



FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de **ADMINISTRACIÓN**

“EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS Y SU  
RELACIÓN CON LA GESTIÓN DE RECURSOS  
HUMANOS EN LAS EMPRESAS DEL RUBRO DE  
FUNDICIÓN DE LIMA Y CALLAO, AÑO 2022”

Tesis para optar el título profesional de:

**Licenciada en Administración**

**Autores:**

Patricia Rosalia Chavez Palacios

Heslina Yuli Espinoza Calero

**Asesor:**

Dr. Jorge Nelson Malpartida Gutiérrez

<https://orcid.org/0000-0001-6846-0837>

Lima - Perú

2022

**JURADO EVALUADOR**

Jurado 1 Presidente(a)	<b>Rosa Diana Pedroza San Miguel</b>	<b>45807238</b>
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 2	<b>Oscar Santamaria Castillo</b>	<b>02677559</b>
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

Jurado 3	<b>Luis Ricardo Cárdenas Torres</b>	<b>09980786</b>
	Nombre y Apellidos	Nº DNI

## **DEDICATORIA**

Dedico el presente trabajo a mis tres hijos  
por haberme inspirado y apoyado en la  
realización de mi trabajo de investigación.

**Patricia Rosalía Chavez Palacios**

Dedico el presente trabajo de investigación a  
mis padres y hermanas por su apoyo y  
compresión que han sido fundamental en el  
proceso de casa avnace.

**Heslina Yuli Espinoza Calero**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradecido a mis tres hijos que fueron el corazón de mi dedicación al estudio y de mi realización profesional.

**Patricia Rosalía Chavez Palacios**

A Dios, por dejarme cumplir mis objetivos. Asimismo, a mis padres y hermanas por brindarme su apoyo en todo el proceso de mi carrera profesional.

**Heslina Yuli Espinoza Calero**

## Tabla de contenido

JURADO EVALUADOR	2
DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTO	4
TABLA DE CONTENIDO	5
ÍNDICE DE TABLAS	7
ÍNDICE DE FIGURAS	9
RESUMEN	10
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	12
<b>1.1. Realidad problemática</b>	<b>12</b>
<b>1.2. Formulación del problema</b>	<b>15</b>
1.2.1. Problema General	15
1.2.2. Problema Específico	15
<b>1.3. Justificación</b>	<b>16</b>
1.3.1. Justificación Teórica:	16
1.3.2. Justificación Práctica:	16
1.3.3. Justificación metodológica:	17
<b>1.4. Objetivos</b>	<b>17</b>
1.4.1. Objetivo general	17
1.4.1. Objetivos específicos	17
<b>1.5. Hipótesis</b>	<b>17</b>
1.5.1. Hipótesis general	17
1.5.2. Hipótesis específicas	18

<b>1.6. Marco Teórico</b>	<b>18</b>
1.6.1. Antecedentes Internacionales	18
1.6.2. Antecedentes Nacionales	21
Bases Teóricas	25
<b>CAPÍTULO II: METODOLOGÍA</b>	<b>47</b>
<b>2.1 Tipo de investigación</b>	<b>47</b>
<b>2.2 Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)</b>	<b>48</b>
<b>2.3 Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos</b>	<b>49</b>
<b>2.4 Aspectos éticos</b>	<b>51</b>
<b>CAPÍTULO III: RESULTADOS</b>	<b>52</b>
<b>CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES</b>	<b>73</b>
<b>REFERENCIAS</b>	<b>80</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>86</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: <i>Matriz de operacionalización de variables</i> .....	46
Tabla 2. <i>Estadística de confiabilidad</i> .....	50
Tabla 3. <i>Caracterización de la muestra</i> .....	52
Tabla 4: <i>Análisis descriptivo hipótesis general</i> .....	53
Tabla 5. <i>Análisis descriptivo de variable evaluación por competencias</i> .....	54
Tabla 6: <i>Análisis descriptivo de variable gestión de recursos humanos</i> .....	55
Tabla 7: <i>Prueba de normalidad hipótesis general</i> .....	56
Tabla 8. <i>Correlación de hipótesis general</i> .....	57
Tabla 9. <i>Análisis descriptivo de la dimensión 1 (VI) y de la dimensión 1 (VD)</i> .....	57
Tabla 10: <i>Análisis descriptivo de la dimensión selección y entrevista del recurso humano</i> .....	59
Tabla 11: <i>Análisis descriptivo de la dimensión capital humano</i> .....	60
Tabla 12. <i>Prueba de normalidad</i> .....	61
Tabla 13. <i>Correlación de hipótesis específica 1</i> .....	61
Tabla 14. <i>Análisis descriptivo de la dimensión 2(VI) y de la dimensión 2 (VD)</i> .....	62
Tabla 15: <i>Análisis descriptivo de la dimensión desarrollo del recurso humano</i> .....	63
Tabla 16: <i>Análisis descriptivo de la dimensión capital intelectual</i> .....	64
Tabla 17. <i>Prueba de normalidad</i> .....	66
Tabla 18. <i>Correlación de hipótesis específica 2</i> .....	66
Tabla 19. <i>Análisis descriptivo de la dimensión 3 (VI) y de la dimensión 3 (VD)</i> .....	67
Tabla 20: <i>Análisis descriptivo de la dimensión evaluación y compensación</i> .....	69
Tabla 21: <i>Análisis descriptivo de la dimensión organización</i> .....	70

<i>Tabla 22. Prueba de normalidad.....</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 23. Correlación de hipótesis específica 3.....</i>	<i>71</i>



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Porcentaje de variable evaluación por competencias.....	54
Figura 2. Porcentaje de variable gestión de recursos humano.....	55
Figura 3. Porcentaje de dimensión selección y entrevista del recurso humano.....	59
Figura 4. Porcentaje de dimensión capital humano.....	60
Figura 5. Porcentaje de dimensión desarrollo del recurso humano.....	64
Figura 6. Porcentaje de dimensión capital intelectual.....	65
Figura 7. Porcentaje de la dimensión evaluación y compensación.....	69
Figura 8. Porcentaje de la dimensión organización.....	70

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo determinar la relación que existe entre la evaluación por competencias y la gestión de recursos humanos en las empresas del rubro de fundición de Lima y Callao, año 2022.

La metodología adoptada fue enfoque cuantitativo, diseño no experimental de tipo descriptivo. Eligiendo a la encuesta como la técnica para recolectar datos, así como también el cuestionario como el instrumento. Fue aplicada a treinta y tres (33) trabajadores cuyas preguntas del cuestionario fueron cruzadas con las dimensiones. Se utilizó el software estadístico SPSS para el procesamiento de los datos estadísticos y la elaboración de las tablas.

El estudio concluyó, que los resultados obtenidos del análisis estadístico de confiabilidad realizado, fue positivo. Demostrando objetivamente que la evaluación por competencias si tiene en mayor grado una relación con la gestión de recursos humanos en las empresas del rubro de fundición de Lima y Callao, año 2022.

**PALABRAS CLAVES:** Evaluación por competencias, gestión de recursos humanos.

## ABSTRACT

The objective of this research is to determine the relationship between competency evaluation and human resource management in foundry companies in Lima and Callao, year 2022.

The methodology adopted was a quantitative approach, non-experimental design of a descriptive type. Choosing the survey as the technique to collect data, as well as the questionnaire as the instrument. It was applied to thirty-three (33) workers whose questionnaire questions were crossed with the dimensions. The statistical software SPSS was used for the processing of the statistical data and the elaboration of the tables.

The study concluded that the results obtained from the statistical reliability analysis performed were positive. Objectively demonstrating that the evaluation by competencies does have a greater degree of relationship with the management of human resources in the companies of the foundry sector of Lima and Callao, year 2022.

**KEY WORDS:** Competency assessment, human resource management.

## CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

### 1.1. Realidad problemática

Hoy en día La evaluación por competencias se ha convertido en una herramienta indispensable para el buen desempeño de la gestión de los recursos humanos, por ello aplicarla en las empresas del rubro de fundición, optimizará los resultados de los equipos de trabajo que las conforman.

En el ámbito internacional, Salas, et al. (2018), nos dicen que su investigación de la evaluación por competencias esta basada en cuatro pilares: “competencias básicas, meta-competencias, competencias profesionales y competencias técnico-procedimentales”. Aplicadas de manera correcta a los grupos ocupacionales se puede obtener equipos de trabajo eficientes, en donde el cumplimiento de los objetivos y metas se llevará a cabo beneficiando a las organizaciones, incrementando su productividad y competitividad. Asimismo, Gutiérrez (2015), nos dice que para un buen desempeño del talento humano se debe de trabajar con un grupo de competencias idóneas por cada sector empresarial desde las universidades, las organizaciones y el Estado, en donde la integración lleva al cumplimiento de los objetivos. Llanos y Bell (2018), afirman que la globalización ha incrementado la competencia entre las organizaciones y es cada vez más compleja, por lo cual deben tener la certeza que cuentan con individuos capaces de aceptar y resolver los retos que se presentan continuamente, por lo cual deberán tener una madurez extrínseca e intrínsecamente para el buen desenvolvimiento de sus funciones.

En el ámbito nacional, Burneo (2017), realizó un trabajo de investigación titulado “Gestión de talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores del Gobierno

Regional de Tacna” en donde pudo evidenciar que ambas variables coexisten para el beneficio de la organización y deben seguir trabajándose en los grupos de individuos para afianzar sus fortalezas en conocimientos y habilidades, con capacitación, entrenamiento y una línea de carrera que beneficie a todas las partes. Al respecto, Alles (2012) (Citado por Burneo, 2017) sostiene que el desempeño de los individuos impacta en la competitividad de las organizaciones y se requiere que la gestión de recursos humanos está enfocada en desarrollar al personal. Para Miranda, et al. (2015), en el Perú carecemos de “profesionales certificados como monitores de evaluación por competencias”, por lo cual al querer implementar una gestión de recursos humanos por competencias se presentan limitaciones que afectan directamente a la planificación, organización de trabajo, planes de capacitación y formas de compensaciones. También afirman que la gestión de recursos humanos por competencias es una metodología nueva en el país que requiere estandarizarse para que las organizaciones puedan adoptarla para el beneficio de todas las partes. Por otro lado, Armada (2021), nos dice que en el Perú tenemos empresas transnacionales que sus sedes matricez del área de recursos humanos gestionan bajo el enfoque por competencias y aplican la misma metodología en nuestro país. Asimismo, se tiene empresas peruanas exitosas que trabajan con el mismo formato. Para que todas las empresas repliquen esta metodología se requiere de un cambio en la cultura organizacional y luego en los resultados obtenidos de sus indicadores de productividad y eficiencia verán reflejado el éxito del cambio, logrando el desarrollo y competitividad para beneficio de todos los involucrados.

En el ámbito local, Tavera (2020), fortalece nuestro trabajo de investigación al confirmar que en el sector metalmecánico “se tiene un recurso escaso de capital humano”. En las principales empresas de fundición de Lima y Callao se observa un problema que

requiere optimizar el desarrollo del talento humano para lograr la efectividad de sus procesos estratégico, debido a la falta de un plan estratégico de gestión del talento humano para el desarrollo de los trabajadores y este se ajuste a sus necesidades. Demandará un esfuerzo en conjunto que deberá ser liderado por la alta dirección, por los puestos claves y del personal que labora en el área de recursos humanos. Con el diseño y aplicación de la evaluación por competencias se buscará lograr retener al talento humano que cumple con los perfiles, ofreciéndoles mejores beneficios que satisfagan sus necesidades y a la vez, atraer nuevos talentos que contribuyan al cumplimiento de los objetivos, a la innovación y a la mejora continua. Por ser un sector que demanda mayor grado de especialización técnica, es de vital importancia tener al personal entrenado y capacitado de manera continua. Parte del problema es también la necesidad de contar con personal técnico calificado en maquinarias y equipos de fundición el cual está siendo cubierto con la contratación de personal extranjero como por ejemplo, personal técnico calificado de Brasil. Esta brecha identificada en el sector metalmecánico – metalúrgico debe gestionarse con planes de capacitación, en donde una alternativa sería que los técnicos brasileros sean los facilitadores de los técnicos peruanos. Los mandos medios calificados que cubrían las plazas han sufrido una disminución en los últimos años, a partir de que la carrera de Fundidor – Modelero que dictaba el Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial – SENATI, cerrara la carrera por falta de inscripción de postulantes. Ahora las empresas de fundición para cubrir las plazas críticas están aplicando la línea de carrera a mediano y largo plazo, capacitando y entrenando personal que cumpla con el mínimo perfil del puesto.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema General**

¿Cuál es la relación que existe entre la evaluación por competencias y la gestión de recursos humanos en las empresas del rubro de fundición de Lima y Callao, año 2022?

### **1.2.2. Problema Específico**

¿Cuál es la relación que existe entre la selección y entrevista del recurso humano y el capital humano en las empresas del rubro de fundición de Lima y Callao, año 2022?

¿Cuál es la relación que existe entre el desarrollo del recurso humano y el capital intelectual en las empresas del rubro de fundición de Lima y Callao, año 2022?

¿Cuál es la relación que existe entre la evaluación y compensación y organización en las empresas del rubro de fundición de Lima y Callao, año 2022?

### **1.3. Justificación**

#### **1.3.1. Justificación Teórica:**

Se realizó el presente estudio con la finalidad de profundizar en los conocimientos acerca de la conceptualización de las variables adoptadas y evidenciar su alineación, claro está, que hemos dado el soporte respectivo con autores que han investigado variables muy similares y sus estudios están basados en metodologías científicas. Brindaremos de esta manera, información actualizada sobre la importancia de la metodología enfocada en la evaluación por competencias y como impacta positivamente en la gestión de recursos humanos lo cual también se diversifica en toda la organización ya que el talento humano es quien se desarrolla de manera eficiente en los diferentes procesos.

#### **1.3.2. Justificación Práctica:**

La presente investigación es objetiva, ya que por medio de la información obtenida de las empresas de fundición, estas podrán conocer desde otro punto de vista como la evaluación por competencias puede ser una metodología que les ayude con la corrección en el desarrollo del talento humano y sus planes de capacitación y entrenamiento se adecúen según las necesidades de los puestos de trabajo y que competencias requieren.

Por otro lado, la gestión de recursos humanos en las principales empresas de fundición, verán desde otra óptica como pueden adoptar planes estratégicos de capacitación y desarrollo basados en competencias claves para potencializar a los trabajadores en los diferentes puestos existentes. Al maximizar las habilidades y conocimientos del personal el resultado se verá reflejado en la mejora de los procesos, la innovación y la alta competitividad de los equipos de trabajo. También se busca ser una guía para las futuras investigaciones que se realicen sobre el recurso humano del rubro de fundiciones y las competencias que deben desarrollarse para cada grupo ocupacional.



### **1.3.3. Justificación metodológica:**

La presente investigación tiene justificación metodológica ya que el alcance del estudio permite no solo conocer de forma descriptiva las variables, sino también hallar o no la relación entre ellas a través de la medición numérica de la estadística. No se manipularon las variables por haber elegido el diseño no experimental y de esta forma evidenciar la realidad de los hallazgos en un único momento.

## **1.4. Objetivos**

### **1.4.1. Objetivo general**

Determinar la relación que existe entre la evaluación por competencias y la gestión de recursos humanos en las empresas del rubro de fundición de Lima y Callao, año 2022.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

Determinar la relación que existe entre la selección y entrevista del recurso humano y el capital humano en las empresas del rubro de fundición de Lima y Callao, año 2022.

Determinar la relación que existe entre desarrollo del recurso humano y el capital intelectual en las empresas del rubro de fundición de Lima y Callao, año 2022.

Determinar la relación que existe entre la evaluación y compensación y organización en las empresas del rubro de fundición de Lima y Callao, año 2022.

## **1.5. Hipótesis**

### **1.5.1. Hipótesis general**

La evaluación por competencias tiene relación con la gestión de recursos humanos en las empresas del rubro de fundición de Lima y Callao, año 2022.

### **1.5.2. Hipótesis específicas**

La selección y entrevista del recurso humano tiene relación con el capital humano en las empresas del rubro de fundición de Lima y Callao, año 2022.

El desarrollo del recurso humano tiene relación con el capital intelectual en las empresas del rubro de fundición de Lima y Callao, año 2022

La evaluación y compensación tiene relación con la organización en las empresas del rubro de fundición de Lima y Callao, año 2022.

## **1.6. Marco Teórico**

### **1.6.1. Antecedentes Internacionales**

Herrera y Nuñez (2022), en su investigación realizada en Ecuador, titulada “Gestión por competencias para el funcionamiento de los subsistemas en recursos humanos de la empresa el Palacio de la Zapatilla”, tesis perteneciente a la “Universidad Laica Vicente Rocafuerte De Guayaquil”, su objetivo principal fue desarrollar un modelo de gestión por competencias que influya en los subsistemas de recursos humanos. Sus variables de estudio fueron gestión por competencias y recursos humanos. Conforme al estudio, las dimensiones utilizadas fueron las siguientes: identificación, normalización y formaciones basadas en competencias. Utilizaron el método analítico-sintético que permite presentar una investigación con más claridad y precisión, el tipo de investigación es descriptiva, investigación documental que les permitió obtener información acerca de la empresa como: años de funcionamiento, misión, visión y fines específicos de la empresa, la investigación bibliográfica les permitió comparar los resultados obtenidos con otros resultados de otros autores; el enfoque de la investigación fue cualitativa. Su población fue 10 trabajadores, asimismo para su muestra utilizaron a toda su población. Las técnicas de investigación que

utilizaron fueron la observación, entrevista y grupo focal, esta técnica la utilizaron para obtener explicaciones, pensamientos y opiniones de los trabajadores de la empresa. Como resultados obtuvieron que no tienen un departamento de recursos humanos que cumpla la función primordial para sus principales procesos como por ejemplo evaluación y desarrollo, remuneraciones, contrataciones y clima organizacional.

Moreira (2019), en su investigación realizada en Ecuador, titulada “Gestión por competencias laborales para el Talento Humano de la empresa el Okaso S.A. de la provincia de Manabí” “Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López – Dirección de Posgrado y Formación Continua”, su objetivo principal fue establecer de qué manera la gestión por competencias laborales puede contribuir al buen desempeño laboral del talento humano. Sus variables de estudio fueron gestión por competencias y desempeño del talento humano. Las dimensiones establecidas fueron: tipo de proceso al que pertenece el cargo, denominación y misión del puesto, perfil laboral, conocimientos y experiencia requerida, funciones a desarrollar, competencias específicas y las condiciones en las que se desarrolla el cargo. Utilizaron el método deductivo, método inductivo y método descriptivo. La investigación tuvo como población, objeto de estudio a 39 trabajadores, debido a ser una población muy baja no se definió la muestra, consideró a la población total como muestra. Las técnicas que desarrolló en su investigación fueron mediante la entrevista, encuesta, observación directa, análisis de FODA, diccionario de competencias, escala de Likert, matriz DACUM y ficha técnica de la descripción. Las herramientas que utilizó fueron: cuestionario, guía de entrevista y ficha de observación. Para el desarrollo de su investigación utilizaron tres fases metodológicas “fase 1: diagnóstico de la situación actual de la gestión del talento humano, fase 2: determinación de los aspectos esenciales que permitan estructurar la gestión

por competencias laborales del talento humano para la empresa objeto de investigación y fase 3: propuesta de desarrollo del proceso que conforma la gestión por competencias laborales”. Los resultados obtenidos de la investigación fueron que los trabajadores desconocen el direccionamiento de la empresa, falta de capacitaciones constantes, carencia de supervisión laboral e insatisfacción salarial. Requieren realizar un análisis situacional sobre la gestión del talento humano.

