamente. En otras palabras, estableció un estándar de la forma y de cómo se lleva a cabo la operación reconociendo las actividades y fortalezas de quien ejecuta. Tampoco se olvida la posibilidad de que, siempre a partir del resultado, se puede mejorar y optimizar el desenvolvimiento del empleado en la empresa desde la perspectiva de las competencias básicas.

La investigación también planteó como objetivo específico dos: Determinar la relación de la gestión por competencias en la dimensión de Competencias conductuales y el desempeño laboral, de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca, Cajamarca, 2019. Los resultados indican que la gestión de las competencias conductuales si afecta al desempeño laboral de los colaboradores, en tal sentido, las empresas al llevar a cabo tal gestión de competencias conductuales de los colaboradores, éstos aumentan su desempeño laboral. Con respecto a la significancia ambas variables tienen un comportamiento positivo alto. En tal caso, a mayor gestión de competencias conductuales, entonces mayor desempeño laboral de los colaboradores del complejo turístico. Talles hallazgos, en cierto modo corrobora la definición de competencias conductuales establecida por Rodríguez (2007) en Palmar y Valero (2014) quien señala que son aquellas habilidades y conductas que explican desempeños superiores o destacados en el mundo del trabajo y que generalmente se verbalizan en términos de atributos o rasgos personales, como es el caso de la orientación al logro, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, al igual que algunos los valores individuales, como la responsabilidad y honestidad.

El presente estudio también planteó como objetivo específico tres: Determinar la relación de la gestión por competencias en la dimensión de Competencias técnicas y el

desempeño laboral, de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca, Cajamarca, 2019. Al respecto los resultados indican que el desempeño laboral depende en un 100% de la gestión por competencias, en la dimensión competencias técnicas. Esto quiere decir que el complejo turístico al llevar a cabo tal gestión de competencias técnicas de los colaboradores, éstos aumentan su desempeño laboral. Con respecto a la significancia los resultados indican que ambas variables tienen un comportamiento positivo alto. En ese sentido, a mayor gestión de competencias técnicas, entonces mayor desempeño laboral de los colaboradores del complejo turístico. Los mencionados resultados van en la dirección de Santos (2016) quien en su trabajo de investigación realizó una valoración de cómo las organizaciones transitan de la Gestión de Recursos Humanos al Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, poniendo en el centro del análisis las competencias profesionales y competencias técnicas del trabajador y el papel que juega la evaluación del desempeño en la medición y valoración del rendimiento y la eficiencia de los miembros de la organización. Santos (2016) llevó a cabo la validación de la evaluación de las competencias profesionales y técnicas como una etapa superior de evaluación del desempeño.

4.2 Conclusiones

Los resultados generales muestran que el desempeño laboral depende en un 80% de la gestión por competencias. La significancia alcanza el 100%, lo cual quiere decir que ambas variables tienen un comportamiento positivo alto; en tal sentido, el Complejo Turístico al llevar a cabo la gestión de las competencias de los colaboradores, éstos aumentan su desempeño laboral de manera significativa. Tales resultados concuerdan con los hallazgos de Chávez (2014), Casa (2015) Sosa (2018) y Casma (2015)

El estudio muestra que la gestión de las competencias básicas sí afecta al desempeño laboral, la significancia muestra que ambas variables tienen un comportamiento positivo alto. En ese sentido, cuanto mayor es la gestión de competencias básicas, entonces mayor desempeño laboral de los colaboradores del complejo turístico. En este caso los resultados encontrados coinciden con los de Palmar y Velero (2014) y Capuano (2014)

Los resultados indican que la gestión de las competencias conductuales sí afecta al desempeño laboral de los colaboradores, la significancia de ambas variables tiene un comportamiento positivo alto. En tal caso, a mayor gestión de competencias conductuales, entonces mayor desempeño laboral de los colaboradores del complejo turístico. Tales hallazgos, en cierto modo, corroboran la definición de competencias conductuales establecida por Rodríguez (2007) en Palmar y Valero (2014)

Los resultados indican que el desempeño laboral depende en un 100% de la gestión por competencias, la significancia indica que ambas variables tienen un comportamiento positivo alto. En ese sentido, a mayor gestión de competencias técnicas, entonces mayor desempeño laboral de los colaboradores del complejo turístico. Los mencionados resultados van en la dirección de lo que indica Santos (2016).

