



FACULTAD DE NEGOCIOS

Carrera de Administración

Gestión por competencias en los trabajadores del área administrativa de una empresa dedicada a los servicios de impresión en Lima Cercado - 2018

Tesis para optar el título profesional de:

Licenciada en Administración

Autora:

Silvana Alexandra Almandoz Carrasco

Asesora:

Mg. Giovanna Gisell Mendiolaza Castillo

Lima - Perú

2020

DEDICATORIA

Por los que están aquí, los que se fueron y los que llegarán.

La vida me ha enseñado que somos múltiples mundos propios conviviendo en un mismo universo. Siéntete orgullosa de quién eres, brilla con los colores que quieras y no dejes que nadie apague tu luz. Esto es por ti, por todas tus versiones, por todos los sueños frustrados que tienes, por las ganas de comerte el mundo o hundirte en él, esto es para que recuerdes que siempre puedes hacerlo un poquito mejor. Yo también pienso que a veces eres un rayito de felicidad.

AGRADECIMIENTO

A mi mamá que siempre está pendiente de mí, por su paciencia, dedicación y ganas de siempre salir adelante, eres lo más lindo que me ha dado la vida y si tuviera que elegir a alguien para ser mi madre, te elegiría a ti una y mil veces. A mi hermana Diana, sin sus ocurrencias, su desorden, su temperamento y todos los altibajos, le pone cierta chispa a mi vida. A mi hermana Stefany que me ha enseñado sobre paciencia, tolerancia, respeto e inocencia. A mi papá que ya no está, pero que siempre vive en mis recuerdos. A mi abuela que me presume cada que puede, que me quiere y que se emociona con mis logros. A mi tía Paty, por tanta paciencia y cordura en cada reunión familiar. A mi tío Jorge por estar pendiente de mí. A todos mis primos que los quiero con todo mi corazón. A mis tíos que me quieren tanto. A mi abuelo que de cualquier forma me enseñó a ver el mundo siempre con cierta magia. A mi tío Javier, por traerme un poquito de allá. A mis amigos por tolerarme, quererme y aceptarme. A todas aquellas personas que aportaron su granito de arena a lo largo de mi vida y me ayudaron de alguna forma a llegar hasta este punto. A las fuerzas sobrenaturales del universo. A ti chiqui, por enseñarme a ver el mundo con otros ojos, por apoyarme en mis sueños locos de vez en cuando y por hacer que todo se vea un poco menos gris. A todos ustedes, gracias.

Tabla de contenidos

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTO	3
ÍNDICE DE TABLAS.....	6
ÍNDICE DE FIGURAS.....	7
RESUMEN.....	8
ABSTRACT.....	9
CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN.....	10
1.1. Realidad problemática	11
1.1.1. Antecedentes.....	18
1.1.2. Bases Teóricas	23
1.2. Formulación del problema.....	29
1.2.1. Problema General	29
1.2.2. Problemas Específicos	29
1.3. Objetivos.....	30
1.3.1. Objetivo General.....	30
1.3.2. Objetivos específicos	30
1.4. Justificación	31
CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....	32
2.1. Tipo de Investigación	32
2.2. Población y muestra.....	33
2.3. Variable	34
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos	35
2.4.1. Técnicas	35
2.4.2. Instrumentos	35
2.5. Validación.....	37
2.6. Confiabilidad del instrumento	38
2.7. Procedimiento de recolección de datos	42
2.8. Aspectos éticos	42

CAPÍTULO III.	RESULTADOS	44
CAPÍTULO IV.	DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES	51
4.1.	Discusión	51
4.2.	Conclusiones.....	58
REFERENCIAS.....		60
ANEXOS.....		64
Anexo A	Matriz de consistencia	64
Anexo B	Formato de instrumento para juicio de expertos	67
Anexo C	Cuestionario aplicado a los trabajadores del área administrativa de la empresa dedicada a los servicios de impresión.....	91
Anexo D	Análisis de competencias por sujeto	97
Anexo E	Puntuación por competencia en valor numérico.....	102
Anexo F	Resultados de las Competencias Cardinales por sujeto (Comparativa).....	103
Anexo G	Resultados de las Competencias Específicas por sujeto	104