Ruiz (2017), desarrolló la investigación “Diseño de un modelo de gestión basado por competencias del talento humano para la imprenta Gutenberg de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo”, “tesis para optar el título de ingeniera en contabilidad y auditoría C.P.A de la Escuela Superior Politécnica De Chimborazo Facultad De Administración, Riobamba, Ecuador”, su objetivo principal fue desarrollar un modelo de gestión basado por competencias del talento humano. Sus variables de estudio: como variable independiente modelo de gestión y como variable dependiente desempeño y mejoramiento continuo del personal. Las dimensiones establecidas fueron: competencias del talento humano, formación basada en competencias y certificación de competencias. El enfoque de investigación que utilizó fue mixto, el tipo de investigación de campo, bibliográfica documental y descriptiva y el método de investigación fue inductivo-deductivo. La investigación tuvo como población 15 trabajadores, debido a que la población objeto de estudio era reducida, se utilizó el total de la población para el estudio. Las técnicas que utilizó para su investigación fueron entrevistas, documento electrónicos y guía de cuestionario. Los resultados obtenidos de la investigación indicaron que carecen de una estructura orgánica; razón por la cual no existe separación y segregación de funciones de carácter incompatible, asimismo en cuanto al talento humano los puestos de trabajo no están de acuerdo con el perfil profesional.

Bermudez y Ceballos ( 2022), en su investigación realizada en Ecuador, titulada “Gestión por competencias para el fortalecimiento del desempeño del talento humano del distrito de Educación 13D077Chone-Flavio Alfaro” tesis perteneciente a la “Escuela Superior Politécnica Agropecuaria De Manabí Manuel Félix López”, su objetivo principal fue desarrollar un modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño del talento humano. Sus variables de estudio fueron gestión por competencias y desempeño del talento humano. Utilizaron el método inductivo, deductivo, análisis y bibliográfico, el tipo de investigación fue descriptiva , diseño no experimental, transversal, cuali-cuantitativo. Su población fue 70 servidores públicos que integran el distrito de Educación, se aplicó el muestreo probabilístico aleatorio simple. Las técnicas que utilizaron para esta investigación fueron mediante la entrevista, encuesta, observación directa, análisis FODA, matriz de impactos cruzados, diccionario de competencias, Escala de Likert, matriz de DACUM y matriz CAME. Las herramientas que utilizaron fueron cuestionarios guía de entrevista, ficha de descripción de puestos de trabajo y ficha de observación. Los resultados obtenidos fueron que los directivos motivan a sus funcionarios, determinaron aspectos fundamentales que les permitieron estructurar la gestión por competencias laborales para mejorar el desempeño del talento humano. Así también lograron desarrollar un modelo de gestión por competencias laborales.

### **1.6.2. Antecedentes Nacionales**

Pérez y Quispe (2018), desarrollaron la investigación “Gestión de competencias laborales y la administración del recurso humano en la municipalidad provincial del Huancavelica”, tesis perteneciente a la “Universidad Nacional De Huancavelica”; estudió la relación existente de la gestión de competencias laboral del recurso humano. Las

dimensiones utilizadas fueron: interpersonal, organizacional, intelectual, tecnológico, planificación, clasificación y capacitación. El tipo de investigación que utilizaron fue aplicada, nivel de investigación descriptivo-correlacional, método de investigación: método general y métodos específicos (método inductivo, método deductivo, método descriptivo y método correlacional), diseño no experimental de corte transversal. La población y muestra lo constituyeron a 80 trabajadores, realizaron un muestreo no probabilístico. Las técnicas que utilizaron para recoger información fueron: investigación documental y encuesta. El análisis de confiabilidad lo realizaron mediante el Alfa de Cronbach. Los resultados de la investigación evidenciaron que la relación que existe entre la gestión de competencias laborales y la administración del recurso humano era del 71,0% siendo un resultado positivo alto de confiabilidad, la relación encontrada para la dimensión interpersonal fue del 70,0 %, para la dimensión organizacional fue del 69,0%, para la dimensión intelectual fue del 48,0% y para la dimensión tecnológica fue del 47,0%.

Vilchez (2019), desarrolló la investigación “Evaluación de la gestión por competencia para el talento humano en la empresa IESA S.A – Unidad Andaychagua-2017”, “tesis de maestría de la Universidad Nacional Del Centro Del Perú – Escuela De Posgrado”- Huancayo; su objetivo principal fue determinar cómo influye la gestión por competencias en la gestión del talento humano generando una ventaja competitiva. Las dimensiones utilizadas fueron selección del personal, capacitación y desarrollo, carrera profesional, indicadores de gestión, destrezas y habilidades. Se utilizó el método científico, tipo de investigación básica, nivel de investigación descriptivo y el diseño aplicado fue correlacional causal. El número de población estuvo constituida por 126 trabajadores, su muestra fue elegida de manera probabilística aplicada a 95 trabajadores. Se realizó una encuesta y el

instrumento de recolección de datos fue el cuestionario. El análisis de confiabilidad lo realizaron mediante el Alfa de Cronbach de 0,716 siendo resultados muy confiables. Los resultados obtenidos de evaluación del talento humano nos muestran en cuanto a los indicadores de gestión que el 65.3% de los trabajadores indicaron que el desarrollo del talento humano es bueno, respecto a las destrezas y habilidades el 43.2% de los trabajadores afirmó que es bueno y en cuanto a los valores con la empresa el 36,8% de los trabajadores opinaron que es bueno; al evaluar el talento humano el 63.2% de los trabajadores opinaron que se encuentran en un nivel bueno. Asimismo, en los resultados obtenidos de la evaluación de la gestión por competencias en dimensiones en cuanto a la selección del personal el 43.2% de los trabajadores opinaron que es buena, al evaluar el desarrollo y la capacidad el 41.1% indicaron que es bueno y el 25.3% afirmaron que es regular y respecto a la evaluación de la carrera profesional el 43.2% de los trabajadores indicaron que es bueno. Finalmente, la evaluación de la gestión por competencias con un resultado de 53.7% se encuentra en un rango bueno, esto nos indica que existe varios factores que se deben modificar. De acuerdo a los resultados la gestión por competencias influye en la gestión del talento humano generando una ventaja competitiva.

Vera (2022), desarrolló la investigación “Modelo por competencias para la gestión del talento humano de la Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo Lambayeque”, tesis perteneciente a la “Universidad César Vallejo- Escuela de Posgrado”, ciudad de Chiclayo; tuvo como objetivo principal establecer un modelo por competencias como contribución a la gestión del talento humano. Las dimensiones que utilizaron fueron: conocimiento, afecto, desempeño, estilo, selección y reclutamiento, capacitación, evaluación y motivación. Utilizó el método descriptivo con un diseño no experimental. Su población 10

trabajadores. Utilizó el muestreo no probabilístico y su muestra fue de 10 trabajadores del área de recurso humanos, de la gerencia y a todos los trabajadores de injerencia en el sector turismo. Realizó una encuesta que le permitió recopilar datos importantes para su investigación mediante un cuestionario. El análisis de confiabilidad lo realizaron mediante el Alfa de Cronbach. Como resultado obtenido fue 0.90 siendo un resultado confiable. Entre los resultados obtenidos nos muestra que el 50 % indicó un nivel bajo y otro 50% un nivel medio, deben de trabajar con un segmento para desarrollar las competencias en sus trabajadores. En conclusión, se logró diseñar un modelo por competencias para la contribución del talento humano.

León y Gonzales (2020), desarrollaron la investigación “La relación entre Gestión por Competencias y el Desempeño Laboral de los trabajadores del Complejo Turístico Baños Del Inca, Cajamarca 2019”, tesis perteneciente a la “Universidad Privada Del Norte”, ciudad de Lima; estudió la relación existente de la gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores; asimismo buscaron determinar las competencias laborales como: habilidades, conocimientos y actitudes. Las dimensiones utilizadas fueron: competencias básicas, competencias conductuales, competencias técnicas; asistencia y puntualidad, trabajo en equipo, productividad. Utilizaron el método descriptivo correlacional para recolectar información de los trabajadores acerca del nivel de competencia actual. Adicionalmente se realizó un estudio de diseño transversal, permitiendo recopilar información en un momento determinado en un tiempo único. El estudio fue una investigación no experimental porque solo se observó los fenómenos y no se realizó manipulación de las variables para la obtención de datos. El número de población fue de 80 trabajadores, aplicaron el muestreo No Probabilístico por Conveniencia para 40 trabajadores.



Se realizó una encuesta y las herramientas que utilizaron fueron por escala: la primera constó de 09 ítems que les permitió recoger información de la variable gestión por competencias y la segunda constó de 28 ítems que les permitió recoger información de la variable desempeño laboral de los trabajadores. 80% de la gestión por competencias; indicó que existe relación entre ambas variables estudiadas. De acuerdo con los resultados obtenidos la gestión por competencias si afecta al desempeño laboral al aplicarla, logrando que incremente el desempeño laboral de los trabajadores.

## **Bases Teóricas**

### **Definición de evaluación por competencias**

Para Gil (2007), define a la evaluación por competencias adoptada por las organizaciones como la herramienta que ayudará a identificar las fortalezas y áreas en desarrollo del talento humano, validando los perfiles de puesto para que cumplan con las exigencias de toda empresa competente y obtener resultados que beneficien a ambas partes. La organización evaluará a sus trabajadores en tres momentos: antes que se incorporen a ellas, durante su desarrollo laboral y al término de la relación laboral, para verificar su desempeño en el puesto de trabajo.

Grajeda (2015), nos termina de afianzar con su investigación, que las organizaciones para poder identificar el desarrollo de sus trabajadores deberán plasmar sus planes de acción y cerrar las brechas identificadas utilizando la evaluación por competencias. El liderazgo de tan importante tarea es responsabilidad del área de recursos humanos, quienes desarrollan su misión de manera objetiva (Torres, et al. 2016).

Ramos (2012), manifiesta que las competencias se encuentran arraigadas en las personas y de acuerdo con la posición que desarrollan dentro de las organizaciones, estas fluyen de manera “automática” y con el expertis en el puesto se van fortaleciendo en la actuación y resultados de sus funciones laborales.

### **Selección**

Chiavenato (2020), nos dice que la selección viene después del reclutamiento y éste último es quien dota de candidatos que la selección deberá elegir no solo para ocupar los puestos vacantes, sino que deberá elegir al mejor talento humano que en mediano y largo plazo impacten positivamente en la organización, que su formación y competencias se proyecten en el tiempo y que crezcan de la mano con la organización. “Las competencias organizacionales están fundadas en las competencias individuales” es por ello que seleccionar individuos que cumplan con los perfiles y sus habilidades, conocimientos y competencias sigan evolucionando y adaptándose a los cambios que se presentan en el mundo empresarial. Enfocarse en las habilidades individuales de los candidatos y saber cuáles se requiere para los diferentes puestos y cómo estas pueden repotenciarse en una línea tiempo será fundamental para la selección del talento humano. Una manera efectiva y objetiva de aplicar la selección mediante la aplicación de dos variables: variable independiente que está formada por el perfil del puesto a cubrir, información que encontraremos en el manual de organizaciones y funciones y la variable dependiente que está conformada por las características que presentan los candidatos de las ternas elegidas. Si la variable dependiente es igual o mayor a la variable independiente el candidato será el

talento humano con el potencial requerido para el puesto en el tiempo presente y para su desarrollo a mediano y largo plazo que la organización necesita.

### **Entrevista por competencias**

Chiavenato (2020), Nos dice que hay diferentes formas de realizar las entrevistas a los potenciales candidatos, como "...la entrevista inicial para la selección, la entrevista técnica, la entrevista de asesoría orientación profesional, la entrevista de evaluación del desempeño, la entrevista de separación, entre otras..." Una de las más utilizadas es la entrevista de selección y se basa en entablar una comunicación entre dos o más personas, siendo el objetivo de ambas partes, obtener información. La parte que lidera la entrevista tiene diseñada una serie de preguntas que lograrán identificar las competencias del entrevistado, visualizar sus reacciones, su comportamiento, sus conocimientos en el perfil del puesto, etc. Estas preguntas pueden ser de tipo "rompehielo" preguntas situacionales, técnicas y sobre la experiencia o los trabajos anteriores. La parte subjetiva tiene un rol preponderante y es determinante para la elección del candidato. El personal encargado de realizar las entrevistas a los candidatos debe tener el expertis necesario para llevar a cabo esta parte del proceso y los gerentes son una buena alternativa para llevarlas a cargo y le dará confiabilidad al resultado. Esta modalidad ha tomado fuerza ya que si un gerente desde el inicio se ve involucrado con el personal que formará parte de su equipo los resultados que el candidato sea el "indicado" toma mayor peso y que su desarrollo en el tiempo cumpla las expectativas. Tener como herramienta un listado de preguntas que estén basadas en las competencias del puesto consolidan que el entrevistador evidencie si el postulante cumple con ellas y en qué medida.

## **Desarrollo del recurso humano**

Según Chiavenato (2007), nos dice que el desarrollo del recurso humano viene enlazado con la capacitación la cual está basada en cuatro puntos claves: “transmisión de información”, la cual es realizada por los facilitadores que en muchos casos son los mismos trabajadores que ya tienen un expertis en el tema y esta es aplicada de manera general sobre la estructura interna de la empresa, que servicios o productos ofrece en el mercado, que procedimientos, políticas y demás directrices se manejan para el normal desarrollo de todos sus procesos, etc. “Desarrollo de habilidades”, donde se busca como objetivo fortalecer las habilidades ya existentes en el individuo y mejorar las áreas por desarrollar y que luego se verán reflejadas en el desempeño de sus funciones. “Desarrollo o modificación de actitudes”; aquí el punto central es trabajar sobre las actitudes negativas y lograr que se mantengan al margen en el desempeño de sus funciones. Cambiarlas por nuevos hábitos sería lo óptimo y que con ello se fortalezcan las relaciones con sus clientes y proveedores internos. “Desarrollo de conceptos”, que busca maximizar los conocimientos administrativos en los líderes de los equipos y cambien sus paradigmas para el fortalecimiento de sus procesos, se busca ir más allá para lograr la eficiencia. El desarrollo de recursos humanos dependerá de la efectividad de los trabajadores dentro de las organizaciones, el individuo debe demostrar su potencial y sabiduría. Se busca la integración entre trabajador y empleador, siendo el talento humano la piedra angular. Entre sus principales indicadores tenemos a la capacitación y entrenamiento, en donde se debe aplicar el programa anual de capacitación, entrenamiento y coaching teniendo como base las evaluaciones de desempeño de todos los trabajadores del periodo anterior e identificar las brechas que presentaron, también será de vital importancia el feedback de los jefes y supervisores y del mismo trabajador. El siguiente indicador será

implementar los planes de línea de carrera y sucesión el cual estará basado en el resultado del estudio de los puestos que deberá ser desarrollado de manera objetiva y cuantitativa, también deberá ser cruzado con el programa de bienestar social porque en ese programa se tiene mapeado al personal que pasará a etapa de jubilación. Por último, tenemos al indicador del desarrollo de las competencias, el cual tendrá como base el manual de organizaciones y funciones, el estudio de los puestos y las evaluaciones de desempeño existentes. Aquí deberá validarse cada una de las competencias existentes y de ser necesario incluir las nuevas.

### **Capacitación de personal**

Nos dicen Parra y Rodríguez (2016), que “la capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones” no es suficiente en adoptar normas de calidad estandarizadas y que estas cumplan en satisfacer los requerimientos de los clientes, sino que debe fijarse un plan estratégico en donde los principales ejes sean el talento humano y la estrategia empresarial. Ambas deben alinearse para obtener la mejora continua y lograr un proceso sistemático en donde se apliquen competencias indispensables para cada puesto dentro de una organización y luego el resultado impacte positivamente en la productividad, en el crecimiento profesional de cada talento humano y en la plena satisfacción de los clientes y proveedores externos. Ellos basan a la capacitación del personal en dos indicadores en la capacitación específica y la capacitación polivalente. Caicedo, et al. (2013), en su investigación realizada en Colombia en el rubro del cuero, calzado y manufactura llegaron a la conclusión que al capacitar a los gerentes de producción en programas de alto impacto logró desarrollar la triangulación de las competencias claves para el puesto (conocimientos, habilidades y actitudes) que al ponerlas en práctica obtuvieron una gestión empresarial

eficiente logrando incrementar la productividad. Para consolidar la dimensión de la capacitación de personal; Agudelo (2019), nos confirma que en los tiempos actuales “el conocimiento y la innovación de las organizaciones cumplen un papel fundamental pero más aún las personas que las integran”. Estos individuos a mayor porcentaje desarrollen sus habilidades y conocimientos, los resultados de sus funciones en los diferentes procesos que conforman las organizaciones obtendrán un mayor margen de competitividad y la sinergia toma un papel importante.

### **Entrenamiento del personal**

Reyes (1991), nos dice que el entrenamiento está dividido en tres actividades: la primera “la capacitación” en donde se aprende la teoría y está direccionada en mayor porcentaje a los puestos calificados. La segunda es “el adiestramiento” que viene a ser la parte práctica y se requiere para todos los grupos ocupacionales y por último tenemos a “la formación” para desarrollar hábitos en el individuo que vayan de la mano con sus valores y aptitudes. El entrenamiento puede aplicarse en diferentes momentos de la relación laboral; para el personal que recién ingresa a la organización, para el cambio de puesto, por cambios de sistema, para aplicar la mejora continua, es decir, levantar correcciones, entre otras. El entrenamiento en el trabajo se caracteriza porque se lleva a cabo dentro de las actividades de los procesos, en donde “producir” es la prioridad y “enseñar” es secundario. Se tiene tres tipos de entrenamiento según el autor, el “T.W.I. Training Within Industry” que viene a ser un aprendizaje adaptado a las necesidades de la organización y se basa en aprender las tareas de un determinado puesto de forma concreta. El segundo es “encomienda de casos” se entrega al entrenado una tarea para que le encuentre una solución y conforme analiza y

encuentra como realizarla debe retroalimentar a su entrenador quien le dará el visto bueno a cada paso y al finalizar deberá aplicarlo en el subproceso o proceso al que pertenece. Por último, tenemos a “la rotación planeada” que se estila aplicarlo a las jefaturas y son actividades que están o estarán por debajo de su categoría y de esa manera enriquece sus conocimientos de las actividades que se realizan de parte de los clientes y proveedores internos de los procesos.

### **Planes de carrera y sucesión**

Alles (2009), cuando se decide realizar planes de carrera o sucesión, ya sean vertical u horizontal en una organización, deben aplicarse bajo el mismo esquema, es decir, el mismo fondo y la forma si puede presentar ciertos cambios. Debe mapearse en un ángulo de 360° “la adecuación” del individuo al futuro puesto al que será promocionado, identificar si posee las competencias y hasta que nivel las puede desarrollar y de presentar brechas, éstas pueden tomar un corto, mediano o largo plazo para cerrarse y lograr el objetivo. Como definición Alles nos dice que “...es un conjunto de acciones, planeadas o no, mediante las cuales una persona es elevada a un nivel superior al que poseía...”. Los planes de carrera y sucesión serán coordinados directamente por el área de recursos humanos quienes darán el debido soporte a las demás personas implicadas en el plan. Los responsables deberán tener una estrecha comunicación con el área de recursos humanos y de esa manera la retroalimentación ayudará con el cumplimiento de los objetivos trazados. Estos planes están ligados a la visión y planes estratégicos de la organización y se aplica a los puestos claves. Las reglas deben ser claras para todos, tener procedimientos escritos y que esté identificado en los procesos de recursos humanos sumará positivamente a su desarrollo. Para lograr la satisfacción y

cumplimiento de este tipo de programa se requiere del compromiso de la Alta Dirección ya que deberá brindar las herramientas y presupuesto necesario para llevarlo a cabo. Reforzando el tema tenemos a Caballero, et al. (2003), nos dicen que ningún individuo dentro de una organización es “insustituible”, para ello se debe contar con planes y políticas para los reemplazos. Partiendo del manual de organizaciones y funciones y el organigrama, se debe revisar que personas pudieran ser los potenciales candidatos para un puesto determinado, validando que sus perfiles tengan un mayor porcentaje de similitud. Es una decisión compleja que tiene que estar incluida en los planes de capacitación del área de recursos humanos. Los autores basan su investigación en la teoría de los subconjuntos borrosos...”dicha teoría está perfectamente adaptada al tratamiento tanto subjetivo como de lo incierto, e intenta recoger un fenómeno tal cual se presenta en la vida real y realizar su tratamiento sin deformarlo para hacerlo preciso y cierto...”. Las brechas se minimizan y se puede iniciar con los planes de sucesión.