REFERENCIAS

- Bardales Torres, S. E. (2019). *La gestión por competencias y su influencia en el desempeño del profesional docente de una Institución Educativa del nivel secundaria del sector público de la ciudad de Cajamarca*. Cajamarca: Universidad Privada del Norte.
- Barraycoa Martínez, J., & Lasaga Millet, O. (2010). La competencia de trabajo en equipo: más allá del corta y paga. *Vivat Academia*, 1-5.
- Beltrán Buitrago, N., & Urrea Velandia, D. (2015). *Diseño e implementación del Modelo de Gestión por Competencias y Evaluación del Personal según el Modelo, para Empresa Aportes en Línea*. Bogotá D.C.: Universidad Escuela de Administración de Negocios EAN. Especialización en Gestión Humana.
- Camejo, A. J. (2018). El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de recursos humanos. *Entelequia. Revista Interdisciplinar No 8*, 98-115.
- Capuano, A. M. (2014). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *Universidad del Centro Educativo Latinoamericano*, 139-150.
- Casa Carrasco, M. (2015). *Gestión por Competencias y Desempeño Laboral del Personal Administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo-2015*. Andahuaylas: Universidad Nacional José María Arguedas.
- Casma Zárate, C. A. (2015). *Relación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la Empresa FerroSistemas, Surco-Lima, año 2015*. Lima: Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. Escuela de Postgrado. Sección Maestría.
- Chaparro Maldonado, M. T., & Urra Canales, M. (2015). Competencias básicas y genéricas: una visión desde los trabajadores sociales ubicados en el área de Gestión del Talento Humano. *Hojas y Hablas*, 54-69.
- Chávez Hernández, N. (2014). La gestión por competencias y ejercicio del coaching empresarial, dos estrategias internas para la organización. *Pensamiento y Gestión*, 1-16.
- Colmenares D, Ó. A. (2015). Medición de la productividad empresarial. *Gestopolis.com*, 1-45.
- Coronel León, T., & Fárez Chalco, M. (2014). *Gestión del talento humano basado en competencias laborales requeridas aplicada en DURAMAS CÍA LTDA*. Cuenca: Univesidad de Cuenca. Facultad de Ciencias Económica y Administrativas. Escuela de Administración de Empresas.
- Cuesta Santos, A. (2014). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. La Habana: ECOE Ediciones.
- García Dousat, Y., Reyes Jardinez, L., & Javier Carballo, C. (2015). ¿Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras empresas? *Ciencias Holguín*, 1-9.
- Gil Flores, J. (2015). La evaluación de competencias laborales. *Facultad de Educación. UNED*, 83-106.
- Llugsha Muquinche, L. A. (2014). *Sistema de Gestión del Talento Humano y su Incidencia en el Nivel de Desempeño Laboral del Personal de la Empresa "Tierra Linda" del Cantón Píllaro*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas.
- Matos, G. C., & Caridad, M. (2015). Competencias gerenciales y desempeño laboral de las autoridades en Universidades Nacionales Experimentales. *Centro de Investigación de Ciencias Administrativa y Generales.*, 90.
- Nolberto Ramos, M. C. (2017). *Gestión del Talento Humano y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, 2017*. Huánuco: Universidad de Huánuco.
- Oscoco Peralta, H. (2014). *Gestión del Talento Humano y su Relación con el Desempeño Laboral del Personal de la Municipaplidad Distrital de Pachcha-Andahuaylas-Apurímac, 2014*. Andahuaylas-Perú: Unibersidad Nacional José María Arguedas. Facultad de Ciencias de la Empresa. Escuela Profesional de Administración de Empresas.

- Palmar, R. S., & Valero, J. M. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes en los institutos autónomos dependientes de la. *Espacios Públicos*, 159-188.
- Palo Rosas, S. S. (2018). *Elaboración de un sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional en la empresa contratista movilíneas SRL para la identificación y control de riesgos en la Unidad Minera Lagunas Norte-Perú 2016*. Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Facultad de Geología, Geofísica y Minas. Escuela Profesional de Ingeniería Geológica.
- Rojas Reyes, R. R., & Vilchez Paz, S. B. (2018). *Gestión del Talento Humano y su relación con el Desempeño Laboral del Personal del Puesto de Salud Sagrado Corzón de Jesús-Lima, enero 2018*. Lima: Universidad Norbert Wiener.
- Santos Sánchez, M. A. (2012). La Gestión de competencias y su impacto en la mejora continua del desempleo laboral. *Revista académica de economía. Economía de Cuba*, 1-11.
- Sosa Catacora, P. E. (2018). *Gestión por competencias y desempeño laboral de los trabajadores en la Municipalidad Provincial de Mariscal Nieto, 2018*. Trujillo: Escuela de Posgrado. Universidad César Vallejo.
- Torres Pacheco, E., & Zegarra Ugarte, S. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno -2014 – Perú. *Scielo Perú*, 1-9.