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de Operacionalización de variables.....	34
Tabla 2 Categorías de acuerdo con el puntaje por dimensión	37
Tabla 3 Estadísticas de Fiabilidad.....	38
Tabla 4 Estadísticas del elemento	39
Tabla 5 Estadísticas de escala	41
Tabla 6 Frecuencia y porcentaje de evaluados según sexo.....	44
Tabla 7 Frecuencia y porcentaje de evaluados según edad.....	45
Tabla 8 Estadísticos generales de las dimensiones	45
Tabla 9 Resultados de la dimensión Competencias Cardinales.....	46
Tabla 10 Resultados de la dimensión Competencias Específicas.....	47
Tabla 11 Resultados de las dimensiones Competencias Cardinales y Específicas.....	49

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Actividad empresarial según actividad económica 2017	13
Figura 2 Número de empresas rubro papel, imprenta y reproducción por zona del País	14
Figura 3 Top 15 empresas del sector impresión según facturación anual y Número de trabajadores 2017	15
Figura 4 Clasificación de las competencias según el diccionario	25
Figura 5 Gestión integral por competencias	27
Figura 6 Resultados de la dimensión Competencias Cardinales	46
Figura 7 Resultados de la dimensión Competencias específicas	48
Figura 8 Resultados de la dimensión Competencias Cardinales y Competencias Específicas	49

RESUMEN

El presente estudio tuvo como fin identificar el grado o nivel de competencias cardinales y específicas dentro de una empresa dedicada al servicio de impresiones en el Cercado de Lima. Este es importante para la organización puesto que se encuentra en proceso de cambio y necesita alinear a todos los trabajadores del área administrativa con el fin de que estos puedan adaptarse a los nuevos procedimientos que pretende adoptar la organización.

La metodología utilizada se basa en un estudio de tipo descriptivo-cuantitativa de diseño no experimental, con una muestra censal conformada por 20 personas del área administrativo de una empresa encargada de servicios de impresión a quienes se les aplicó una encuesta de 50 preguntas para obtener información adecuada.

Los resultados mostraron que las Competencias Cardinales y específicas de la empresa dedicada a la realización de servicios de impresión, se encuentran en grado “Alto” y/o “Bueno”.

Finalmente se concluye que el área de RR.HH. debe implementar diferentes capacitaciones, con el fin de alinear las habilidades y competencias de cada trabajador, para que así estos se adapten mejor a sus nuevas funciones.

Palabras clave: Gestión por competencias, Recursos Humanos, competencias específicas, perfil

ABSTRACT

The purpose of this study was to identify the level or degree about cardinal and specific competencies within a company dedicated to the printing services in Cercado de Lima. This is important for the organization because they are undergoing a change management. The company needs to align all the workers in the administrative area so that they can adapt to the new procedures that the organization intends to adopt.

The methodology used is based on a descriptive-quantitative study of a non-experimental design, with a census sample made up of 20 people from the administrative area of a company in charge of printing services to whom a 50-question survey was applied to obtain information adequate.

The results showed that the Cardinal and Specific Competencies of the company dedicated to the realization of printing services, are in grade "High" and / or "Good".

Finally, it is concluded that the HR area must implement different pieces of training, to align the skills and competences of each worker, so that they are better adapted to their new functions.

Key words: Management by competences, Human Resources, specific competences, profile

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Actualmente, el ambiente de toda empresa es percibido en extremo competitivo. Trabajadores tanto internos como posibles candidatos, compiten por encontrar mejores oportunidades y encajar en el puesto idóneo que permita su crecimiento y desarrollo profesional, así como cierta estabilidad económica.

En este mundo no basta solamente con contar con tecnología de punta, sistemas integrados que automaticen procesos, instalaciones de primer nivel o equipamiento adecuado para realizar actividades, pues, sin el personal, el éxito y la productividad no están 100% garantizados.

La conceptualización del valor de las personas en el marco empresarial se realiza desde el punto de vista las ciencias del comportamiento humano. La gestión del recurso busca retener al talento y que este desarrolle sus capacidades con el fin de mejorar los procesos de la empresa. En la teoría de la gestión del talento, se encuentra la gestión por competencias la cual observa al personal como un solo individuo y se preocupa en potencializar y/o desarrollar las habilidades de este, con el fin de que este pueda generar mayor valor para la organización. Por esta razón, se considera al capital humano como uno de los pilares de la organización, ya que de ellos depende en gran medida la operatividad de la empresa. Es por ello, la necesidad de un ambiente en donde los trabajadores se sientan cómodos y se puedan desenvolver de manera eficaz y eficiente.

En los siguientes capítulos se responderá la interrogante de cuál es el grado de cumplimiento de las competencias cardinales y específicas en los trabajadores del área administrativa durante el año 2018. La siguiente investigación se hizo con el objeto de conocer más acerca del desarrollo de esta gestión en la organización, ya que esta se encuentra en pleno proceso de cambio, pues en la actualidad los medios digitales están

desplazando al negocio de los servicios de impresión. Para que estas modificaciones al interior de la empresa rindan frutos, es necesario tener al personal alineado ya que así sus habilidades serán aprovechadas en mayor medida.