### **Evaluación de desempeño**

Puchol (2012), nos dice que la evaluación de desempeño es “un procedimiento continuo, sistemático, orgánico y en cascada de expresión de juicios acerca del personal de una empresa en relación con su trabajo habitual, que pretende sustituir a los juicios ocasionales y formulados de acuerdo con los más variados criterios. La evaluación tiene una óptica histórica (hacia atrás) y prospectiva (hacia adelante) y pretende integrar en mayor grado los objetivos organizacionales con los individuales”. Con lo expuesto tenemos claro el panorama que para implementar la evaluación de desempeño por competencias y ésta obtenga resultados confiables que nos ayuden a fortalecer al individuo en el desarrollo de



sus actividades en el puesto. Debemos primeramente tener la data histórica de su desempeño y ver cómo ha ido evolucionando en el tiempo, luego tener la retroalimentación de sus jefes directos, sus pares y otras personas involucradas directas o indirectamente con él y por último tener mapeado que esperamos de este individuo a mediano y largo plazo. El área de recursos humanos deberá tener las reglas claras para el desarrollo de la evaluación de desempeño por competencias y esto debe incluir que debe haber capacitado a los evaluadores para que compartan el mismo objetivo que ellos: identificar las fortalezas y áreas por desarrollar en los individuos que ocupan un determinado puesto dentro de cada proceso de la organización. El indicador para este punto será la evaluación del rendimiento la cual será utilizada para la medición del desempeño de los empleados, utilizando la herramienta de gestión llamada evaluación de 360° en donde sus pares, subordinados, jefes directos, clientes y proveedores internos nos darán el feedback del individuo a evaluar. Sapién, et al. (2016), nos dicen que la evaluación de desempeño es un proceso que ayuda al área de Recursos Humanos a identificar el potencial y las brechas de los individuos. Aplicando la evaluación de desempeño de 360° se engloba todo lo que se requiere saber sobre una persona que ocupa un determinado puesto dentro de las empresas. Claro está, que debe cruzarse con los objetivos y estrategias de dicho ente. Con los resultados obtenidos el área de Recursos Humanos podrá diseñar sus planes de gestión como, por ejemplo: capacitaciones, línea de carrera, remuneraciones, etc., de manera objetiva y con un mayor porcentaje de efectividad al ser aplicados. Este tipo de evaluación enriquece los conocimientos del área de Recursos Humanos, ya que al recibir el feedback de los jefes, clientes y proveedores internos del individuo evaluado pueden identificarse también oportunidades de desarrollo en los diferentes procesos que conforman a las organizaciones, optimizando la interacción entre

ellos. Alles (2008), nos dice que la evaluación de desempeño es un método estratégico que debe adoptarse en todas las organizaciones en donde debe enlazarse la “la administración por objetivos con la gestión por competencias”, este método integra a todos los procesos de recursos humanos. Si la evaluación de desempeño fuera también realizada por el individuo que está siendo evaluado, enriquecería la información obtenida. También nos dice que al llevar a cabo la retroalimentación entre el jefe y el subordinado el eje central de la conversación deberán ser las fortalezas y las áreas en desarrollo del subordinado. Saber cuáles son sus expectativas en el puesto que ocupa y dentro de la organización será elemental. Luego hacer el seguimiento en un tiempo determinado y verificar si los planes de acción que se formularon fueron los adecuado; caso contrario, aplicar las correcciones será de vital importancia para que todo el tiempo y recursos invertidos logren los objetivos establecidos.

### **Sistema de Compensaciones**

Puchol (2012), nos dice que “la finalidad de la compensación es atraer, retener y mantener motivados a personas válidas para desempeñar los puestos de trabajo de las empresas. Desde este punto de vista vemos que la compensación es una herramienta estratégica de gestión de los recursos humanos, no una mera contraprestación por un trabajo realizado”. Por lo expuesto por Puchol el área de recursos humanos debe haber evolucionado, ya no solo debe manejarse el concepto de compensación en donde calculamos los días trabajados y pagamos al trabajador por su servicio. Ahora las organizaciones modernas han adoptado la remuneración variable, esto quiere decir que según los puestos que ocupan los individuos se tiene una estructura de remuneración compuesta por un salario básico, bonificaciones por cumplimientos de indicadores de gestión, que pueden ser en

dinero o en vales de consumo, pagos al 100% de capacitaciones, etc. El diseño del sistema salarial será fundamental y claro está, que este diseño viene de la mano con la evaluación de puestos. La consistencia salarial es una de las variables de mayor impacto en el clima laboral. Por todo ello el indicador viene a ser el sistema de compensaciones que debe estar conformado por dos grandes bloques: los grupos ocupacionales y las categorías. Osorio (2016), nos dice que la remuneración es una herramienta de gestión para el área de Recursos Humanos la cual al ser aplicada logrará tener al talento humano que se requiere para el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones. Con ello podrá desarrollar como por ejemplo la línea de carrera con el personal que ya labora y también atraer a potenciales candidatos que sumen y enriquezcan los puestos de trabajo existentes o nuevos puestos que se requieran por diversos cambios. La remuneración se tiene mapeada como un factor clave para que los individuos que ya forman parte de las organizaciones sigan laborando eficientemente y que los externos vean como una buena alternativa laborar en ellas. El área de Recursos Humanos deberá tener un sistema remunerativo (mecanismos y herramientas) diseñado de tal manera que el enfoque elegido sea el apropiado para la Organización. El autor nos dice que “reconvertir las tres finalidades clásicas: atraer, retener y motivar hará que la gestión de Recursos Humanos sea más operativa” y pueda diseñar planes con mayor porcentaje de efectividad y luego se vean reflejados en el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Siendo la disgregación como sigue: atracción del talento, retención del talento, desarrollo del talento, satisfacción, rendimiento, compromiso y comunicación.

### **Definición de gestión de recursos humanos**

La literatura nos da un ramillete de definiciones sobre la gestión de recursos humanos dentro de las organizaciones, en donde las palabras como eficacia y eficiencia siempre están

presentes, al igual que la mejora continua, estrategia y desarrollo. En donde el compromiso de la alta dirección es quien comanda el buen rumbo de las decisiones que las diferenciará de la competencia en los mercados existentes. Ribes, et al. (2018), nos dicen y refuerzan que el mayor activo de una organización es su talento humano y gracias a ello pueden ser exitosas. El área de recursos humanos se convierte en el socio estratégico de ellas; por consiguiente, deberán asegurar que los individuos que se desempeñan en los diferentes puestos cumplan con los perfiles, incrementando así las fortalezas de las organizaciones y esto se vea reflejado en el cumplimiento de los objetivos empresariales. Recursos humanos no solo deberá enfocarse en el entorno interno sino también, en el externo para no perder el enfoque competitivo al cual nos lleva la globalización.

### **Capital humano**

Chiavenato (2020), nos dice que en la era industrial las organizaciones se centraban en “incrementar su capital financiero”, por ende, su objetivo principal. En la actualidad las organizaciones buscan ser entes rentables y el tamaño de sus activos tangibles ya no tiene la importancia de las épocas pasadas. La innovación y la creatividad han tomado el norte y se deben plasmar estrategias que logren la competitividad y satisfagan los requerimientos de los clientes en la pre y post venta en los servicios brindados, en la atención al cliente, entre otros. Entonces el capital humano con sus competencias (conocimientos, habilidades y actitudes) y talento son el nuevo motor de toda organización que tenga como meta el éxito. Cada individuo debe cumplir con las expectativas planificadas, desenvolverse en sus funciones eficazmente, aplicar la mejora continua y seguir evolucionando.

## Arquitectura organizacional

Robbins y Coulter (2018), especialistas en el tema nos dicen que la arquitectura organizacional viene a ser la “distribución y disposición formal de los puestos de trabajo dentro de la organización” conocida también con el nombre de “la estructura organizacional” y podemos identificarla visualmente en los diferentes tipos de organigramas como por ejemplo el organigrama vertical, horizontal, mixto y matricial. Los gerentes son los encargados del diseño por el expertis de sus cargos y conocimientos de gestión. El diseño organizacional tiene como base seis ejes que sirven de engranaje para tal proceso y son “ la especialización laboral, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización y por último la formalización. La especialización laboral es el conjunto de tareas específicas que conforman las actividades en un determinado puesto de trabajo, teniendo individuos especializados en una tarea que impactará en la productividad y la calidad. La departamentalización viene a ser el conjunto de actividades especializadas y que cuentan con perfiles específicos y es delimitada. La cadena de mando surge porque todo equipo de trabajo requiere de un responsable del cumplimiento de las funciones, los objetivos y metas y sobretodo responda ante su jefatura directa. El tramo de control es la cantidad de personal que un gerente puede liderar sin descuidar la eficacia y la eficiencia, dependerá de cuan desarrolladas estén sus competencias del gerente y las de su equipo de trabajo. Centralización y descentralización aquí podemos decir que las decisiones que se mantienen en el nivel más alto de la organización aplican la centralización y las contrarias es cuando los niveles medios como los mandos medios y ejecutivos forman parte de la toma de decisiones, utilizado la figura de la descentralización. La formalización se puede definir

como las organizaciones que basan sus procesos en políticas, procedimientos estandarizados como por ejemplo las normas internacionales ISO.

### **Estilo de liderazgo**

De Mello (2015), se direcciona por el liderazgo sostenible en las organizaciones que es una fusión equilibrada del ámbito económico, ambiental y social su línea de tiempo es a largo plazo. Hoy en día las organizaciones buscan ser competitivas en base al respeto de los valores, la responsabilidad social y al medio ambiente, por ende, sus líderes tienden a enfocarse al igual que sus equipos de trabajo bajo estas directrices. Sánchez (2009), se inclina por el liderazgo situacional que es “un planteamiento que reconoce en la situación principal una variable moderadora de la efectividad de cualquier liderazgo que pueda llegar a ejercerse” entonces las organizaciones pueden analizar cómo se está dando su desarrollo, si el clima laboral es favorable, el cumplimiento de los objetivos, entre otros y eligen un tipo de liderazgo que favorezca a sus intereses. Pons y Ramos (2012), en su estudio realizado identifican que el liderazgo transformacional con una visión más abierta al alcance del talento humano, el líder lleva al equipo de trabajo a cumplir los objetivos con los recursos que la organización les brinda, activando con ello la creatividad y la innovación e indirectamente optimizar los costos productivos. El líder logra que el clima laboral sea positivo y que su equipo desarrolle competencias basadas en la inspiración, que se sientan seguros y comprometidos con la misión y visión de la organización.

### **Capital intelectual**

Bernardez (2008), nos dice el autor que el capital intelectual es “...el conjunto del conocimiento científico, tecnológico, artístico y comercial aplicable para la generación de riqueza social del que dispone un individuo, organización o comunidad...” , por ello las

organizaciones de hoy en día buscan diferenciarse gracias a los conocimientos y talento de su personal. Las organizaciones que no se adaptan al cambio presentarán problemas internos y conflictos sociales ya que en el siglo XXI el talento humano es el bien máspreciado de estas por la obtención de fórmulas y modelos aplicables a la innovación de los productos y servicios y también es el desafío para que organizaciones, universidades y Estado se integren y en conjunto produzcan individuos con las competencias y valores que cambien para bien a la sociedad.

### **Estructura interna**

Flores (2001), dice que la estructura interna está conformada por “...las patentes, conceptos, modelos y sistemas de información. Estos recursos son creados por los trabajadores dentro de las organizaciones. Adicionalmente, la cultura y el clima organizacional son elementos de estructura interna entonces los trabajadores y la estructura interna constituyen la organización”, ahora sabemos que la estructura interna es el esqueleto interno de toda organización, dando forma a un sistema que interactúa con el talento humano y los procesos logrando alinear la estrategia, los objetivos, las metas y toda directriz adoptada. No solo se visualiza la parte tangible (oficinas, almacenes, maquinarias, etc) sino que el alma (el recurso humano) es quien toma mayor representatividad.

### **Estructura externa**

Flores (2001), está conformada “...por las relaciones con clientes y proveedores. Se compone de marcas, logotipos, imagen y reputación. Este valor está representado por la forma en que la empresa mantiene sus relaciones con sus clientes...”. Debe girar en base de una buena relación con el entorno que las rodea con una obligación moral, sustentabilidad, licencia para operar y reputación. Hacer lo correcto es primordial y es por ello que el término

“stakeholders” ha tomado un papel importante para el buen desempeño de las organizaciones. Se requiere de un diálogo abierto de reglas claras y de compromiso con cada uno de los componentes.

Snell & Morris (2020), nos dicen que “los stakeholders son personas clave que se interesan en las actividades de una organización” y está compuesta por los clientes y proveedores internos y externos, por inversionistas, empresas aseguradoras, acreedores, entre otras. Existen dos grupos: de interés primario ya que su interés “es directo por la organización y sus resultados” de interés secundario porque de cierta forma sus intereses se ven afectados o influyen en sus propios intereses, pudiendo ser como por ejemplo “el Gobierno, los medios, grupos empresariales, etc”.

## **Organización**

Chiavenato (2007), define que los especialistas en desarrollo organizacional adoptan el concepto dado por Lawrence y Lorch “organización es la coordinación de distintas actividades de participantes individuales con el objeto de efectuar transacciones planeadas con el ambiente”. La organización de recursos humanos está basada en subsistemas: “reclutamiento de recursos humanos, socialización organizacional, diseño, descripción y análisis de puestos, evaluación de desempeño, retención del recurso humano, desarrollo de recursos humanos y por último auditoría de recursos humanos”. Cada subsistema debe integrarse al otro de tal manera que todo se alinee para a los planes estratégicos de la empresa. Chiavenato (2019) nos dice también en su libro “Administración de recursos humanos” “el capital humano de las organizaciones” “que la organización es el resultado de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles ya sean humanos, financieros, físicos u otros y las actividades necesarias, de tal manera que se logren los fines propuestos”.



## **Manuales organizacionales**

Ramos (2018), los manuales son “...son una sucesión cronológica o secuencial de operaciones concatenadas que realizadas por una o varias personas, constituyen una unidad y son necesarias para ejecutar una función. Representan la rutina del trabajo, la forma cotidiana de hacer las cosas...”. Adoptar manuales organizacionales es una buena estrategia para mantener el orden de todos los procesos, controlar las actividades, saber quien o quienes son los responsables de las diferentes tareas, entre otras. Los manuales organizacionales están compuestos por los procedimientos, políticas y reglamentos internos, instructivos, etc que direccionan a los procesos a seguir el orden para minimizar las desviaciones de las actividades. La estructura organizacional se encuentra detallada y el nivel de responsabilidades se encuentra identificado.

## **Toma de decisiones**

De acuerdo con Jones & George (2019), es un proceso en donde los gerentes luego de analizar las fortalezas y debilidades (FODA) de una organización, del proceso o de un área determinada deben elegir las determinaciones que se alineen a los planes de gestión, a los objetivos, a los valores, entre otros. Cuando estas decisiones son positivas, la organización será un ente competitivo y alcanzará sus objetivos, pero de ser negativas los resultados traerán problemas. En la toma de decisiones se estila aplicar el círculo de Deming (planificar, hacer, verificar y actuar) y se trabaja con planes estratégicos. Una efectiva toma de decisiones desencadena una serie de beneficios para la organización y sus partes interesadas, es decir, sus stakeholders. Los autores Alama & Martín (2019), sustentan que la toma de decisiones pertenece al núcleo de la planeación ya que es parte inseparable de un plan. Se basa en cómo deberá realizarse, quien o quienes la realizarán, en qué tiempo y en

dónde. En las organizaciones, los individuos están en una continua elección de alternativas y deberán seguir los lineamientos de ocho pasos: “...Identificación del problema, identificación de los criterios de decisión, asignación de ponderaciones a los criterios, desarrollo de alternativas, análisis de alternativas, selección de una alternativa, implementación de la alternativa y evaluación de la eficacia de la decisión...”.

### **Marco conceptual**

**Gestión por competencias:** “si la organización gestiona bien sus recursos humanos generará una ventaja competitiva, si la organización cuenta con trabajadores competentes más fuerte será la organización” (Ramos, 2012).

**Competencia:** es la “alineación triangular de conocimientos, habilidades, actitudes u otra característica arraigada del individuo”, que sea esencial para su evolución laboral (Chiavenato, 2007). Las competencias no son todas iguales o de la misma naturaleza. Se puede identificar competencias que son “difíciles de desarrollar y otras son susceptibles de apreciación y de mejora” que juegan un papel determinante en los procesos de capacitación y desarrollo, remuneraciones y compensaciones, retención del talento, entre otros aspectos (Segura, 2011). Existen competencias genéricas que se encuentran en todo el talento humano que conforman a las organizaciones. Siendo las más valoradas como por ejemplo “análisis y solución de problemas, autonomía, compromiso con la organización, comunicación efectiva, flexibilidad, entre otras”. Las competencias específicas “son la base particular del ejercicio profesional y están sujetas a condiciones específicas de ejecución”, dependiendo de la complejidad del puesto, dichas competencias presentan criterios más elaborados que van de la mano con el conocimiento y el desempeño (Gutierrez, 2010).

**Conocimiento:** “se desarrolla mediante: aprendizaje, creatividad e innovación. El trabajador debe de poseer habilidades para pensar de manera crítico y creativo” (Corona, 2002).

**Gestión de recursos humanos:** la “gestión de recursos humanos se consolida con la contratación, la selección, la formación, la mejora de las calificaciones y el desarrollo de la carrera profesional” (Acosta, 2008). La gestión estratégica de recursos humanos debe tener como base “políticas de planificación de personal” que satisfagan a sus trabajadores y a los potenciales candidatos; que luego en una línea de tiempo se verá reflejado en los resultados de la organización, proyectando los posibles escenarios con los que se tenga que trabajar para alcanzar los objetivos (Rubió, 2016).

**Gestión del talento:** “es un enfoque estratégico de dirección cuyo objetivo primordial es obtener del empleado su máxima creación de valor” y para llevarla a cabo se requiere cumplir una serie de actividades basadas en el compromiso y la capacidad del equipo para llegar de manera eficiente a alcanzar las metas de las organizaciones y estas consoliden su competitividad en un mediano y largo plazo (Sánchez, 2013).

**Evaluación de desempeño:** “es un procedimiento sistemático que se aplica a todos los trabajadores en una organización y son evaluados por sus resultados (objetivo de orientación cuantitativa) y/o actitud (objetivos cualitativos o competencia); los evaluados deben de conocer los criterios de evaluación realizada por la organización” (Jaume, 2012).