ANEXOS

Anexo 1: Matriz de operacionalización

Tabla 9

Matriz de variable: *Gestión por competencias*

Variable	Dimensiones	Indicadores	Categorías	Técnicas/ instrumentos
Gestión por competencias	Competencias básicas	<p>La empresa proporciona los recursos de manera eficiente para lograr sus metas y objetivos.</p> <p>La empresa fomenta capacidades de liderazgo en su área de trabajo.</p> <p>Considera que la empresa promueve las aptitudes del colaborador para el puesto de trabajo</p>	<p>Nunca</p> <p>Casi nunca</p> <p>Algunas veces</p> <p>Casi siempre</p> <p>Siempre</p>	Encuesta / cuestionario
	Competencias conductuales	<p>La empresa promueve la responsabilidad de los colaboradores.</p> <p>La empresa fomenta hábitos de cumplimiento de metas y objetivos.</p> <p>La empresa incentiva un buen clima laboral entre los colaboradores.</p>		
	Competencias técnicas	<p>La empresa proporciona herramientas tecnológicas para el desarrollo de su trabajo.</p> <p>La empresa promueve la capacitación de los colaboradores de acuerdo al puesto de trabajo.</p> <p>La empresa promueve el desarrollo de capacidades especiales de acuerdo al puesto de trabajo</p>		

Tabla 10

Matriz de variable: Desempeño laboral

Variable	Dimensiones	Indicadores	Categorías	Técnicas/instrumentos
Desempeño laboral	Asistencia y puntualidad	<p>El trabajador respeta los horarios de trabajo establecidos.</p> <p>El trabajador cumple con las funciones que requiere su puesto de trabajo en horarios adicionales</p> <p>El trabajador cumple con los planes operativos establecidos por el superior jerárquico.</p>	<p>Nunca</p> <p>Casi nunca</p> <p>Algunas veces</p> <p>Casi siempre</p> <p>Siempre</p>	Encuesta / cuestionario
	Trabajo en equipo.	<p>Posee una actitud de compromiso al realizar sus labores diarias con sus compañeros de trabajo</p> <p>Tiene una actitud positiva.</p> <p>Se involucra en las actividades propuestas al grupo</p> <p>Comparte sus conocimientos con otros colaboradores.</p> <p>Trabaja fluidamente con supervisores y/o compañeros de trabajo.</p> <p>Promueve el trabajo en equipo</p> <p>Es adecuada la comunicación interpersonal en su equipo</p> <p>Tiene una actitud proactiva</p>		
	Productividad	<p>El trabajador cumple con actividades más allá de sus funciones</p> <p>Promueve el uso de tecnologías de la información en el desarrollo de sus actividades laborales.</p> <p>El trabajo que desempeña dentro del complejo turístico es productivo</p> <p>Cuida los equipos, enseres, herramientas y equipos de la Institución.</p>		

Anexo 2: Matriz de Consistencia

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS GENERAL	VARIABLES		TIPO DE INVESTIGACIÓN
			Variable 1		
¿Cuál es la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca, Cajamarca 2019?	Determinar la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca, Cajamarca 2019.	Existe una relación positiva y significativa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca, Cajamarca 2019.	Gestión por competencias.	Competencias básicas.	Tipo de Investigación. Correlacional Nivel de Investigación. No experimental – transversal Correlacional 1. Método y Diseño de la investigación Método de la Investigación. Analítico – Inductivo Diseño de la Investigación. No experimental – transversal- Correlacional 2. Universo, Población y Muestra - Población. La población son 80 trabajadores de la empresa Complejo Turístico Baños de Inca, Cajamarca 2019. - Muestra. Se utilizó el Muestreo No Probabilístico por Conveniencia y la muestra es de 40 trabajadores del Complejo Turístico Baños de Inca, Cajamarca 2019. 4. Técnicas, Instrumentos y Fuentes de Recolección de Datos Fuente: Primaria Técnica: Encuesta Instrumentos: - Cuestionario de gestión por competencias.- Cuestionario de desempeño laboral.
	OBJETIVOS ESPECIFICOS				
	Determinar la relación de la gestión por competencias en la dimensión de competencias básicas y el desempeño laboral, de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca, Cajamarca, 2019.			Competencias conductuales.	
	Determinar la relación de la gestión por competencias en la dimensión de competencias conductuales y el desempeño laboral, de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca, Cajamarca, 2019.			Competencias técnicas	
	Determinar la relación de la gestión por competencias en la dimensión de competencias técnicas y el desempeño laboral, de los trabajadores del Complejo Turístico Baños del Inca, Cajamarca, 2019.				
			Variable 2	Asistencia y puntualidad	
			Desempeño Laboral.	Trabajo en equipo	
				Productividad	