Finalmente, se presentarán los resultados obtenidos del cuestionario con sus respectivas interpretaciones, así como las discusiones que contrastan lo encontrado en esta investigación en comparación a los antecedentes.

1.1. Realidad problemática

En la actualidad, el sector de la impresión se encuentra en evolución e innovación, un proceso constante que es esencial para garantizar la supervivencia de estas empresas que operan en un sector tan competitivo como es el de la imprenta y las artes gráficas, ya que cada año tiene que actualizarse e incorporar novedades para satisfacer las necesidades de unos clientes cada vez más exigentes. (Diario 16, 2018)

Para entender los importantes cambios que se han dado en el ámbito de las comunicaciones en todo el mundo, se debe analizar el panorama de las tecnologías digitales, pues hace unos 24 años en el Perú el alcance de la internet no estaba masificado como ahora. Los costos más bajos gracias a los nuevos implementos tecnológicos y la aceleración de la velocidad de banda ancha hacen que cada día sean menos los usuarios que no tengan conexión con el medio digital. Si a eso le añadimos la cantidad actual de terminales móviles, es notoria la razón del porqué el mundo digital, se impone por sobre los demás medios de comunicación, incluyendo claramente los servicios de impresión.

La digitalización ha reducido en gran medida la cantidad de productos impresos que hoy se venden. He ahí el ejemplo de la publicidad en la prensa, revistas, diarios, y

hasta libros. Anteriormente, muchas empresas contrataban a imprentas para la generación de catálogos, revistas, flyers, banners, facturas y demás. Sin embargo, con el impulso del internet y la publicidad digital, estos tipos de servicios de impresión se han ido desplazando paulatinamente.

El impulso de la marca o productos vía redes sociales o páginas web es mucho más exacto, pues gracias a las cookies que recolectan estos sitios, el tipo de publicidad filtrada es mucho más precisa. Además, el costo de la publicidad digital es mucho menor al servicio de publicidad de manera impresa. Por otro lado, la reducción en la compra de diarios ha hecho que los profesionales de marketing y publicidad opten por un canal con mayor difusión, en este caso, la internet.

Sin embargo, las artes gráficas se siguen gestionando. El papel a pesar de sus limitaciones sigue siendo el formato preferido para los lectores. La industria se preocupa hoy por imprimir libros dignos de contemplar y hojear.

En el ámbito de la fotografía, la tecnología ha llegado a las empresas de revelado, si bien es cierto, ya no existen muchas personas que impriman fotografías como antes, sin embargo, aún se conserva esto como un medio de preservación de los recuerdos sin necesidad de contar con un dispositivo para poder ojearlas.

Por otro lado, las tarjetas o creaciones gráficas se siguen plasmando en papel y tinta, ya que el impacto generado por una tarjeta física siempre será mucho mejor que la obtenida por una tarjeta virtual. Conscientes de que se debe competir con la pantalla, las artes gráficas desarrollaron más énfasis en la experiencia del usuario. Los troquelados, relieves, estampados, pop up y demás son los principales atractivos que dan cabida a que la industria del sector gráfico se mantenga. (PERU GRAFICO, 2018)

Las empresas del sector de la impresión tradicional se han visto obligadas a reformular su propuesta de valor hacia el mercado, pues si se mantenían sin realizar ningún tipo de cambio, el fin sería inminente. Muchas mantienen sus operaciones de impresión tradicional y a la par, están desarrollando líneas de negocio complementarias que les permita abarcar mayor participación del mercado, diversificando su riesgo.

Según data del INEI del año 2017 el sector “papel, imprenta y reproducción” abarcó un total de 20,651 empresas lo que represento el 11.6% de la actividad empresarial del país.