**Cambio organizacional:** “el mundo actual se caracteriza por un ambiente de cambio constante. El ambiente general que envuelve a las organizaciones es cambiante y dinámico, cuya exigencia es que tengan una enorme capacidad de adaptación como condición básica para su supervivencia” (Chiavenato, 2007).

**Eficacia organizacional:** “la literatura sobre eficacia organizacional es abundante y generalmente comprende indicadores contables en términos de utilidad, ventas, facturación, gastos o de criterios parecidos. Son en general unidades de medición bastante simples que no reflejan todo; además se refieren al pasado y no se ocupan del presente o del futuro de la organización” (Chiavenato, 2007).

**Análisis de puestos:** “es un proceso sistemático para determinar las habilidades, las obligaciones y los conocimientos que se requieren para desempeñar los cargos dentro de una organización” (Mondy, 2010).

**Puesto:** “consiste en un conjunto de tareas que deben realizarse para que una organización logre sus metas” (Mondy, 2010).

**Planeación estratégica:** “es un proceso en virtud del cual la alta administración determina los propósitos y objetivos organizacionales generales y la manera en la cual se alcanzarán” (Mondy, 2010).

**Programa de capacitación:** “en ocasiones se requieren programas especiales de capacitación para preparar a individuos que, de otra forma, serían inelegibles para ocupar puestos dentro de la empresa. La educación remedial y la capacitación son dos tipos de programas que pueden ayudar atraer a los individuos hacia una compañía en particular” (Mondy, 2010).

**Capacitación y desarrollo:** “es la parte central de un esfuerzo continuo diseñado para mejorar la competencia de los trabajadores y el desempeño organizacional” (Mondy, 2010).

**Autoevaluación:** “es el proceso de aprender acerca de uno mismo. Se debe considerar cualquier cosa que pudiera afectar el desempeño de uno en un trabajo futuro. Es una de las

primeras cosas que una persona debe hacer al planear su carrera. Una autoevaluación realista ayudará a una persona a evitar errores que podrían afectar la totalidad del progreso de su carrera” (Mondy, 2010).

**Remuneración:** “es la recompensa que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización” La negociación remunerativa por lo general es individual, en donde la interacción es parte elemental para que cada parte logre sus objetivos. (Chiavenato, 2007).

**Remuneración variable:** Los ingresos de los trabajadores está conformado por dos componentes: una parte fija y otra al cumplimiento de indicadores y/o resultados objetivos. Sus objetivos principales son mantener la motivación del individuo al cumplimiento de sus metas y la segunda es volver una parte de la remuneración que percibe el individuo en costos variables. (Segura & Segura, 2011).

## Operacionalización de las variables

**Tabla 1:** *Matriz de operacionalización de variables*

Variables	Concepto	Dimensiones	Indicadores		
<b>Variable independiente</b> Evaluación por competencias	La evaluación por competencias aplicada a un ente ayudará a identificar las fortalezas y debilidades del personal que las conforman y a la vez, estas puedan validar si sus perfiles de puesto se encuentran a la altura de la realidad requerida para un buen desenvolvimiento de ambas partes. La organización evaluará a sus colaboradores antes que se incorpore a la organización, cuando se realiza la selección del personal y durante la vida laboral del colaborador para valorar el desempeño laboral de su puesto de trabajo (Gil 2007)	Selección y entrevista del recurso humano	Selección Entrevista por competencias		
		Desarrollo del recurso humano	Capacitación y entrenamiento Planes de carrera y sucesión		
			Evaluación y compensaciones	Evaluación del desempeño Sistema de compensaciones	
		<b>Variable dependiente</b> Gestión de recursos humanos	La gestión por competencias se centra en los cimientos de la contratación, la selección, la formación, la mejora de las calificaciones y el desarrollo de la carrera profesional (Acosta 2008).	Capital humano	<b>Arquitectura organizacional</b> Estilo de liderazgo
				Capital intelectual	<b>Estructura interna</b> <b>Estructura externa</b>
				Organización	Manual Organizacional <b>Toma de decisiones</b>

Fuente: Elaboración propia

## CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

### 2.1 Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo **básica**, Hernández, et al. (2014), definen que “la investigación de tipo descriptivo tiene una línea a seguir en donde los detalles de los hallazgos del tema a estudiar estarán sometidos a un minucioso análisis”. La recolección de data será el eje central para obtener los resultados que nos lleven a la toma de decisiones, a correcciones y acciones correctivas. Su único objetivo es medir o recabar información relevante para el tema del estudio elegido.

Asimismo, realizó un enfoque de tipo **cuantitativo**, Hernández, et al. (2014) la recolección de datos se utiliza para validar la hipótesis, utilizando la medición numérica y la estadística

El diseño es **No experimental**, Hernández, et al. (2014) definen que la investigación no experimental o un estudio que se realiza “sin manipular deliberadamente las variables”. y basado fundamentalmente en la observación de fenómenos en su contexto natural que a posteriori, serán analizados.

De la misma naera el corte de la investigación es **transversal** o transeccional, la investigación transversal son investigaciones que nos van a permitir recoger y analizar datos en un momento único, López y Pérez (2011).

Por último, el estudio presenta un nivel o alcance **Correlacional**, busca determinar si las dos variables de estudio están correlacionadas o no.

## **2.2 Población y muestra (Materiales, instrumentos y métodos)**

### **Unidad de análisis**

El grupo de estudio estuvo basado en las cinco empresas de fundición con mayor antigüedad y de alto nivel de calidad en el Perú, las cuales son: Fundición Ventanilla S.A., Metalúrgica Peruana S.A., Fundición Callao S.A., Fundición Central S.A. y Fundición Chilca S.A

### **Población**

Arias, et al. (2016), definen a la población de estudio es un conjunto de casos definidos, limitado y accesible que formará el referente para la elección de la muestra, y que cumple con una serie de criterios predeterminados.

La población para realizar el trabajo de investigación fue de 33 trabajadores entre los puestos de jefaturas, supervisión y administrativos, que laboran en las principales fundiciones de Lima y Callao como son:

- Fundición Ventanilla S.A.
- Metalúrgica Peruana S.A.
- Fundición Callao S.A.
- Fundición Central S.A.
- Fundición Chilca S.A.

### **Muestra**

Hernández, et al. (2014), define a la muestra como un subgrupo de la población o universo. Requiere delimitar la población para generalizar resultados y establecer parámetros.



Para el análisis de la investigación se consideró toda la población debido al tamaño de la misma. Se aplicó el muestreo no probabilístico y no aleatorio, siendo el tipo de muestreo por conveniencia el adoptado.

### **2.3 Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos**

#### **Técnica**

Para el presente estudio de investigación utilizaremos la encuesta y también el programa de Microsoft office: Word y Excel (para aplicar tablas dinámicas, gráficos, fórmulas simples y complejas). Para el envío del formato de la encuesta del grupo de estudio se utilizó Google forms.

López y Pérez (2011), definen a la encuesta como una técnica ampliamente utilizada como procedimientos estandarizados de una investigación ya que nos va a permitir recoger y analizar una serie de datos de una determinada población .

La técnica elegida fue la encuesta, realizando la evaluación con la escala de Likert (se adjunta en el anexo), consta de 24 preguntas.

#### **Instrumento**

Para el presente estudio de investigación el instrumento a utilizar será el cuestionario, al respecto López y Pérez (2011) consideran que el cuestionario consiste en un conjunto de preguntas sobre hechos y aspectos que nos interesan en una investigación; es considerada como un instrumento fundamental para la obtención de datos.

## Validez y Confiabilidad

Hernández, et al. (2014), nos dicen que “la confiabilidad es la medición de la fiabilidad de los cuestionarios, a través de su consistencia interna”, la cual debe estar basada en la objetividad.

De igual forma, los autores aseveran que la validez es reconocida como el grado en el que el instrumento realmente mide a la variable en análisis.

**Tabla 1.** *Estadística de confiabilidad*

<b>Estadísticas de fiabilidad</b>	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.944	24

**Fuente:** SPSS vr. 26.

En la tabla 2 comprobamos que el Alfa de Cronbach es de 0.944 por consiguiente, es un valor confiable, obtenido del cuestionario aplicado.

## Procedimiento de recolección de datos

En esta investigación se utilizó ciertos procedimientos para la recolección de datos cuyo objetivo primordial fue recolectar información acerca de las variables estudiadas evaluación por competencias y gestión de recursos humanos, siendo aplicado el instrumento a 33 trabajadores. Una vez recolectada la información de datos obtenidos a través de la encuesta y el instrumento de cuestionario se procedió a codificar y digitalizar en una base de datos de Excel para luego distribuirlo al programa SPSS 26 estadístico donde se inició con la tabulación, procesamiento, analizar e interpretación de los resultados obtenidos de las variables y las dimensiones, además se usó este software estadístico para obtener el valor del

alfa de Cronbach el cual es el coeficiente que permite conocer el grado o nivel de confiabilidad del instrumento.

### **Análisis de datos**

Para este estudio se trabajó en base a un análisis cuantitativo, por lo cual correspondió a la elaboración de un análisis descriptivo, analizando cada pregunta con respecto a las frecuencias y a la distribución de las respuestas que se visualizó e interpretó a través de los gráficos y tablas con los porcentajes correspondientes de las variables y de sus dimensiones. Asimismo, se empleó el software estadístico SPSS 26 en español, para realizar el análisis inferencial, donde analizamos la comprobación de las hipótesis de la investigación mediante la correlación de Spearman por presentar datos normales, y para medir el grado de relación de las variables, determinando si se acepta o se rechaza la hipótesis de la investigación establecida.

### **2.4 Aspectos éticos**

Para la realización de la investigación, la ética es uno de los principales valores aplicados, pudiendo demostrarse con lo siguiente:

- Las reservas del caso con la información obtenida de las encuestas realizadas al personal que labora en las diferentes empresas de fundición que conformaron la muestra, habiéndoles comunicado que solo tiene fines académicos.
- La propiedad intelectual utilizada en el presente trabajo ha sido incluida de manera correcta según las normas y reglamentos establecidos.

## CAPÍTULO III: RESULTADOS

### 3.1. Análisis sociodemográfico de la muestra

De acuerdo con la investigación realizada la muestra se caracterizó de la siguiente manera:

*Tabla 3. Caracterización de la muestra*

		<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Género</b>	Masculino	27	81.82%
	Femenino	6	18.18%
	<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>
<b>Edad</b>	26 a 35 años	8	24.24%
	36 años a más	25	75.76%
	<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>
<b>Empresa</b>	Fundición Ventanilla S. A	9	27.27%
	Metalúrgica Peruana S. A	5	15.16%
	Fundición Callao S. A	7	21.21%
	Fundición Central S. A	6	18.18%
	Fundición Chilca S. A	6	18.18%
	<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>
<b>Puesto</b>	Jefes	14	48%
	Supervisor	3	4%
	Coordinadores	3	16%
	Supervisor de ingeniería	3	4%
	vendedores	5	16%
	Auxiliares	3	4%
	Asistente	1	4%
	Ingeniero de aplicación	1	4%
	<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Elaboración propia

En la tabla 3 muestra que el 81.82% de encuestados son de género masculino, las edades con mayor proporción fueron los trabajadores de 36 años a más con un 75.76%, la empresa con

mayor porcentaje fue Fundición Ventanilla S.A y en cuanto al puesto el 14% fueron jefes.

### 3.2. Hipótesis general

#### 3.2.1. Análisis descriptivo de las variables Independiente y Dependiente

**Tabla 4:** Análisis descriptivo hipótesis general

		Descriptiva		
		Estadístico	Error estándar	
Evaluación por competencias	Media	113.27	4.677	
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	103.75	
		Límite superior	122.80	
	Media recortada al 5%	116.10		
	Mediana	122.00		
	Varianza	721.767		
	Desviación estándar	26.866		
	Mínimo	32		
	Máximo	144		
	Rango	112		
	Rango intercuartil	19		
	Asimetría	-2.096	0.409	
	Curtosis	4.229	0.798	
	Gestión de recursos humanos	Media	43.58	1.439
		95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	40.65
Límite superior			46.51	
Media recortada al 5%		44.38		
Mediana		47.00		
Varianza		68.314		
Desviación estándar		8.265		
Mínimo		12		
Máximo		56		
Rango		44		
Rango intercuartil		8		
Asimetría		-2.040	0.409	
Curtosis		6.024	0.798	

Fuente: SPSS vr. 26.

**Interpretación:** En la tabla 4 se puede evidenciar que la media de la evaluación por competencias es de 113.2 y la media de la gestión de recursos humanos es de 43.5 lo que significa que la variable independiente es mayor que la variable dependiente, asimismo, el máximo valor en la variable evaluación por competencias es 144 y mínimo es de 32; por otro lado, en la variable gestión de recursos humanos es de 56 y mínimo es de 11.

## ANÁLISIS DESCRIPTIVO FRECUENCIAS Y PORCENTAJES

**Tabla 5.** Análisis descriptivo de Variable Evaluación por competencias

Evaluación por competencias					
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Totalmente en desacuerdo	1	3.0	3.0	3.0	
Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	15.2	15.2	18.2	
De acuerdo	27	81.8	81.8	100.0	
Total	33	100.0	100.0		

Fuente: SPSS vr.26.

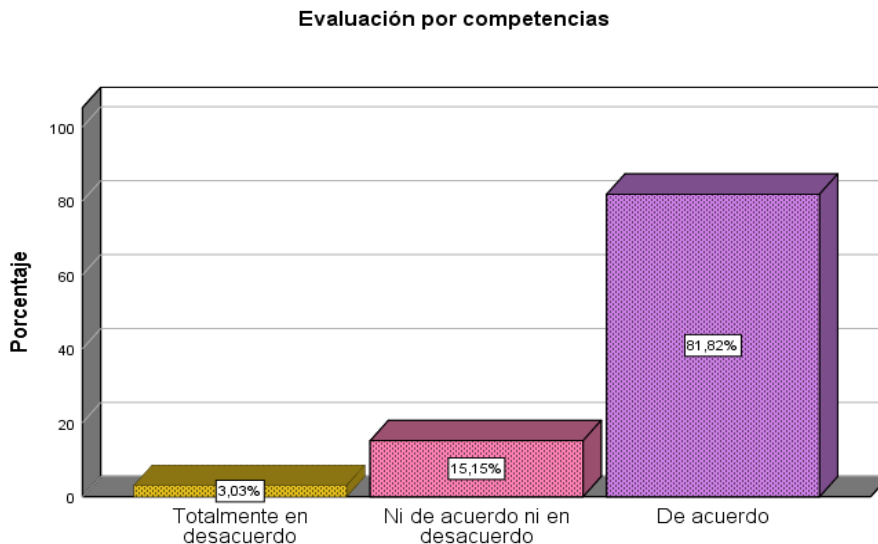


Figura 1. Porcentaje de variable Evaluación por competencias

Fuente: SPSS vr. 26

Se identifica en la Tabla 5 y Figura 1, en cuanto a la evaluación por competencia el 81.82% está de acuerdo, el 15.15% ni de acuerdo ni en desacuerdo y con un menor porcentaje el 3.03% totalmente en desacuerdo.

**Tabla 6:** *Análisis descriptivo de Variable Gestión de recursos humanos*

<b>Gestión de recursos humanos</b>					
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
	Totalmente en desacuerdo	1	3.0	3.0	3.0
	En acuerdo	1	3.0	3.0	6.1
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	21.2	21.2	27.3
	De acuerdo	22	66.7	66.7	93.9
	Totalmente de acuerdo	2	6.1	6.1	100.0
	<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Fuente: SPSS vr.26.

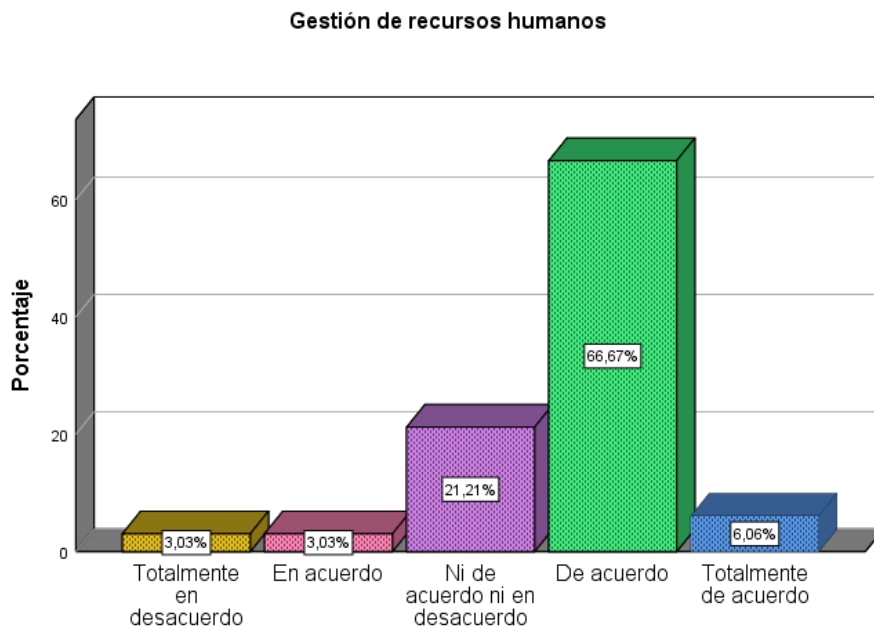


Figura 2. Porcentaje de variable Gestión de recursos humano

Fuente: SPSS vr. 26

Se identifica en la Tabla 6 y Figura 2, en cuanto a la Gestión de recursos humanos el 66.67% está de acuerdo, el 21.21% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 6.06% totalmente de acuerdo y con un menor porcentaje el 3.03% totalmente en desacuerdo y el 3.03% en acuerdo.

### 3.2.2. ANÁLISIS INFERENCIAL

Para este análisis se va a utilizar el estadígrafo SHAPIRO-WILK por tener una cantidad de datos menores o igual a 50. Tomando en cuenta que la muestra es de 33 empleados en puestos de jefaturas, supervisión y administrativos de las empresas de fundición elegidas para la investigación.

#### 3.2.2.1 PRUEBA DE NORMALIDAD SHAPIRO-WILK

**Tabla 7:** Prueba de normalidad hipótesis general

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Evaluación por competencias	0.230	33	0.000	0.740	33	0.000
Gestión de recursos humanos	0.176	33	0.011	0.822	33	0.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

**Interpretación:** Siendo la muestra pequeña, para este análisis se va a utilizar el estadígrafo SHAPIRO-WILK”. En la prueba de normalidad, se obtuvo como resultados valores “no paramétricos” en ambas variables; la independiente con 0.000 y la dependiente con 0.000.

Por consiguiente, se realizará la prueba de correlación de Spearman.



### 3.2.2.2. Contrastación de Hipótesis General: Prueba Rho de Spearman

**Tabla 2.** *Correlación de hipótesis general*

		<b>Correlaciones</b>		
			Evaluación por competencias	Gestión de recursos humanos
Rho de Spearman	Evaluación por competencias	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	1.000 . 33	0.897** 0.000 33
	Gestión de recursos humanos	Coeficiente de correlación Sig. (bilateral) N	0.897** 0.000 33	1.000 . 33

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

Fuente: SPSS vr 26.

**Interpretación:** La evaluación por competencias tiene una correlación positiva alta con la gestión de recursos humanos con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.897 y nivel de significancia de 0.000, por tanto se acepta la hipótesis general de la investigación: “Evaluación por competencias y la gestión de recursos humanos en las empresas del rubro de Fundición de Lima y Callao, año 2022”.

## 3.3.HIPÓTESIS ESPECÍFICA 1

### 3.3.1. ANALISIS DESCRIPTIVO

Análisis descriptivo de la dimensión 1 de la variable independiente y dimensión 1 de la variable dependiente.