Anexo 3 Cuestionario Desempeño Laboral

ENCUESTA SOBRE GESTIÓN DEL TALENTO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS COLABORADORES DEL COMPLEJO TURÍSTICO DE BAÑOS DEL INCA

NOMBRE DEL PUESTO	
FECHA	

1. Instrucciones

En escala de 1 al 5, marcar con una "X" el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones. A continuación se muestra una tabla que representa el significado de la escala mencionada.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
5	4	3	2	1

2. Objetivo

El presente cuestionario tiene como propósito obtener información sobre la gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en los colaboradores del Complejo Turístico de Baños del Inca.

CUESTIONARIO

Preguntas	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
	1	2	3	4	5
Asistencia y puntualidad					
1. ¿El trabajador respeta los horarios de trabajo establecidos?					
2. ¿El trabajador cumple con las funciones que requiere su puesto de trabajo en horarios adicionales?					
3. ¿El trabajador cumple con los planes operativos establecidos por el superior jerárquico?					
Trabajo en equipo					
4. ¿Posee una actitud de compromiso al realizar sus labores diarias con sus compañeros de trabajo?					
5. ¿Tiene una actitud positiva?					
6. ¿Se involucra en las actividades propuestas al grupo?					
7. ¿Comparte sus conocimientos con otros colaboradores?					
8. ¿Trabaja fluidamente con supervisores y/o compañeros de trabajo?					
9. ¿Promueve el trabajo en equipo?					
10. ¿Es adecuada la comunicación interpersonal en su equipo?					
11. ¿Tiene una actitud proactiva?					
Productividad					
12. ¿El trabajador cumple con actividades más allá de sus funciones?					
13. ¿Promueve el uso de tecnologías de la información en el desarrollo de sus actividades laborales?					
14. ¿El trabajo que desempeña dentro del complejo turístico es productivo?					
15. ¿Cuida los equipos, enseres, herramientas y equipos de la Institución?					

¡Muchas Gracias!

RESPONSABLE:.....

FECHA:.....

Anexo 4: Cuestionario Gestión Por Competencias

ENCUESTA SOBRE GESTIÓN DEL TALENTO Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL EN LOS COLABORADORES DEL COMPLEJO TURÍSTICO DE BAÑOS DEL INCA

NOMBRE DEL PUESTO	
FECHA	

1. Instrucciones

En escala de 1 al 5, marcar con una “X” el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones. A continuación se muestra una tabla que representa el significado de la escala mencionada.

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Casi nunca	Nunca
5	4	3	2	1

2. Objetivo

El presente cuestionario tiene como propósito obtener información sobre la gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral en los colaboradores del Complejo Turístico de Baños del Inca.

Preguntas		Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
		1	2	3	4	5
D E S E M P E Ñ O L A B O R A L	Competencias básicas					
	1. ¿La empresa proporciona los recursos de manera eficiente para lograr sus metas y objetivos?					
	2. ¿La empresa fomenta capacidades de liderazgo en su área de trabajo?					
	3. ¿Considera que la empresa promueve las aptitudes					
	Competencias conductuales					
	4. ¿La empresa promueve la responsabilidad de los colaboradores?					
	5. ¿La empresa fomenta hábitos de cumplimiento de metas y objetivos?					
	6. ¿La empresa incentiva un buen clima laboral entre los colaboradores?					
	Competencias técnicas					
7. ¿La empresa proporciona herramientas tecnológicas para el desarrollo de su trabajo?						
8. ¿La empresa promueve la capacitación de los colaboradores de acuerdo al puesto de trabajo?						
9. ¿La empresa promueve el desarrollo de capacidades especiales de acuerdo al puesto de trabajo?						

¡Muchas Gracias!

RESPONSABLE:.....

FECHA:.....

Anexo 5

Escala: Análisis de fiabilidad- Gestión por competencias

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	40	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,850	9

Anexo 6

Confiabilidad de cada instrumento de recojo de información

Escala: Análisis de fiabilidad- Desempeño Laboral

Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	40	100,0
	Excluidos ^a	0	,0
	Total	40	100,0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,829	15