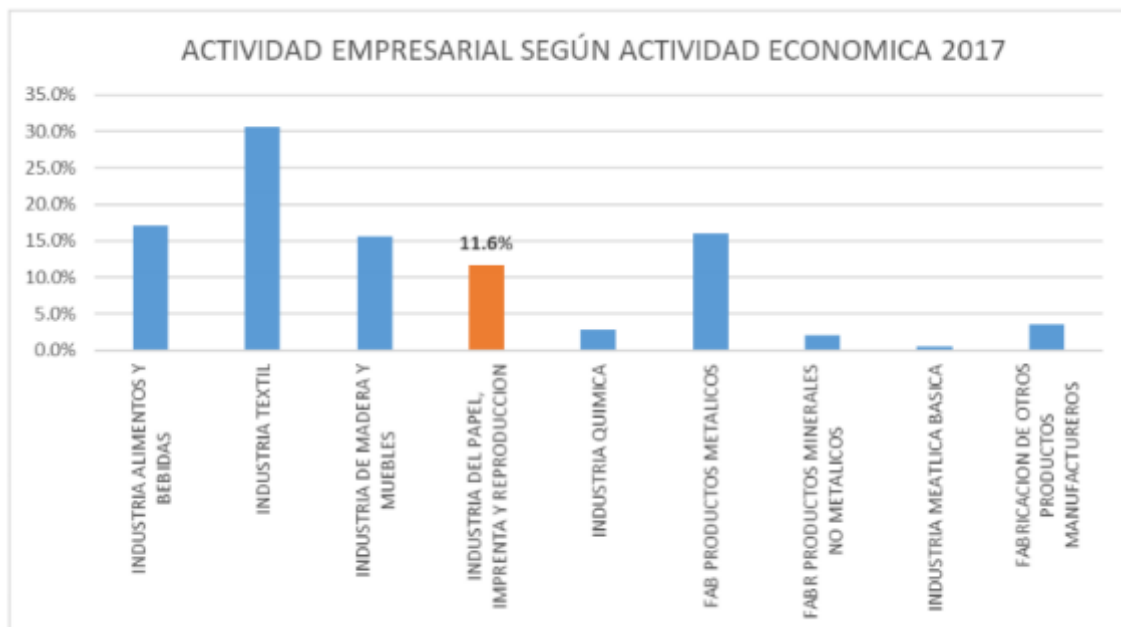


Figura 1 Actividad empresarial según actividad económica 2017
Fuente: Extraído de (Quiroz J., 2019)

Perú Top es citado dentro del informe de Quiroz J., esta entidad realizó un Ranking del Top 10,000 mejores empresas que durante el 2018 tuvieron mayor facturación, en el sector Impresión – Editorial (Printing – Publishing) tenemos 27 empresas, entre mediana y grandes. Empresas con proceso de Impresión Offset plana,

rotativa, flexografía, digital especialmente dedicadas a productos tales como libros, empaques, etiquetas en papel y flexibles.