**Tabla 3.** Análisis descriptivo de la dimensión 1 (VI) y de la dimensión 1 (VD)

		<b>Descriptivos</b>		
		Estadístico	Error estándar	
Selección y entrevista del recurso humano	Media	84.00	4.041	
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	75.77	
		Límite superior	92.23	
	Media recortada al 5%	86.57		
	Mediana	92.00		
	Varianza	539.000		
	Desviación estándar	23.216		
	Mínimo	12		
	Máximo	109		
	Rango	97		
	Rango intercuartil	15		
	Asimetría	-2.238	0.409	
	Curtosis	4.640	0.798	
	Capital humano	Media	14.48	0.556
95% de intervalo de confianza para la media		Límite inferior	13.35	
		Límite superior	15.62	
Media recortada al 5%		14.78		
Mediana		16.00		
Varianza		10.195		
Desviación estándar		3.193		
Mínimo		4		
Máximo		18		
Rango		14		
Rango intercuartil		4		
Asimetría		-1.484	0.409	
Curtosis		2.499	0.798	

Fuente: SPSS vr 26.

**Interpretación:** En la tabla 9, se puede evidenciar que la media de la dimensión selección y entrevista del recurso humano es de 84.0 y la media de la dimensión capital humano es de 14.4, lo cual muestra que la dimensión 1 (V.I) es mayor de la dimensión 1 (V.D). Asimismo,

el máximo valor en la dimensión 1 (V.I) es de 109 y mínimo valor es de 12; por otro lado en la dimensión 1 (V.D) el máximo valor es de 18 y mínimo valor es de 4.

**Tabla 10:** Análisis descriptivo de la dimensión Selección y entrevista del recurso humano

Selección y entrevista del recurso humano					
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	3.0	3.0	3.0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	12.1	12.1	15.2
	De acuerdo	24	72.7	72.7	87.9
	Totalmente de acuerdo	4	12.1	12.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Fuente: SPSS vr.26.

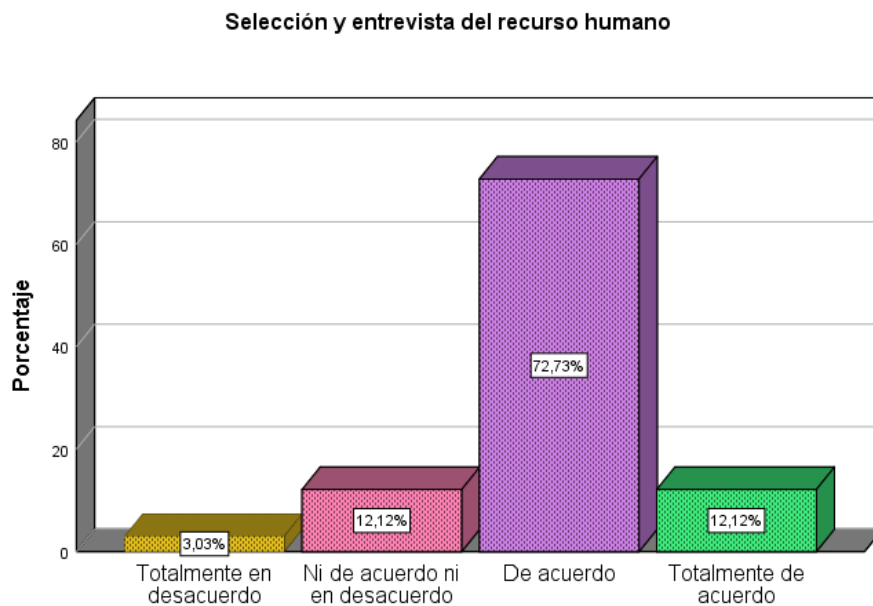


Figura 3. Porcentaje de dimensión selección y entrevista del recurso humano

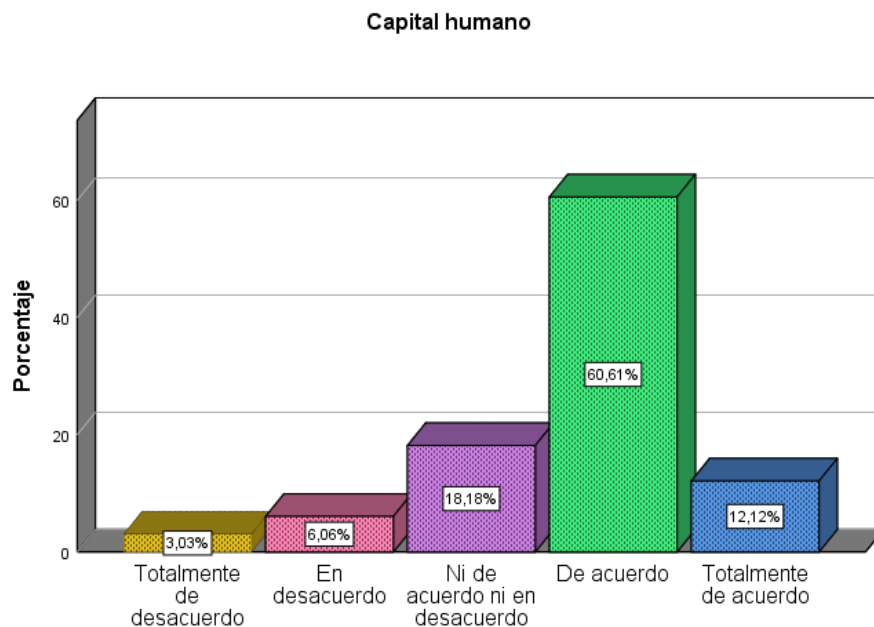
Fuente: SPSS vr. 26

Se identifica en la Tabla 10 y Figura 3, en cuanto a la Selección y entrevista del recurso humano el 72.73% está de acuerdo, el 12.12% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 12.12% totalmente de acuerdo y con un menor porcentaje el 3.03% totalmente en desacuerdo.

**Tabla 11:** Análisis descriptivo de la dimensión Capital humano

<b>Capital humano</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de desacuerdo	1	3.0	3.0	3.0
En desacuerdo	2	6.1	6.1	9.1
Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	18.2	18.2	27.3
De acuerdo	20	60.6	60.6	87.9
Totalmente de acuerdo	4	12.1	12.1	100.0
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Fuente: SPSS vr.26.



**Figura 4.** Porcentaje de dimensión capital humano

Fuente: SPSS vr. 26

Se identifica en la Tabla 11 y Figura 4, en cuanto al capital humano el 60.61% está de acuerdo, el 18.18% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 12.12% totalmente de acuerdo, el 6.06% en desacuerdo y con un menor porcentaje el 3.03% totalmente en desacuerdo.

### 3.3.2. Análisis inferencial

Para este análisis se va a utilizar el estadígrafo SHAPIRO-WILK por tener una cantidad de datos menores o igual a 50. Tomando en cuenta que la muestra es de 33 empleados en puestos de jefaturas, supervisión y administrativos de las empresas de fundición elegidas para la investigación.

#### 3.3.2.1. PRUEBA DE NORMALIDAD SHAPIRO-WILK

**Tabla 12.** Prueba de normalidad

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Selección y entrevista del recurso humano	0.263	33	,000	0.701	33	0.000
Capital humano	0.228	33	0.000	0.857	33	0.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

**Interpretación:** Siendo la muestra pequeña, para este análisis se va a utilizar el estadígrafo SHAPIRO-WILK” en la prueba de normalidad se obtuvo como resultados valores “no paramétricos” en ambas variables, la independiente con 0.000 y la dependiente con 0.000.

Por consiguiente, se realizará la prueba de correlación de Spearman

#### 3.3.2.2. Contrastación de Hipótesis específica: Prueba Rho de Spearman

**Tabla 13.** Correlación de hipótesis específica 1

### Correlaciones

			Selección y entrevista del recurso humano	Capital humano
Rho de Spearman	Selección y entrevista del recurso humano	Coefficiente de correlación	1.000	0.526**
		Sig. (bilateral)	.	0.002
		N	33	33
	Capital humano	Coefficiente de correlación	0.526**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.002	.
		N	33	33

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

Fuente: SPSS vr. 26

**Interpretación:** La selección y entrevista del recurso humano tiene una correlación positiva moderada con el capital humano con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.526 y nivel de significancia es de 0.002 por tanto, se acepta la hipótesis específica 1 de la investigación: “La selección y entrevista del recurso humano tiene relación con el capital humano en las empresas del rubro de fundición de Lima y Callao, año 2022”

## 3.4. HIPÓTESIS ESPECÍFICA 2

### 3.4.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO

Análisis descriptivo de la dimensión 2 de la variable independiente y de la dimensión de la variable dependiente

**Tabla 14.** *Análisis descriptivo de la dimensión 2(VI) y de la dimensión 2 (VD)*

### Descriptivos

		Estadístico	Error estándar	
Desarrollo del recurso humano	Media	14.39	0.477	
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	13.42	
		Límite superior	15.36	
	Media recortada al 5%	14.63		
	Mediana	15.00		
	Varianza	7.496		
	Desviación estándar	2.738		
	Mínimo	4		
	Máximo	19		
	Rango	15		
	Rango intercuartil	3		
	Asimetría	-1.813	0.409	
	Curtosis	5.759	0.798	
	Capital intelectual	Media	14.24	0.567
95% de intervalo de confianza para la media		Límite inferior	13.09	
		Límite superior	15.40	
Media recortada al 5%		14.43		
Mediana		15.00		
Varianza		10.627		
Desviación estándar		3.260		
Mínimo		4		
Máximo		20		
Rango		16		
Rango intercuartil		4		
Asimetría		-1.043	0.409	
Curtosis		1.974	0.798	

Fuente: SPSS vr. 26.

**Interpretación:** En la tabla 14 se puede evidenciar que la media de la dimensión desarrollo del recurso humano es de 14.3 y la media de la dimensión capital intelectual es de 14.2, lo cual muestra que la dimensión 2 (V.I) es mayor a la dimensión 2 (V.D). Asimismo, el máximo valor en la dimensión 2 (V.I) es de 19 y el mínimo valor es de 4, por otro lado, en la dimensión 2 (V.D) el máximo valor es de 20 y el mínimo valor es de 4.

**Tabla 15:** Análisis descriptivo de la dimensión desarrollo del recurso humano

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	3.0	3.0	3.0
	En desacuerdo	1	3.0	3.0	6.1
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	21.2	21.2	27.3
	De acuerdo	22	66.7	66.7	93.9
	Totalmente de acuerdo	2	6.1	6.1	100.0
	Total	33	100.0	100.0	

Fuente: SPSS vr. 26.

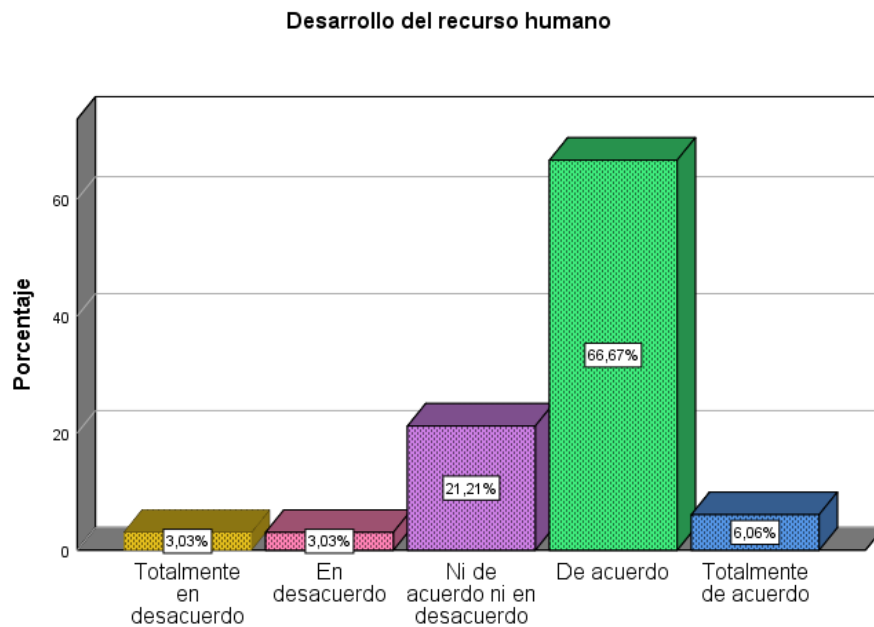


Figura 5. Porcentaje de dimensión desarrollo del recurso humano

Fuente: SPSS vr. 26

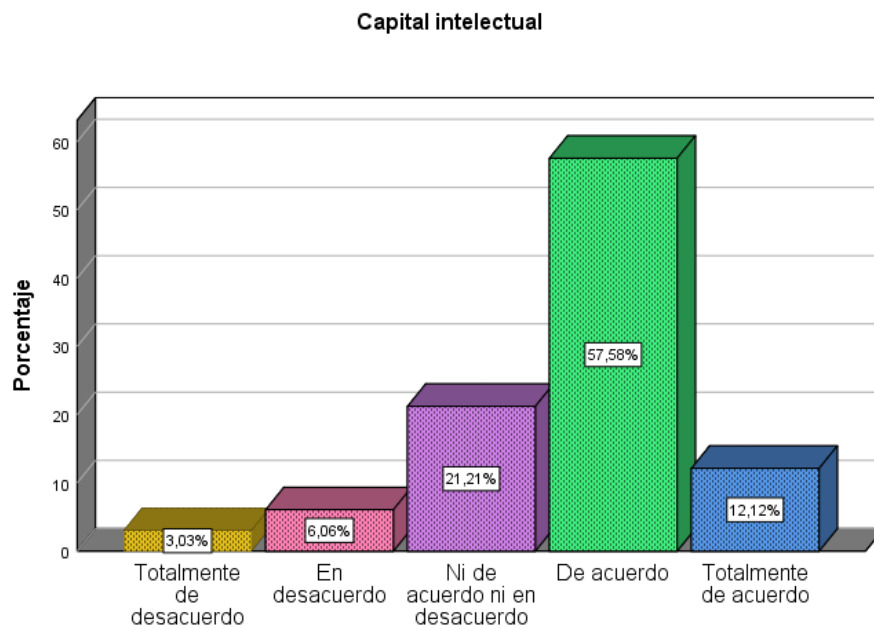
Se identifica en la Tabla 15 y Figura 5, en cuanto al desarrollo del recurso humano el 66.67% está de acuerdo, el 21.21% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 6.06% totalmente de acuerdo y con un menor porcentaje el 3.03% totalmente en desacuerdo y el 3.03% en desacuerdo.



**Tabla 16:** Análisis descriptivo de la dimensión Capital intelectual

Capital intelectual				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente de desacuerdo	1	3.0	3.0	3.0
En desacuerdo	2	6.1	6.1	9.1
Válido Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	21.2	21.2	30.3
De acuerdo	19	57.6	57.6	87.9
Totalmente de acuerdo	4	12.1	12.1	100.0
Total	33	100.0	100.0	

Fuente: SPSS vr. 26.



**Figura 6.** Porcentaje de dimensión Capital intelectual

Fuente: SPSS vr. 26

Se identifica en la Tabla 16 y Figura 6, en cuanto al capital humano el 57.58% está de acuerdo, el 21.12% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 12.12% totalmente de acuerdo, el 6.6% en desacuerdo y con un menor porcentaje el 3.03% totalmente en desacuerdo.

### 3.4.2. Análisis inferencial

Para este análisis se va a utilizar el estadígrafo SHAPIRO-WILK por tener una cantidad de datos menores o igual a 50. Tomando en cuenta que la muestra es de 33 empleados en puestos de jefaturas, supervisión y administrativos de las empresas de fundición elegidas para la investigación.

#### 3.4.2.1. PRUEBA DE NORMALIDAD KOLMOGOROV-SMIRNOV<sup>A</sup>

Tabla 17. Prueba de normalidad

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Desarrollo del recurso humano	0.184	33	0.006	0.856	33	0.000
Capital intelectual	0.167	33	0.020	0.932	33	0.041

a. Corrección de significación de Lilliefors

**Interpretación:** Siendo la muestra pequeña, para este análisis se va a utilizar el estadígrafo SHAPIRO-WILK” en la prueba de normalidad se obtuvo como resultados valores “no paramétricos” en ambas variables, la independiente con 0.000 y la dependiente con 0.041.

Por consiguiente, se realizará la prueba de correlación de Spearman.

#### 3.4.2.2. Contrastación de Hipótesis específica: Prueba Rho de Spearman

Tabla 18. Correlación de hipótesis específica 2

### Correlaciones

			Desarrollo del recurso humano	Capital intelectual
	Desarrollo del recurso humano	Coefficiente de correlación	1.000	0.668**
		Sig. (bilateral)	.	0.000
Rho de		N	33	33
Spearman	Capital intelectual	Coefficiente de correlación	0.668**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.000	.
		N	33	33

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

Fuente: SPSS vr. 26.

**Interpretación:** El desarrollo del recurso humano tiene una correlación positiva moderada con el capital intelectual con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.668 y nivel de significancia de 0.000 por tanto se acepta la hipótesis específica 2 de la investigación: “El desarrollo del recurso humano tiene relación con el capital intelectual en las empresas del rubro de fundición de Lima y Callao, año 2022”.

### 3.5. HIPÓTESIS ESPECÍFICA 3

#### 3.5.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO

Análisis descriptivo de la dimensión 3 de la variable independiente y de la dimensión 3 de la variable dependiente.

**Tabla 19.** *Análisis descriptivo de la dimensión 3 (VI) y de la dimensión 3 (VD)*

### Descriptivos

		Estadístico	Error estándar	
Evaluación y compensación	Media	14.88	0.450	
	95% de intervalo de confianza para la media	Límite inferior	13.96	
		Límite superior	15.79	
	Media recortada al 5%	15.12		
	Mediana	16.00		
	Varianza	6.672		
	Desviación estándar	2.583		
	Mínimo	4		
	Máximo	19		
	Rango	15		
	Rango intercuartil	2		
	Asimetría	-2.382	0.409	
	Curtosis	9.281	0.798	
	Organización	Media	14.85	0.506
95% de intervalo de confianza para la media		Límite inferior	130.82	
		Límite superior	15.88	
Media recortada al 5%		15.03		
Mediana		16.00		
Varianza		8.445		
Desviación estándar		2.906		
Mínimo		4		
Máximo		20		
Rango		16		
Rango intercuartil		3		
Asimetría		-1.629	0.409	
Curtosis		5.304	0.798	

Fuente: SPSS vr. 26.

**Interpretación:** En la tabla 19 se puede evidenciar que la media para la dimensión evaluación y compensación es de 14.87 y la media de la dimensión organización es de 14.8, lo cual muestra que la dimensión 3 (V.I) es mayor a la dimensión 3 (V.D). Asimismo, el

máximo valor en la dimensión 3 (V.I) es de 19 y mínimo valor es de 4; por otro lado, en la dimensión 3 (V.D) el máximo valor es de 20 y mínimo valor es de 4.

**Tabla 20:** *Análisis descriptivo de la dimensión Evaluación y compensación*

<b>Evaluación y compensación</b>					
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Totalmente en desacuerdo	1	3.0	3.0	3.0	
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	15.2	15.2	18.2	
Válido De acuerdo	24	72.7	72.7	90.9	
Totalmente de acuerdo	3	9.1	9.1	100.0	
Total	33	100.0	100.0		

Fuente: SPSS vr. 26.