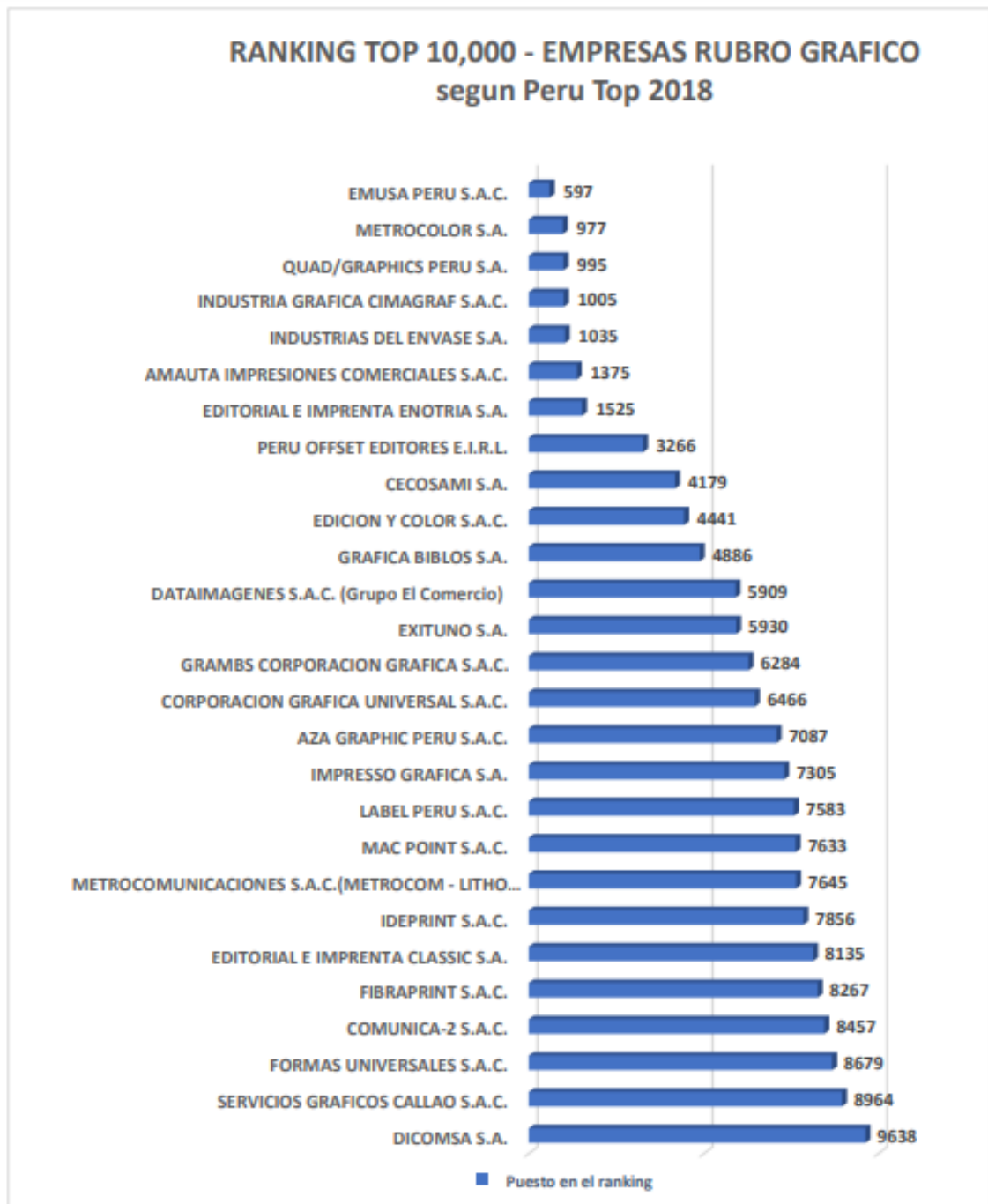


Figura 2 Número de empresas rubro papel, imprenta y reproducción por zona del País
Fuente: Extraído de (Quiroz J., 2019)

Otro punto importante para tomar como referencia es el número de trabajadores y la facturación, lo cual se muestra en el siguiente top 15 de empresas gráficas. La efectividad de una empresa debe relacionarse con la eficiencia utilizando los recursos de manera óptima, no necesariamente implica el contar con mayor cantidad de personal.



Figura 3 Top 15 empresas del sector impresión según facturación anual y Número de trabajadores 2017
Fuente: Extraído de (Quiroz J., 2019)

Las empresas que toman modelos de gestión organizacional y se desarrollan tomando como eje principal a sus colaboradores, son más seguras para sostenerse y sustentarse. Pues a pesar de que muchos procesos son casi automáticos el tener personal que aporte al mejoramiento en innovación, disminución de accidentes y/o reducción de mermas y gastos, genera mayor valor para la organización, sobre todo para esta que está en pleno cambio.

En ese contexto, la gestión del talento humano por Competencias está presente como un tipo de modelo innovador dentro de las organizaciones, pues le da la importancia que merece al capital humano; así, se pueden potenciar sus habilidades y encontrar un puesto idóneo para las competencias que posee.

Se han realizado numerosos trabajos con respecto a la gestión del potencial dentro de diversas universidades peruanas y del exterior, puesto que este modelo es conocido por generar un impacto positivo en las compañías que lo aplican.

En esta empresa en particular se busca migrar a nuevas líneas de negocio para volverse sostenible, pues dada la baja del sector y el avance de la digitalización, las ventas se mantienen a niveles muy por debajo de lo esperados. Si no se realiza un cambio, en un par de años la empresa será insostenible y se tendría que liquidar.

Actualmente todas las grandes imprentas están buscando modernizarse con el fin de brindar nuevos y mejores productos para retener a la mayor cantidad de clientes. Si bien en los últimos años las impresiones en alto relieve y los libros pop up han tenido bastante acogida, esto no significa un aumento significativo para continuar con la inversión en ese rubro. La empresa objeto de nuestro estudio tiene a más de 250 trabajadores laborando en las diferentes áreas, sin embargo, solo 20 se encargan de todo el flujo administrativo.

La gerencia quiere incursionar en líneas de etiquetas y empaques puesto que existe un aumento en este sector y como ya se cuentan con varias de las máquinas, esto supondría una muy buena alternativa para poder remontar en las ventas. Para ello se requiere que todo el equipo administrativo esté alineado en cuanto a sus capacidades.

La gestión por competencias en una empresa en transformación como es la que estamos por analizar, nos permitirá encontrar la manera de mejorar, capacitar, reubicar y/o potenciar al personal que se encuentra laborando, con el fin de retener el talento y conservar todo el conocimiento posible, para que de esta manera se gestionen los cambios de transformación en cada una de las áreas.

1.1.1. Antecedentes

En la tesis Competencias laborales de las trabajadoras sociales de la Dirección Regional de Salud Lima –Provincia, Huacho (Romero Churrango & Solorzano García, 2019) se tuvo como objetivo el identificar de qué manera se presenta las competencias laborales de las trabajadoras sociales. La población estuvo conformada por 285 servidores públicos y una muestra de 164 servidores públicos a los cuales se le aplicó el instrumento, que consistía en un cuestionario que mide las competencias laborales elaborado por Cahuana Mendoza Josep Enrique (2018) y adaptado por las investigadoras. Las dimensiones utilizadas fueron Competencias laborales genéricas, Competencias laborales básicas y Competencias laborales específicas. Se obtuvo como resultado que el 49% de la opinión de los servidores públicos considera que las competencias laborales de las trabajadoras sociales son regulares, mientras que el 41% considera que son buenas y sola minoría del 10% considera que son deficientes. Se concluyó que si bien es cierto las profesionales aplican de manera efectiva las competencias laborales en la intervención que realizan no se llega a un nivel máximo de calidad y de eficiencia; deduciendo que el desempeño de las profesionales es evaluado de manera regular a óptima

En la investigación realizada por Quispe, R (2019) titulada Competencias laborales en los trabajadores de una empresa de eventos corporativos y sociales, Lima, 2018. Se planteó determinar las características de las competencias laborales que poseen los trabajadores como base para la productividad de la empresa objeto

de su estudio. El método empleado en la investigación es de tipo descriptivo, diseño no experimental de corte transversal, la población estuvo conformada por 50 trabajadores, la muestra fue censal, se utilizó la técnica de la encuesta, con su instrumento el cuestionario conformado por 30 preguntas. Se obtuvo como resultado que el 42 % de los trabajadores tienen el nivel alto de competencias, finalmente llegó a la conclusión que la característica de las competencias laborales de los trabajadores fue destacada en el año 2018, ubicándose en un nivel alto.

En la tesis “Gestión por competencias para el talento humano en la empresa GRUPO RTP SAC Chiclayo – 2015” (Cayatopa, 2017). Se realizó la clasificación a través de dos dimensiones (Cardinales y Específicas). Con esto se procedió a integrarlo con los procesos de selección, evaluación del desempeño y capacitación después a través de las veinticinco encuestas a los trabajadores en su totalidad, así como una entrevista sólo hecha al Gerente de la empresa. Como resultados, se encontraron que las competencias Cardinales más requeridas fueron: Compromiso, Ética, Orientación a los resultados, Calidad de trabajo, Perseverancia, Iniciativa, Innovación. Las competencias Específicas más requeridas fueron: Alta adaptabilidad, Colaboración, Confiabilidad, Habilidad analítica, Liderazgo, Orientación al cliente interno (colaborador) y externo (usuario), Negociación, Comunicación, Trabajo en equipo, Capacidad de planificación y de organización.

La tesis titulada “La gestión por competencias en la Municipalidad Provincial de Abancay – 2014 (Sánchez Serrano, 2014). Dio a conocer como es la gestión por competencias en la Municipalidad Provincial de Abancay–2014, sus objetivos específicos fueron: describir y conocer cómo es la gestión por competencias en el manejo del personal, manejo de la acción, manejo del entorno,

manejo interpersonal y del manejo de la influencia; para luego analizar los tipos de competencia que tiene el personal de la Municipalidad Provincial de Abancay. La investigación fue de diseño documental, con carácter descriptivo, puesto que se desarrolló con fuentes primarias procesadas por medio de la aplicación de una encuesta tipo cuestionario. Una vez conocido como es la gestión por competencias, se determinó que la gran parte del tiempo los servidores públicos que trabajan en la municipalidad provincial de Abancay manejan bien las competencias de manejo de personal, manejo de la acción, manejo del entorno, manejo interpersonal y la competencia del manejo de la influencia.

La tesis titulada Desarrollo del manual de funciones por competencias cardinales y específicas de cargos administrativos y operativos de la contratista Israel Pizarro en la ciudad de Guayaquil (2020) de Lluvi Cabrera Mariana De Jesús y Ormaza Ludeña Andrea Paulina planteó y desarrolló como objetivo principal el desarrollo e implementación de un manual de funciones de los cargos administrativos y operativos de la empresa Israel Pizarro. Se utilizó como metodología la entrevista para definir los perfiles e identificar las competencias de los cargos y se empleó un cuestionario para la recogida de la información. Se concluye que las descripciones de funciones por competencias son la base primordial para apoyar los procesos de selección, capacitación y evaluación del desempeño.