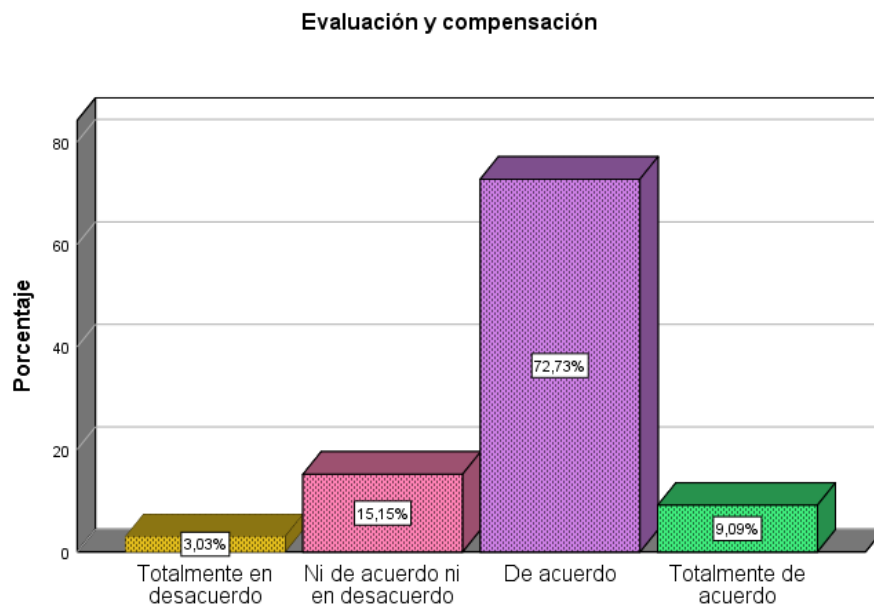


Figura 7. Porcentaje de la dimensión Evaluación y compensación

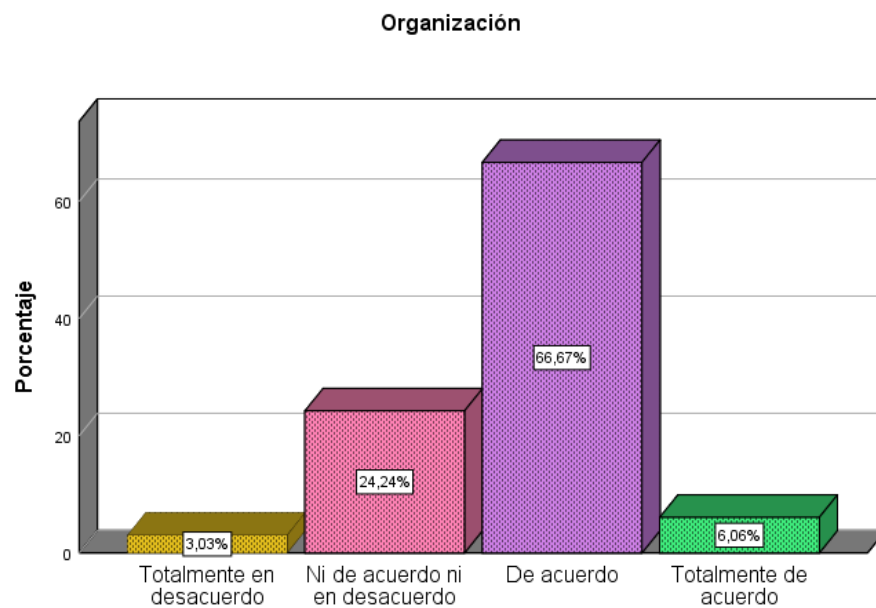
Fuente: SPSS vr. 26

Se identifica en la Tabla 20 y Figura 7, en cuanto a evaluación y compensación el 72.73% está de acuerdo, el 15.15% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 9.09% totalmente de acuerdo y con un menor porcentaje el 3.03% totalmente en desacuerdo.

**Tabla 21:** Análisis descriptivo de la dimensión organización

<b>Organización</b>				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Totalmente en desacuerdo	1	3.0	3.0	3.0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	24.2	24.2	27.3
Válido De acuerdo	22	66.7	66.7	93.9
Totalmente de acuerdo	2	6.1	6.1	100.0
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	

Fuente: SPSS vr. 26.



**Figura 8.** Porcentaje de la dimensión Organización

Fuente: SPSS vr. 26

Se identifica en la Tabla 21 y Figura 8, en cuanto a la organización el 66.67% está de acuerdo, el 24.24% ni de acuerdo ni en desacuerdo, el 6.06% totalmente de acuerdo y con un menor porcentaje el 3.03% totalmente en desacuerdo.

### 3.5.2. Análisis inferencial

#### 3.5.2.1. PRUEBA DE NORMALIDAD SHAPIRO-WILK

**Tabla 22.** Prueba de normalidad

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Evaluación y compensación	0.211	33	0.001	0.778	33	0.000
Organización	0.260	33	0.000	0.811	33	0.000

a. Corrección de significación de Lilliefors

**Interpretación:** Siendo nuestra muestra pequeña, para este análisis se va a utilizar el estadígrafo SHAPIRO-WILK” en la prueba de normalidad se obtuvo como resultados valores “no paramétricos” en ambas variables, la independiente con 0.000 y la dependiente con 0.000.

Por consiguiente, se realizará la prueba de correlación de Spearman

#### 3.5.2.2. Contrastación de Hipótesis específica: Prueba Rho de Spearman

**Tabla 4.** Correlación de hipótesis específica 3

### Correlaciones

			Evaluación y compensación	Organización
Rho de Spearman	Evaluación y compensación	Coefficiente de correlación	1.000	0.537**
		Sig. (bilateral)	.	0.001
		N	33	33
	Organización	Coefficiente de correlación	0.537**	1.000
		Sig. (bilateral)	0.001	.
		N	33	33

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

Fuente: SPSS vr. 26.

**Interpretación:** La evaluación y compensación tienen una correlación positiva moderada con la organización con un coeficiente de correlación de Spearman de 0.537 y nivel de significancia 0.001 por tanto se acepta la hipótesis específica 3 de la investigación: “La evaluación y compensaciones tienen relación con la organización en las empresas del rubro de fundición de Lima y Callao, año 2022”.



## CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

### 4.1 Discusión

De acuerdo a los resultados obtenidos en el presente trabajo de investigación cuyo objetivo principal fue determinar la relación que existe entre la evaluación por competencias y la gestión de recursos humanos en las empresas del rubro de fundición de Lima y Callao, año 2022, llegamos a las siguientes determinaciones.

En la hipótesis general del presente trabajo de investigación se identificó la relación entre la evaluación por competencias y la gestión de recursos humanos en las empresas del rubro de fundición de Lima y Callao, año 2022. Esto fue evidenciado por determinar un coeficiente de correlación de Rho de Spearman es 0.897, demostrando la relación significativa de la variable independiente con la variable dependiente. Teniendo similitud con el trabajo de investigación de Perez & Quispe (2018), en la que sus resultados como la intensidad de la relación entre las variables fue del 71.0%, siendo una correlación positiva alta, por lo tanto su trabajo de investigación confirma que se tiene un relación muy significativa con la gestión por competencias laborales y la gestión de recursos humanos. Entonces afirmamos que las organizaciones requieren de una gestión del área de recursos humanos eficaz y eficiente para que logren que el talento humano se desarrolle e integre adecuadamente para el beneficio de todas las partes, utilizando la metodología de evaluación por competencias ya que por cada puesto de trabajo se tendrá identificadas las competencias que debe tener el individuo y en que grado deberán desarrollarlas. Lo que difiere con el estudio de Moreira (2019), en su investigación obtuvo resultados negativos ya que la empresa carecía de integración, de procedimientos, el personal desconocía los objetivos organizacionales, el clima laboral era negativo por no tener un departamento de recursos

humanos bien administrado y empoderado en su gestión, no lograban que las personas desarrollasen sus potenciales y en menor grado su identificación con la organización. Este tipo de organizaciones en un mundo globalizado no resultan competentes y a mediano o largo plazo serán absorbidas por el descontrol de su estructura organizacional, falta de liderazgo, capital humano deficiente, entre otros.

Seguido, los resultados de la hipótesis específica 1, muestra que el coeficiente de correlación de Rho de Spearman es 0.526 demostrando una correlación positiva moderada, por tanto se acepta la hipótesis de la investigación, determinando que existe relación entre la selección y entrevista del recurso humano con el capital humano en las empresas del rubro de fundición de Lima y Callao. Entonces podemos decir que el capital humano obtendrá los resultados planificados en las estrategias de las organizaciones si el primer paso de la selección y entrevista han cumplido con el filtro de atraer individuos capaces de ir más allá de las expectativas esperadas, en donde sus competencias arraigadas potencien los puestos y por ende los procesos. Lo que difiere con el estudio de Vilchez (2019) en donde los resultados arrojaron que el 43.2% de los trabajadores opinaron que la selección de personal es buena y el 31.6% indicaron que la selección de personal es regular. Los resultados obtenidos evidencian que el proceso de selección y entrevista presenta áreas por desarrollar y debe trabajarse en ello para lograr fortalecerlo. Una revisión del proceso ayudará a identificar cuáles son las actividades que requieren reestructurarse y que planes de acción aplicarán para las acciones correctivas, es decir, identificar la raíz del problema para poder cerrar las brechas.

La hipótesis específica 2, muestra que el coeficiente de correlación de Rho de Spearman es 0.668 lo cual demuestra una correlación positiva moderada, determinando que el desarrollo del recurso humano tiene relación con el capital intelectual en las empresas del rubro de fundición de Lima y Callao, año 2022. El capital intelectual de toda organización es lo que llevará a estas a diferenciarse y lograr la competitividad gracias a la innovación y la creatividad al desarrollar en su recurso humano las competencias requeridas y que mediante la evaluación estarán en un continuo monitoreo para lograr el cumplimiento de los indicadores de gestión. Asimismo, coincide con el estudio de investigación de Pérez & Quispe (2018), que obtuvieron como resultado la existencia de una relación directa y significativa entre la dimensión intelectual y la administración del recurso humano con el 48.0% que significa una correlación positiva media. Los resultados obtenidos por los autores reflejan que la organización puede seguir maximizando sus metas y objetivos concernientes al recurso humano, y a mediano plazo obtener mayor desarrollo de su estructura interna y externa. Lo que difiere con el estudio de Ruiz (2017) cuyos resultados de su investigación mostraron que el 93.0% de los encuestados indicaron que los puestos que ocupan dentro de la organización no van de acuerdo al perfil del puesto, impactando negativamente con el desarrollo del recurso humano. Requieren trabajar en la reestructuración de sus procesos de recursos humanos para revertir sus resultados y deberán tener el compromiso de la Alta Dirección para lograr el cambio.

La hipótesis específica 3, muestra que el coeficiente de correlación de Rho de Spearman es 0.537, demostrando una correlación positiva moderada y determinando que la evaluación y compensaciones tiene relación con la organización en las empresas del rubro de fundición de Lima y Callao, año 2022. Como nos dice el autor Chiavenato cuando las

empresas aplican de manera efectiva la organización que viene a ser “coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles” estarán logrando el cumplimiento de sus objetivos, esto quiere decir que si tenemos un plan de evaluación bien estructurado para el personal y los mantenemos motivados aplicando un sistema de compensaciones mediante el cumplimiento de indicadores de gestión por ejemplo, la parte extrínseca estará dando resultados positivos. Resultados que coinciden con Pérez & Quispe (2018), en la que determinaron como resultado la existencia de una relación directa y significativa entre la gestión por competencias laborales en su dimensión organizacional y la administración del recurso humano, obteniendo el 69.0% que significa una correlación positiva alta. Al optimizar la gestión organizacional que está compuesta por elementos intrínsecos y extrínsecos se logra inmediatamente la optimización de la administración del recurso humano. Si a todo esto le sumamos un trabajo aplicando la mejora continua, se pueden medir los resultados en secuencias de tiempo establecidas para “planificar, hacer, verificar y actuar”.

### **Limitaciones**

Las limitaciones presentadas en el desarrollo de la presente investigación fue encontrar tesis y libros limitadas con fuentes confiables en las bibliotecas físicas y virtuales referente a nuestro tema de investigación la evaluación por competencias y la gestión de recursos humanos que alimentaran los conocimientos para darle mayor peso a la investigación.

Asimismo, otra limitación fue la disposición de su tiempo de los trabajadores para el llenado de las encuestas aplicadas que no afecte en la operatividad de sus funciones, siendo colaboradores con puestos de jefaturas, supervisión y administrativos de las empresas del

rubro de fundición de Lima y Callao, por ello las encuestas se realizaron de forma virtual por el formulario de Google Forms.

### **Implicancias**

A partir de los hallazgos del estudio de investigación, se ha recopilado un marco conceptual enlazado a las variables de la revisión de estudios vinculados a la evaluación por competencias y la gestión de recursos humanos, de igual forma, se identificaron estudios internacionales que muestran y fortalecen nuestra investigación en campo de los recursos humanos.

La investigación también presenta implicancias prácticas, ya que con los resultados obtenidos se podrá identificar las fortalezas y áreas en desarrollo para el área de recursos humanos en las empresas de fundición y éstas puedan replantear sus planes estratégicos basado en competencias para sus diferentes grupos ocupacionales.

Por último, se muestra una importancia metodológica, ya que para recopilación de la información se adoptaron instrumentos validados y confiables que dieron respaldo a la información obtenida.

## 4.2 Conclusiones

Luego de realizar la contrastación, en el objetivo específico 1 se determinó la relación que existe entre la selección y entrevista del recurso humano y el capital humano en las empresas del rubro de fundición de Lima y Callao, año 2020. De acuerdo al resultado obtenido de la hipótesis, se pudo observar que el comportamiento de la variable no es paramétrica. La correlación de Spearman es de 0.526 teniendo una correlación positiva moderada. Por lo tanto, se acepta la hipótesis específica 1 de la investigación.

En el objetivo específico 2 se determinó la relación que existe entre la evaluación de desempeño y la dirección de los recursos humanos en las empresas del rubro de fundición de Lima y Callao, año 2020. De acuerdo al resultado obtenido de la hipótesis, se pudo observar que el comportamiento de la variable no es paramétrica. La correlación de Spearman es de 0.668 teniendo una correlación positiva moderada. Por lo tanto, se acepta la hipótesis específica 2 de la investigación.

En el objetivo específico 3 se determinó la relación que existe entre el desarrollo del recurso humano y la capital intelectual en las empresas del rubro de fundición de Lima y Callao, año 2020. De acuerdo al resultado obtenido de la hipótesis, se pudo observar que el comportamiento de la variable no es paramétrica. La correlación de Spearman es de 0.537 teniendo una correlación positiva moderada. Por lo tanto, se acepta la hipótesis específica 3 de la investigación.

## Recomendaciones

Se recomienda a las empresas del rubro de fundición de Lima y Callao que deben seguir invirtiendo en el desarrollo del talento humano, para seguir siendo competitivos a nivel nacional e internacional, deben contar con una sólida estructura, claridad en sus procesos, políticas adecuadas, normas y valores.

La gestión por competencias es una metodología moderna que ayudará a las organizaciones del rubro de fundición a seguir optimizando sus procesos. Las personas no solo buscan contar un empleo y recibir a cambio un sueldo. Ahora buscan organizaciones con responsabilidad social, que les ofrezcan beneficios intrínsecos y extrínsecos, que sean responsables con su comunidad y medio ambiente.

También se recomienda optimizar sus procesos de capacitación y desarrollo ya que la evaluación por competencias es una herramienta que bien direccionada brindará una retroalimentación que ayude a cerrar las brechas existentes ya sea en la persona, el puesto, el proceso o en la alta dirección.

Contar con una evaluación de puestos reforzará el proceso y de esta manera tener clasificados los grupos ocupacionales para la aplicación de competencias. Se deben trabajar con un grupo para los puestos ejecutivos y profesionales, un grupo para los técnicos y administrativos y por último un grupo de puestos operativos. Una vez clasificados se trabajará en las categorías y se enlazarán a las competencias y al nivel que debe cumplir la exigencia del puesto, que de manera automática se enlazará con la evaluación por competencias y esta última con la capacitación y desarrollo, los planes de línea de carrera y sucesión.

## REFERENCIAS

- Acosta, G. (2008). Gestión de recursos humanos en la administración tributaria venezolana observatorio laboral. *Revista venezolana*, vol. 1, núm. 2, pp. 79-100. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/2190/219016822005.pdf>.
- Agudelo, B. (2019). Formación del talento humano y la estrategia organizacional en empresas de Colombia. *Revista Entramado Vol.15* pp. 116-137. Recuperado de: <https://orcid.org/0000-0001-8579-5292>.
- Alama, E., y Martín, G. (2019). *Fundamentos de Administración. Teoría y práctica en el Perú y Latinoamérica*. México: Editorial Pearson.
- Alles, M. (2008). *Desempeño por competencias Evaluación de 360°*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de Recursos Humanos, gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.
- Alles, M. (2009). *Construyendo Talento. Programa de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Argentina: Editorial Granica.
- Arias, J., et al. (2016). El protocolo de investigación III: la población de estudio. *Revista Alergia México*, vol. 63, núm. 2, pp. 201-206. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4867/486755023011.pdf>.
- Armada, J. (2021). Gestión por competencias: Propuesta de cara a la realidad organizacional en Perú. *Revista de filosofía, Venezuela*, núm. 28, pp. 301-325. Recuperado de DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.5527593>
- Bermudez, M. y Ceballos, L. (2022). Gestión por competencias para el fortalecimiento del desempeño del talento humano del distrito de Educación 13D077Chone-Flavio Alfaro. [Tesis de magister, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria De Manabí Manuel Félix López, Ecuador]. <https://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/1920/1/TTMGP14D.pdf>
- Bernardez, M. (2008). *Capital Intelectual. Creación de valor en la sociedad del conocimiento*. EEUU: Editorial Author House.
- Burneo, R. (2017). *La gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores del gobierno regional de Tacna – 2017* [Tesis de Maestría, Universidad Privada de Tacna, Perú].



[https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/485/Burneo\\_Alvaron\\_Renato.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/485/Burneo_Alvaron_Renato.pdf?sequence=1&isAllowed=y).

Caballero, A., (2003). Toma de decisiones multicriterio, con incertidumbre, en el ámbito de los recursos humanos. *Quinto congreso de la ingeniería de la organización*, pp. 4-5. Recuperado de:

[https://www.researchgate.net/publication/279662825\\_Toma\\_de\\_decisiones\\_multicriterio\\_con\\_incertidumbre\\_en\\_el\\_ambito\\_de\\_los\\_Recurso\\_Humanos/link/60e566424585156c95e81fa1/download](https://www.researchgate.net/publication/279662825_Toma_de_decisiones_multicriterio_con_incertidumbre_en_el_ambito_de_los_Recurso_Humanos/link/60e566424585156c95e81fa1/download).

Caicedo, A., Niño, J. y Romero, Y. (2013). Realidad de las capacitaciones y sus necesidades en los gerentes de producción del sector del calzado, cuero y manufacturas del área de Metropolitana de Cúcuta, Colombia. *Revista AD Minister*, pp. 151-166. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=322329207008>.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. México: Editorial Mc Graw. Octava edición.

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. México: Editorial Mc Graw Hill.

Corona, J. (2002). Administración del conocimiento comprensivo. *Revista Mexicana de Agronegocios, julio- diciembre, año VI, vol. 11*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upnortesp/reader.action?docID=3172352&query=conocimiento>.

De Mello, M. (2015). La importancia del liderazgo sostenible como una estrategia de las organizaciones. *Revista Ciencia Estratégicas*, pp. 209-218. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=151350864004>

Flores, P. (2001). Capital Intelectual. *Conceptos y herramientas, Centro de Sistemas de Conocimiento, Tecnológico de Monterrey, México*. Recuperado de: <https://www.oocities.org/es/msimoz2/ihai/SKA014.pdf>

Gil, J. (2007). La evaluación de competencias laborales educación XX1. *Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, vol. 10, 2007, pp. 83-106. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/706/70601006.pdf>.