En la investigación realizada por Herrera, A (2015) titulada Competencias laborales en los colaboradores del departamento de ventas de Bimbo

Centroamericana, agencia Huehuetenango, se planteó determinar las competencias laborales que poseen los colaboradores de dicha área. Se realizó un trabajo de investigación de tipo descriptivo, se aplicó un instrumento que evalúa las competencias en tres áreas (hacer, ser saber). Los resultados que se obtuvieron responden al objetivo planteado en la investigación, pues se demostró que los colaboradores poseen las competencias laborales desarrolladas y aplicadas en los parámetros altos, lo cual se refleja en la productividad de la empresa. Teniendo la puntuación más alta el indicador Ser, que abarca las actitudes que poseen los colaboradores para la realización de las funciones encomendadas; el punto más bajo lo obtuvo el saber, que incluye todos los conocimientos que el vendedor debe poseer para la realización de sus funciones.

En Guatemala, se desarrolló una tesis titulada "Gestión de recursos humanos por competencias en la Cooperativa de ahorro y crédito La Inmaculada Concepción R.L. ubicada en la cabecera departamental de Huehuetenango" (Méndez Arreaga, 2017). El presente trabajo de investigación fijó como objetivo general, determinar cómo se aplica la gestión de recursos humanos por competencias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Inmaculada Concepción, R.L. ubicada en la cabecera departamental de Huehuetenango. En la investigación de tipo descriptiva, las conclusiones determinan que debido a que el departamento de RR.HH. es de reciente creación, aún se efectúan algunos procesos de gestión del personal con el método tradicional y con ciertas deficiencias, lo cual debilita la línea entre el actuar y el logro de los objetivos de una empresa, no obstante, pueden ser retos que deben solventar para responder a las exigencias actuales en cuanto al talento humano.

En la tesis de la Universidad Autónoma del estado de México, se realizó una investigación titulada Competencias laborales para el personal empleado de una empresa manufacturera a través de la evaluación de 360 grados (Carmona Velazquez, 2016), su objetivo fue determinar las competencias laborales para el personal empleado de una empresa manufacturera a través de la evaluación de 360 grados, y de manera específica, identificar el nivel de dominio con el que cuenta el grupo de mandos medios sobre las competencias necesarias para una adecuada supervisión y manejo de grupos, identificar como los resultados de la evaluación multiperceptual, así también, conocer cuál es el estrato/área organizacional mejor desarrollado y cuáles son con mayor área de oportunidad. Finalmente identificar los diferentes niveles de competencias del personal empleado a través del comportamiento organizacional. Se utilizó un instrumento automatizado como formulario de Evaluación de Desempeño 360° el cual contiene las 10 competencias genéricas o críticas observadas 100% por todos los empleados, calificadas mediante una escala de Likert del 1 al 5 tomando criterios generales como insatisfactorio necesita mejorar, cumple, rebasa y sobresale, todo esto bajo el sustento teórico de la autora Martha Alles, que consiste en que cada empleado realiza su propia autoevaluación para posteriormente ser evaluado por el jefe inmediato, un subordinado, cliente y un colateral (compañero de área), la elección de los evaluadores es coordinado por el jefe del área junto con el personal de recursos humanos considerando a un total de 66 empleados de la empresa. El alcance del trabajo fue de tipo descriptivo, por buscar definir las competencias laborales del personal de una empresa metalmecánica, el procesamiento de la

información está basado en la estadística descriptiva. Los resultados obtenidos de esta investigación indican de manera general que hay que fortalecer las competencias de liderazgo y desarrollo de colabórales, ya que fueron las puntuaciones más bajas.

1.1.2. Bases Teóricas

El Enfoque de esta gestión, nace como una herramienta estratégica para enfrentar los desafíos constantes del entorno. Implica impulsar y desarrollar el nivel de las competencias individuales de cada uno de los trabajadores, de acuerdo con las necesidades de cada industria.

Becerra M. y Campos F. (2012, págs. 20, párraf 3) citan a Fundación Chile (2004), quienes tienen por definición de Gestión por Competencias:

“Atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente”.

Un modelo de gestión integrado y basado en competencias considera que los objetivos y la planificación de los recursos humanos, debe establecerse desde los objetivos, metas y planes estratégicos de la empresa. Por lo tanto, la función de gestión de los recursos humanos se debe alinear con el resto de las funciones de la empresa, con el fin de establecer ventajas competitivas.