Grajeda, R. (2015). Propuesta para la implementación de un centro de evaluación en competencias laborales para las pymes en la Universidad de Sonora. *Revista Ciencias Estratégicas*, vol.

24, *núm.* 36, pp. 291-314  
Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1513/151352656003.pdf>.

Gutiérrez, E. (2010). *Competencias Gerenciales. Colombia*: Editorial ECOE.

Gutiérrez, J. (2015). Modelo de competencias investigativas empresariales desde la universidad, empresa y estado en Colombia. *Praxis & Saber*, 6(12), 241-267. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/2266632742/abstract/44A439399334340PQ/5?accountid=36937>.

Hernández, S., et al. (2014). Metodología de la Investigación. *Quinta edición por: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. DE C.V.* Recuperado de [https://www.esup.edu.pe/descargas/dep\\_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf](https://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%205ta%20Edici%C3%B3n.pdf).

Herrera, A. y Nuñez, C. (2022). Gestión por competencias para el funcionamiento de los subsistemas en recursos humanos de la empresa el Palacio De La Zapatilla. [Tesis de licenciatura, Universidad Laica Vicente Rocafructe De Guayaquil-Ecuador]. <http://repositorio.ulvr.edu.ec/bitstream/44000/5390/1/T-ULVR-4380.pdf>

Jaume, F. (2012). Evaluación del desempeño individual. *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upnortesp/reader.action?docID=3228848&query=evaluacion+del+desempe%C3%B1o>.

Jones, G., y George, J.(2019). *Administración Contemporánea. México*: Editorial Mc Graw Hill.

León, A. y Gonzales, D. (2020). La relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores del Complejo turístico Baños Del Inca, Cajamarca 2019". [Tesis de licenciatura, Universidad Privada Del Norte, Perú]. Recuperado <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/27432/Gonzales%20Ramirez%2c%20Daniel%20%20Le%2c%20Correa%2c%20Alain%20C%2c%20a9sar.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Llanos, M., & Bell, R. (2018). La cultura organizacional: abordaje conceptual y delimitación de variables para su estudio. *Revista Científica Ecociencia*, 5(2). Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/2036807098?accountid=36937>.

López, V. y Pérez, J. (2011). Técnicas de recopilación de datos en la investigación científica. *Revista de Actualización Clínica Investiga*. La Paz. Recuperado de:

[http://www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2304-37682011000700008&lng=es](http://www.revistasbolivianas.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2304-37682011000700008&lng=es).

López, A. (2013). Plan recursos humanos. España: Editorial ESIC.

Miranda, et al. (2015). Perfil de competencias del profesional que cumple funciones de monitoreo, evaluación y gestión de evidencias de programas y proyectos de desarrollo. Un aporte para las decisiones basadas en evidencias. *Revista Anales. Perú*. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/afm/v76nspe/a09v76nspe.pdf>

Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Editorial Prentice Hall.

Moreira, V. (2019). Gestión por competencias laborales para el Talento Humano de la empresa el Okaso S.A. de la provincia de Manabí . [Tesis de magister, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López – Dirección de Posgrado y Formación Continua, Ecuador]. Recuperado de <https://repositorio.esпам.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/42000/1085/TTMADM-E5.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Osorio, M. (2016). El impacto de la remuneración en la gestión de recursos humanos/the impact of compensation on human resources management. *Boletín de estudios económicos*, 71(217), 85-118. Recuperado de <https://search.proquest.com/docview/1785964229?accountid=36937>.

Parra, C., Rodríguez, F. (2015). La capacitación y su efecto en la calidad dentro de las organizaciones. *Revista Investigación y Desarrollo Innovador*, pp. 131-143. Recuperado de: <https://dx.doi.org/10.19053/20278306.4602>

Pérez, J. y Quispe, R. (2018). Gestión de competencias laborales y la administración del recurso humano en la municipalidad provincial del Huancavelica. [ Tesis de licenciatura,, Universidad Nacional De Huancayo, Perú]. <https://repositorio.unh.edu.pe/bitstream/handle/UNH/2402/TESIS-2018-ADMINISTRACI%C3%93N-PEREZ%20CONDOR%20Y%20QUISPE%20HUAMANI.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pons, F., y Ramos, J. (2012). Influencia de los estilos de liderazgo y las prácticas de gestión de recursos humanos sobre el clima organizacional de innovación, Madrid, España. *Revista de Psicología del Trabajo y de la Organización*. Recuperado de: <https://scielo.isciii.es/pdf/rpto/v28n2/original2.pdf>

- Puchol, L. (2012). *Dirección y gestión de recursos humanos. Madrid- España. 7ma edición. Edición Días de Santos.*
- Ramos, P. (2012). *Gestión por competencias. 2da edición.* Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upnortesp/reader.action?docID=5757817&query=gestion+de+competencias>.
- Ramos, W. (2018). La importancia del manual de funciones y procedimientos en la estructura de las empresas. [*Tesis Licenciatura, Universidad Mayor de San Andrés. La Paz- Bolivia*]. <https://repositorio.umsa.bo/xmlui/bitstream/handle/123456789/24281/PT-259.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Reyes, A. (1991). *Administración de personal. México: Editorial Limusa.*
- Ribes, G., Perelló, M, & Herrero, A. (2018). *Dirección de los recursos humanos gestión de personas. España: Editorial: Universitat Politècnica de Valencia. .*
- Robbins, S., y Coulter, M. (2005). *Administración. México: Editorial Pearson.*
- Rubió, T. (2016). *Recursos humanos – Dirección y gestión de personas en las organizaciones. España: Editorial Octaedro S.L.*
- Ruiz, J. (2017). Diseño de un modelo de gestión basado por competencias del talento humano para la imprenta Gutenberg de la ciudad de Riobamba. [*Tesis de licenciatura, Escuela Superior Politécnica De Chimborazo Facultad De Administración De Empresas-Ecuador*]. <http://dspace.esPOCH.edu.ec/bitstream/123456789/7969/1/82T00801.pdf>
- Salas, A., et al. (2018). Evaluación por competencias y felicidad en el trabajo: las claves de la retención del talento. *Capital Humano, 31(332), 70–72.* Recuperado de: <http://web.b.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=14&sid=3b6dce63-cdc3-4745-b9b3-85abecf4003a%40pdc-v-sessmgr04>.
- Sánchez, M. (2013). *Gestión de recursos humanos. España: Editorial: CEP S.L.*
- Sánchez, I. (2009). *Estilos de dirección y liderazgo. Colombia: Editorial Programa Universidad del Valle.*
- Sánchez, M. (2013). *Gestión de recursos humanos. España : Editorial CEP S.L.*
- Sapién, A., et al (2016). Evaluación del desempeño por el método de 360 grados y por factores de evaluación en una empresa mexicana. *publicaciones, 46, 13-29.* Recuperado <https://revistaseug.ugr.es/index.php/publicaciones/article/view/5794/5261>

- Segura, S. y Segura, J. (2011). *Diseño del sistema salarial en la empresa de hoy*. Perú: Editorial: Vialux group.
- Snell, S., & Morris, S. (2020). *Administración de Recursos Humanos*. México: Editorial Cengage.
- Tavera, J. (2020). El sector metalmecánico en el Perú: El capital humano un recurso escaso, Perú. *Revista Congreso Internacional*. Recuperado de: <https://fddocuments.net/document/el-sector-metalmecnico-en-per-el-capital-humano-.html?page=1>
- Torres, Aldana, Piñero & Piedra (2016). Multilayer neural network for assessment of labor competences. *Revista Cubana de Ciencias Informáticas*, 10 (Supl. 1), 210-223. Recuperado el 03 de mayo de 2020, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2227-18992016000500016&lng=es&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2227-18992016000500016&lng=es&tlng=en).
- Vera, A. (2022). Modelo por competencias para la gestión del talento humano de la Gerencia Regional de Comercio Exterior y Turismo Lambayeque. [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo- Escuela de Posgrado, Chiclayo-Perú]. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/78130/Vera\\_SAE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/78130/Vera_SAE-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y).
- Vilchez, P. (2019). Evaluación de la gestión por competencia para el talento humano en la empresa IESA S.A – Unidad Andaychagua-2017. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Del Centro Del Perú – Escuela De Posgrado]. [https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/6422/T010\\_44655971\\_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uncp.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12894/6422/T010_44655971_M.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## ANEXOS

### ANEXO N° 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO	PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEM	ESCALA		
Evaluación por competencias y su relación con la gestión de recursos humanos en las empresas del rubro de Fundición de Lima y Callao.	<b>PRINCIPAL</b>	<b>PRINCIPAL</b>	<b>PRINCIPAL</b>	<b>VARIABLE INDEPENDIENTE:</b> Evaluación por competencias	Selección y entrevista del recurso humano	Selección	P1	1= Totalmente en desacuerdo. 2=En desacuerdo 3=Ni de acuerdo ni desacuerdo. 4=De acuerdo. 5= Totalmente de acuerdo		
	¿Cuál es la relación que existe entre la evaluación por competencias con la gestión de recursos humanos en las empresas del rubro de fundición de Lima y Callao, año 2022?	Determinar la relación que existe entre la evaluación por competencias y la gestión de recursos humanos en las empresas del rubro de fundición de Lima y Callao, año 2022.	La evaluación por competencias tiene relación efectiva con la gestión de recursos humanos en las empresas del rubro de fundición de Lima y Callao, año 2022.				P2			
	<b>ESPECÍFICOS</b>	• ¿Cuál es la relación que existe entre la selección y entrevista del recurso humano y el capital humano en las empresas del rubro de fundición	• Determinar la relación que existe entre la selección y entrevista del recurso humano y el capital humano en las empresas del rubro de fundición de Lima y Callao, año 2022.			• La selección y entrevista del recurso humano tiene relación con el capital humano en las empresas del rubro de fundición de Lima	Desarrollo del recurso humano		Capacitación y entrenamiento	P5
										P6
	• ¿Cuál es la relación que existe entre la selección y entrevista del recurso humano y el capital humano en las empresas del rubro de fundición	• Determinar la relación que existe entre la selección y entrevista del recurso humano y el capital humano en las empresas del rubro de fundición de Lima y Callao, año 2022.	• La selección y entrevista del recurso humano tiene relación con el capital humano en las empresas del rubro de fundición de Lima			• La selección y entrevista del recurso humano tiene relación con el capital humano en las empresas del rubro de fundición de Lima	Evaluación y compensación		Evaluación del desempeño	P7
										P8
										P9
										P10
										P11

de Lima y Callao, año 2022?		y Callao, año 2022.			Sistema de compensaciones	P12
• ¿Cuál es la relación que existe entre el desarrollo del recurso humano y el capital intelectual en las empresas del rubro de fundición de Lima y Callao, año 2022?	• Determinar la relación que existe entre el desarrollo del recurso humano y el capital intelectual en las empresas del rubro de fundición de Lima y Callao, año 2022.	• El desarrollo del recurso humano tiene relación con el capital intelectual en las empresas del rubro de fundición de Lima y Callao, año 2022.	<b>VARIABLE DEPENDIENTE:</b> Gestión de recursos humanos	Capital humano	Arquitectura organizacional	P13
						P14
Estilo de liderazgo	P15					
	P16					
Capital intelectual	Estructura interna	P17				
		P18				
	Estructura externa	P19				
		P20				
Organización	Manual Organizacionales	P21				
		P22				
	Toma de decisiones	P23				
		P24				
• ¿Cuál es la relación que existe entre la evaluación y compensación y organización en las empresas del rubro de fundición de Lima y Callao, año 2022?	• Determinar la relación que existe entre la evaluación y compensación y organización en las empresas del rubro de fundición de Lima y Callao, año 2022.	• La evaluación y compensación tiene relación con la organización en las empresas del rubro de fundición de Lima y Callao, año 2022.				

Fuente: Elaboración propia

## ANEXO N° 2. CUESTIONARIO

<b>CUESTIONARIO SOBRE LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS Y SU RELACIÓN CON LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS EMPRESAS DE FUNDICIÓN DE LIMA Y CALLAO, AÑO 2022</b>
Objetivo:
Conocer como es el desempeño laboral dentro de la empresa de fundición de Lima y Callao.
A continuación, encontrará una serie de preguntas acerca del desempeño laboral y la gestión en la empresa en donde labora.

### ESCALA DE MEDICIÓN

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

Ítems	Cuestionario	1	2	3	4	5
-------	--------------	---	---	---	---	---

### VARIABLE INDEPENDIENTE: EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

<b>Selección y entrevista del recurso humano</b>						
1	Cree Ud. Que la empresa aplica una selección de personal por competencias técnicas y de gestión?					
2	¿Cree Ud que la empresa inicia la selección de personal en fuentes internas para dar oportunidad de crecimiento a su talento humano?					
3	Cuando fue entrevistado para el puesto que actualmente ocupa, ¿El área de RR HH aplicó preguntas técnicas y sobre su experiencia en el puesto?					
4	Le preguntaron también sobre Cuáles eran sus fortalezas y áreas en desarrollo?					

<b>Desarrollo del recurso humano</b>						
5	¿Considera que las capacitaciones que se imparten en la empresa donde labora, ayuda a su desempeño en el puesto que ocupa?					
6	¿Conoce Ud. sus competencias, la empresa también las conoce?					
7	¿Cree Ud. que en la empresa existe una igualdad de oportunidades de promoción entre todos los trabajadores?					
8	Se han realizado estudios para determinar necesidades de sucesión en el área o departamento donde Ud. labora?					



<b>Evaluación y compensación</b>					
9	¿Sabe Ud. qué es la evaluación por competencias?				
10	¿Es evaluado Ud. de forma objetiva por su jefe directo?				
11	¿Considera Ud. que su remuneración es acorde con el trabajo que realiza?				
12	¿Cree Ud. Que una gama de beneficios diferentes a los que recibe actualmente podrían mejorar su calidad de vida laboral?				

**VARIABLE DEPENDIENTE: GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

<b>Capital humano</b>					
13	¿Tiene Ud. conocimiento de la estructura orgánica de la empresa? ¿tiene acceso a ella?				
14	¿Tiene Ud. conocimiento de las responsabilidades y funciones que contiene el cargo que ocupa en la empresa?				
15	¿Los directivos promueven la participación activa de los trabajadores para la mejora continua de los procesos?				
16	¿Considera Ud. que su jefatura inmediata presenta un liderazgo positivo para el cumplimiento de los objetivos del área?				

<b>Capital intelectual</b>					
17	¿La empresa realiza capacitaciones y talleres constantes para mejorar su desempeño y conocimientos en su área de trabajo?				
18	¿Conoce Ud. quienes son sus clientes y proveedores internos dentro de los procesos que conforman la empresa?				
19	¿Considera que la empresa es reconocida en el mundo empresarial por tener trabajadores de renombrado prestigio, producto de su experiencia?				
20	¿Considera que la empresa mantiene una relación basada en valores con sus clientes y proveedores externos?				

<b>Organización</b>					
21	¿Considera que el Manual de Organizaciones y Funciones - MOF tiene la información necesaria sobre el desarrollo de los puestos?				
22	¿El área de RR HH ha dado conocer sus procedimientos principales como el de Reclutamiento y Contratación - Capacitación y Desarrollo del talento humano?				
23	¿El área de RRHH promueve la participación activa de los trabajadores para la toma de decisiones sobre la mejora en los perfiles de puesto y el programa de capacitación?				
24	¿Considera Ud. Que para la actualización del FODA de RR HH se analizan los objetivos, metas y líneas de acción de la empresa?				

**Nombre de empresa:**

**Puesto:**

**Fecha:**

### ANEXO N° 3. TABLA DE DATOS EXCEL PARA ANÁLISIS EN SPSS

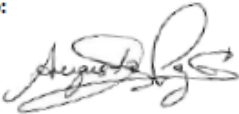
Encuesta Piloto con la participación de 33 empleados

Encuestado	EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS												GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS												D1	D2	D3	VI	D1	D2	D3	VD
	D1 V.I.				D2 V.I.				D3 V.I.				D1 V.D.				D2 V.D.				D3 V.D.											
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15	P16	P17	P18	P19	P20	P21	P22	P23	P24								
1	4	1	2	5	4	3	1	1	5	2	1	5	5	5	3	3	1	4	1	3	4	4	1	5	12	9	13	34	16	9	14	39
2	4	4	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	17	15	16	48	17	14	16	47
3	4	4	5	5	4	4	5	4	5	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	103	17	18	138	17	17	16	50
4	4	5	4	4	4	4	4	5	5	4	3	4	4	5	5	4	4	4	2	4	5	4	4	4	99	17	16	132	18	14	17	49
5	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	98	17	15	130	16	18	16	50
6	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	95	16	15	126	16	16	16	48
7	5	3	4	4	5	5	1	4	1	4	5	4	2	4	1	4	4	4	2	4	4	5	4	3	86	15	14	115	11	14	16	41
8	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	96	16	16	128	16	16	16	48
9	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	5	1	5	4	5	5	5	5	2	5	95	15	16	126	12	19	17	48
10	4	5	4	4	4	4	3	3	4	5	4	5	4	3	4	5	5	5	3	3	4	4	4	4	97	14	18	129	16	16	16	48
11	4	4	4	4	5	4	3	4	4	3	4	4	3	4	3	4	3	4	3	4	4	4	4	4	91	16	15	122	14	14	16	44
12	5	4	5	4	5	4	3	4	5	4	1	4	5	5	4	4	4	4	4	5	4	2	2	4	95	16	14	125	18	17	12	47
13	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	5	2	4	1	2	2	4	3	4	4	2	2	3	79	13	17	109	9	13	11	33
14	2	2	4	4	4	4	4	2	4	2	2	4	2	2	2	2	2	2	2	2	4	2	2	2	64	14	12	90	8	8	10	26
15	5	4	4	4	5	5	4	4	4	4	2	5	2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	100	18	15	133	14	16	20	50
16	5	4	4	4	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	4	4	4	106	19	16	141	18	20	16	54
17	4	4	3	3	5	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	4	88	15	16	119	16	14	13	43

18	4	4	5	5	4	4	2	3	4	3	2	5	4	5	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	92	13	14	119	17	14	16	47
19	4	4	2	2	4	4	2	4	2	2	5	2	4	4	5	3	4	2	4	1	2	4	4	5	79	14	11	104	16	11	15	42
20	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	3	2	3	3	4	3	3	4	2	81	15	14	110	13	12	12	37
21	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	93	14	16	123	15	16	16	47
22	4	4	4	4	4	4	2	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	4	3	3	4	3	3	84	13	13	110	14	15	13	42
23	4	4	4	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	4	4	4	2	4	2	4	4	4	4	4	89	13	16	118	16	12	16	44
24	4	3	2	3	1	2	5	3	3	4	4	4	4	4	5	4	3	5	2	5	2	3	4	4	83	11	15	109	17	15	13	45
25	5	5	4	4	5	4	2	5	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	109	16	19	144	18	18	20	56
26	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	95	16	16	127	16	15	16	47
27	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24	4	4	32	4	4	4	12
28	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	85	14	16	115	12	12	16	40
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	95	16	16	127	16	16	15	47
30	4	4	4	4	3	4	3	2	4	4	2	4	2	4	3	2	2	2	3	4	2	4	3	4	77	12	14	103	11	11	13	35
31	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	92	14	16	122	15	16	16	47
32	4	3	4	4	4	4	3	2	4	3	1	5	3	4	2	3	2	3	3	4	4	4	3	4	80	13	13	106	12	12	15	39
33	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	93	15	16	124	14	16	16	46

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

**ANEXO N° 4. VALIDACIÓN DE INSTRUMENTO**

Título de la investigación:		Evaluación por competencias y su relación con la gestión de recursos humanos en las empresas del rubro de fundición de Lima y Callao		
Línea de investigación:		Desarrollo sostenible y Gestión empresarial		
Apellidos y nombres del experto:		Mgr.Paz Campaña Augusto Edward		
El instrumento de medición pertenece a la variable:		Evaluación por competencias		
<p>Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "X" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.</p>				
Ítems	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		
<p>Sugerencias: Es aplicable</p>				
<p>Firma del experto:</p> 				

**MATRIZ PARA EVALUACIÓN DE EXPERTOS**

<b>Título de la investigación:</b>	Evaluación por competencias y su relación con la gestión de recursos humanos en las empresas del rubro de fundición de Lima y Callao
<b>Línea de investigación:</b>	Desarrollo sostenible y Gestión empresarial
<b>Apellidos y nombres del experto:</b>	Mgtr.Paz Campaña Augusto Edward
<b>El instrumento de medición pertenece a la variable:</b>	Gestión de recursos humanos

Mediante la matriz de evaluación de expertos, Ud. tiene la facultad de evaluar cada una de las preguntas marcando con una "X" en las columnas de SÍ o NO. Asimismo, le exhortamos en la corrección de los ítems, indicando sus observaciones y/o sugerencias, con la finalidad de mejorar la coherencia de las preguntas sobre la variable en estudio.

Items	Preguntas	Aprecia		Observaciones
		SÍ	NO	
1	¿El instrumento de medición presenta el diseño adecuado?	X		
2	¿El instrumento de recolección de datos tiene relación con el título de la investigación?	X		
3	¿En el instrumento de recolección de datos se mencionan las variables de investigación?	X		
4	¿El instrumento de recolección de datos facilitará el logro de los objetivos de la investigación?	X		
5	¿El instrumento de recolección de datos se relaciona con las variables de estudio?	X		
6	¿La redacción de las preguntas tienen un sentido coherente y no están sesgadas?	X		
7	¿Cada una de las preguntas del instrumento de medición se relaciona con cada uno de los elementos de los indicadores?	X		
8	¿El diseño del instrumento de medición facilitará el análisis y procesamiento de datos?	X		
9	¿Son entendibles las alternativas de respuesta del instrumento de medición?	X		
10	¿El instrumento de medición será accesible a la población sujeto de estudio?	X		
11	¿El instrumento de medición es claro, preciso y sencillo de responder para, de esta manera, obtener los datos requeridos?	X		

Sugerencias: Es aplicable

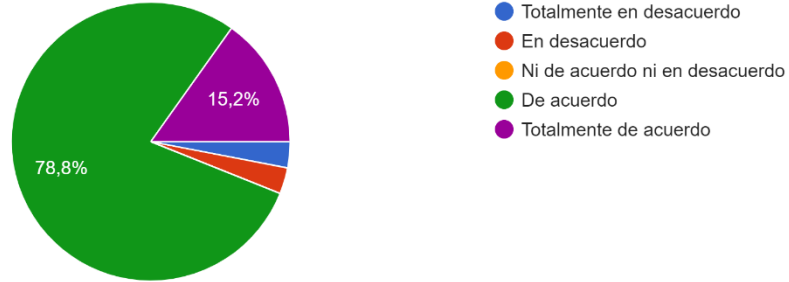
Firma del experto:



## ANEXO N° 5. EVIDENCIA DE LA ENCUESTA GOOGLE FORMS

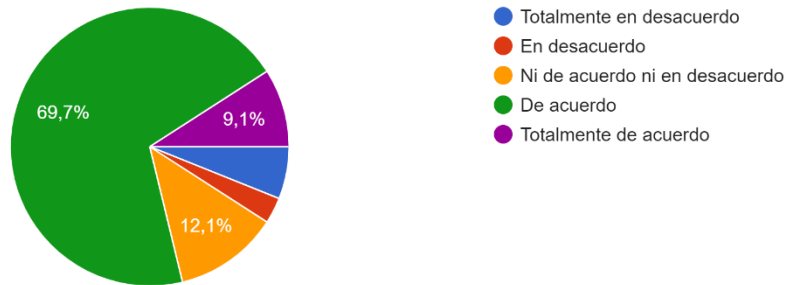
¿Cree Ud. que la empresa aplica una selección de personal por competencias técnicas y de gestión?

33 respuestas



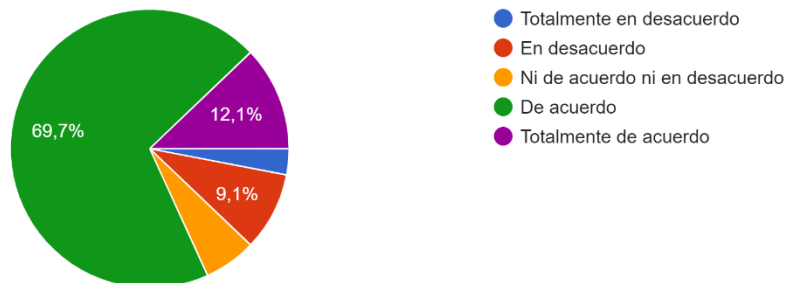
¿Cree Ud. que la empresa inicia la selección de personal en fuentes internas para dar oportunidad de crecimiento a su talento humano?

33 respuestas



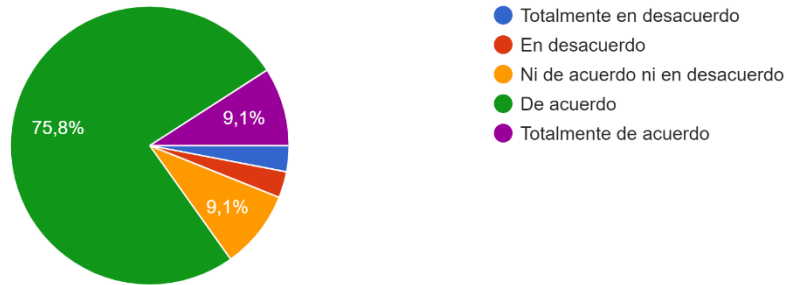
Quando fue entrevistado para el puesto que actualmente ocupa, ¿El área de RR HH aplicó preguntas técnicas y sobre su experiencia en el puesto?

33 respuestas



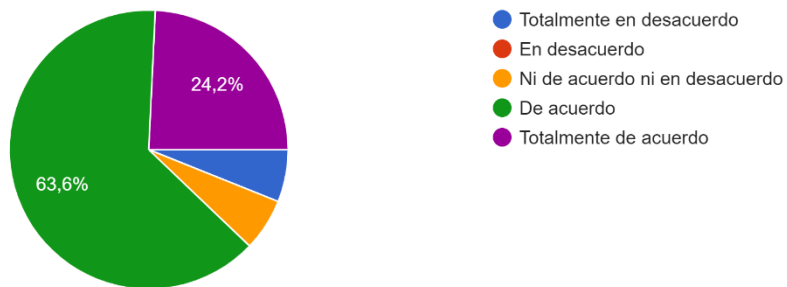
¿Le preguntaron también sobre cuáles eran sus fortalezas y áreas en desarrollo?

33 respuestas



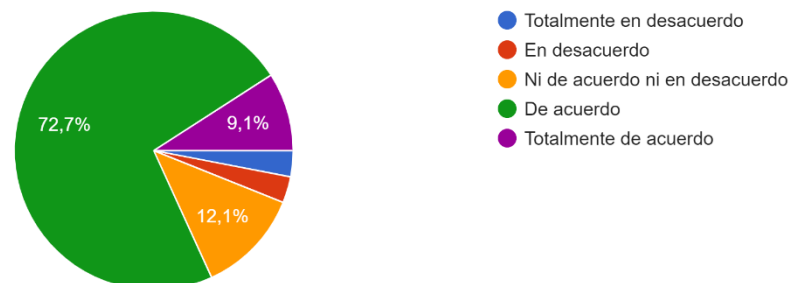
¿Considera que las capacitaciones que se imparten en la empresa donde labora, ayudan a su desempeño en el puesto que ocupa?

33 respuestas



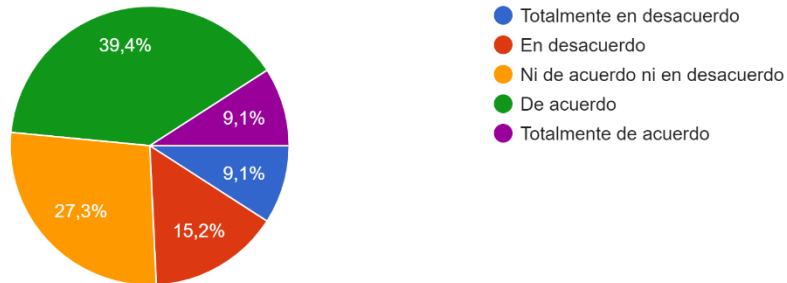
¿Conoce Ud. sus competencias, la empresa también las conoce?

33 respuestas



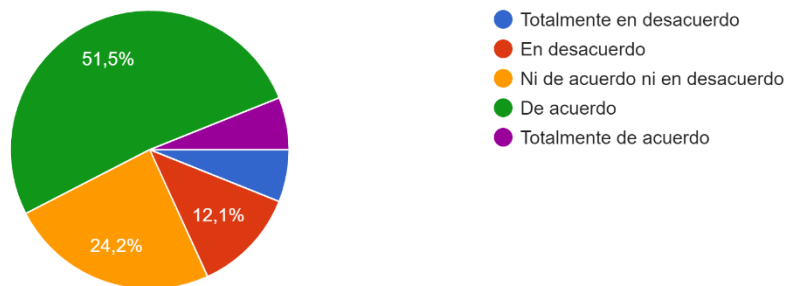
¿Cree Ud. que en la empresa existe una igualdad de oportunidades de promoción entre todos los trabajadores?

33 respuestas



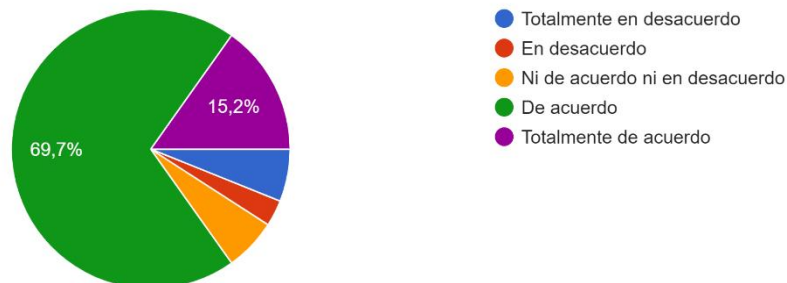
¿Se han realizado estudios para determinar necesidades de sucesión en el área o departamento donde Ud. labora?

33 respuestas



¿Sabe Ud. qué es la evaluación por competencias?

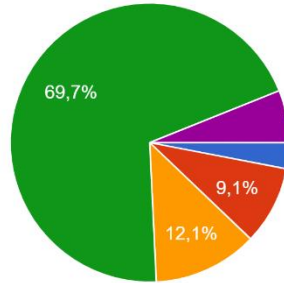
33 respuestas





¿Es evaluado Ud. de forma objetiva por su jefe directo?

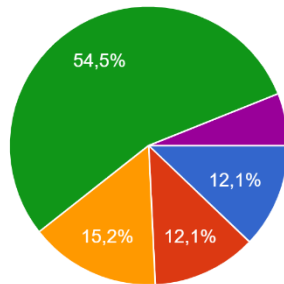
33 respuestas



- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

¿Considera Ud. que su remuneración es acorde con el trabajo que realiza?

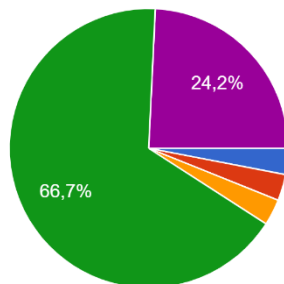
33 respuestas



- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

¿Cree Ud. que una gama de beneficios diferentes a los que recibe actualmente podrían mejorar su calidad de vida laboral?

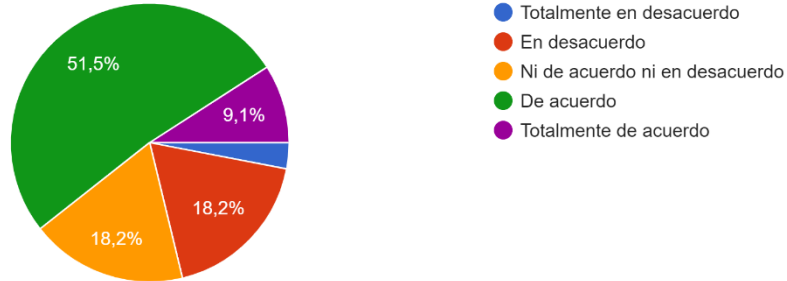
33 respuestas



- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

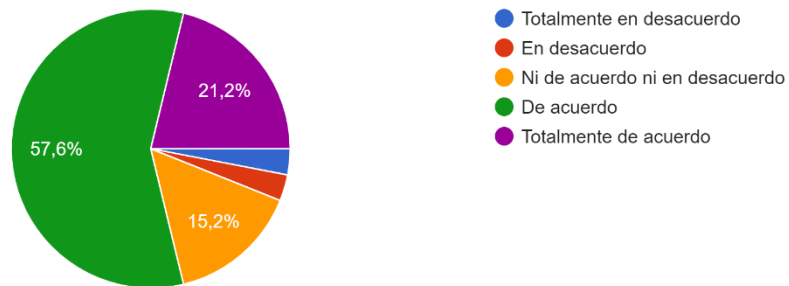
¿Tiene Ud. conocimiento de la estructura orgánica de la empresa? ¿tiene acceso a ella?

33 respuestas



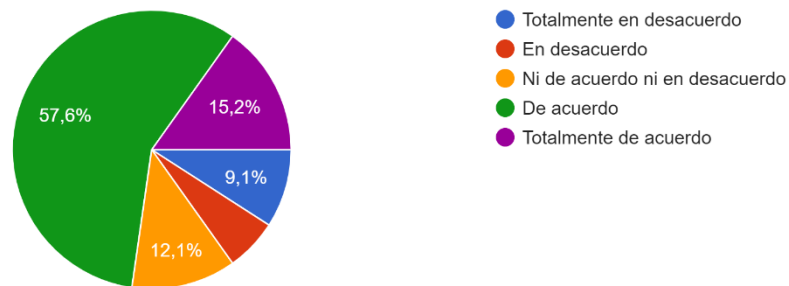
¿Tiene Ud. conocimiento de las responsabilidades y funciones que contiene el cargo que ocupa en la empresa?

33 respuestas



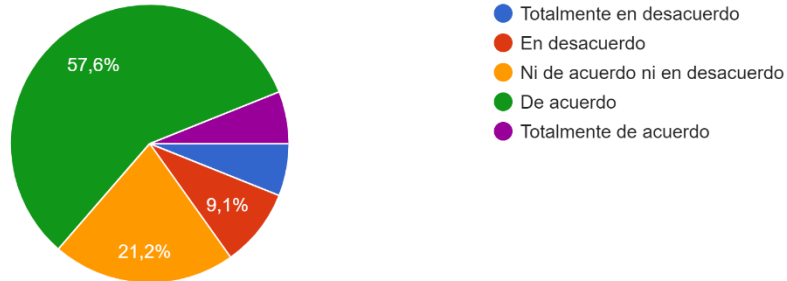
¿Los directivos promueven la participación activa de los trabajadores para la mejora continua de los procesos?

33 respuestas



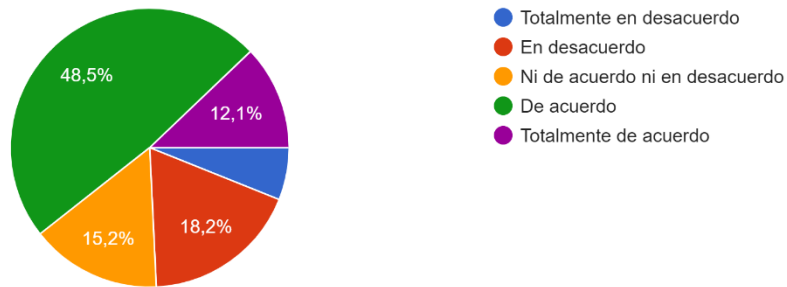
¿Considera Ud. que su jefatura inmediata presenta un liderazgo positivo para el cumplimiento de los objetivos del área?

33 respuestas



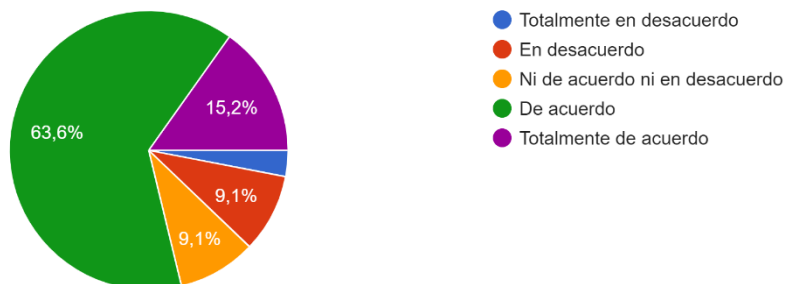
¿La empresa realiza capacitaciones y talleres constantes para mejorar su desempeño y conocimientos en su área de trabajo?

33 respuestas



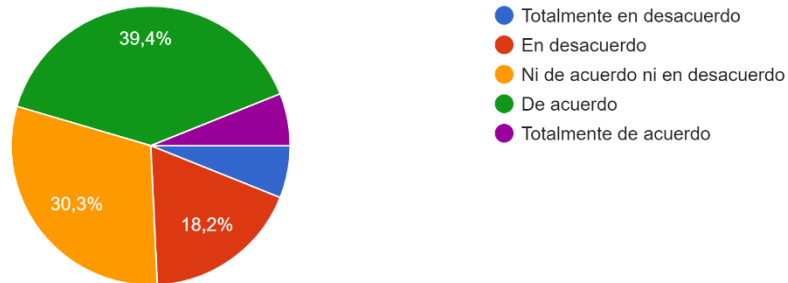
¿Conoce Ud. quienes son sus clientes y proveedores internos dentro de los procesos que conforman la empresa?

33 respuestas



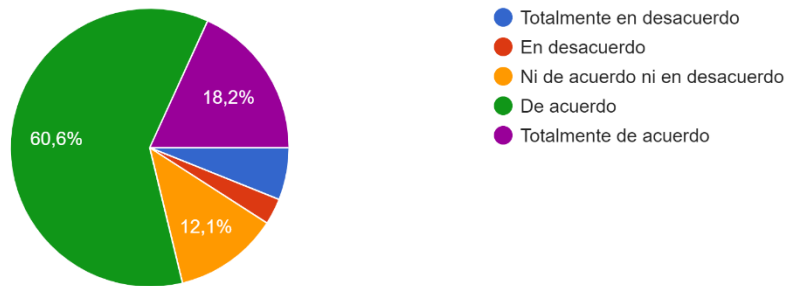
¿Considera que la empresa es reconocida en el mundo empresarial por tener trabajadores de renombrado prestigio, producto de su experiencia?

33 respuestas



¿Considera que la empresa mantiene una relación basada en valores con sus clientes y proveedores externos?

33 respuestas



¿Considera que el Manual de Organizaciones y Funciones - MOF tiene la información necesaria sobre el desarrollo de los puestos?

33 respuestas