David Mc Clelland, define la competencia como “la característica esencial de la persona que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo”. Él abordó el concepto relacionándolo con la motivación más que con el intelecto. Martha

Alles (2002), señala que el análisis de David sobre la motivación se explica en tres factores.

Los logros como motivación: tener interés por hacer algo mejor. Orientación a logro, prefiere desempeñarse en actividades que le permiten mejorar de forma personal y profesional. Les agrada recibir feedback.

El poder como Motivación: Asocian su trabajo con actividades competitivas y asertivas con el objeto de lograr prestigio y mejorar su reputación

La pertenencia como motivación: Necesidad de estar con otros, de sentir que son parte de un grupo determinado.

Desde entonces el interés del mundo organizacional por el tema de las competencias no ha hecho más que crecer y ampliar el campo de aplicación. En 1982, R E Boyatzis, analiza profundamente las competencias que incidían en el desempeño de los directivos, utilizando para esto la adaptación del Análisis de Incidentes Críticos. En los años 90, se retomó el término a partir de las formulaciones de Daniel Goleman sobre la inteligencia emocional. (Sánchez Rodríguez, Marrero Fornaris, & Martínez Martínez, 2005). Desde la perspectiva de la estrategia de cada organización, las competencias se clasifican, según Martha Alicia Alles, en:

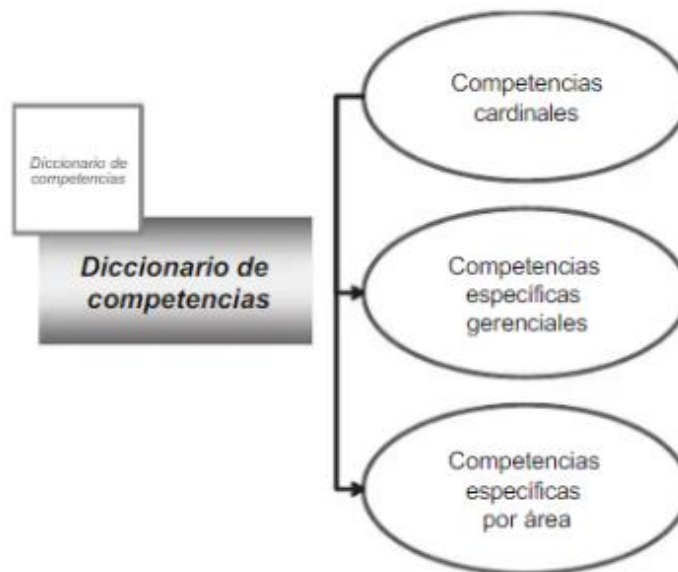


Figura 4 Clasificación de las competencias según el diccionario
Fuente (Alles, 2009, pág. 26)

Las competencias cardinales: Estas, hacen referencia a lo principal o fundamental en cada organización; usualmente representan valores y ciertas características propias de la empresa y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia. También son conocidas como Core competences, generales o corporativas. Por su naturaleza, las competencias cardinales les serán requeridas a todos los colaboradores que integran la organización.

Las competencias específicas gerenciales: Las competencias específicas, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En el caso de las específicas gerenciales se refieren a las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir, que son jefes de otros.

Las competencias específicas por área: Al igual que las competencias específicas gerenciales, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas.

En este caso se trata de aquellas competencias requeridas a los que trabajen en un área en particular, por ejemplo, Producción o Finanzas.

Martha Alles elaboró un diccionario de competencias, según las técnicas de gestión e hizo una clasificación. Las competencias cardinales, son llamadas competencias de gestión abierta y se agrupan en tres niveles; y por último las competencias específicas se dividen en las de niveles iniciales, del conocimiento y/o las que son para la e-people. (Alles, 2002). Existen 160 competencias distribuidas del siguiente modo

20 cardinales (generales o core competencias)

19 competencias para niveles ejecutivos

57 competencias para niveles gerenciales intermedios y otros niveles intermedios (jefaturas, analistas, etc.)

23 competencias para niveles iniciales

22 competencias para trabajadores del conocimiento

19 competencias para la e-people

Actualmente la educación basada en competencias ha permitido identificar que la falta de competencias profesionales genéricas entre los nuevos profesionales podría estar generando un creciente desempleo, pero irónicamente, las empresas demandan una fuerza laboral bien cualificada para cubrir nuevos puestos. Eso quiere decir que para acceder y desarrollarse exitosamente en el mercado laboral también es necesario demostrar competencias profesionales genéricas.

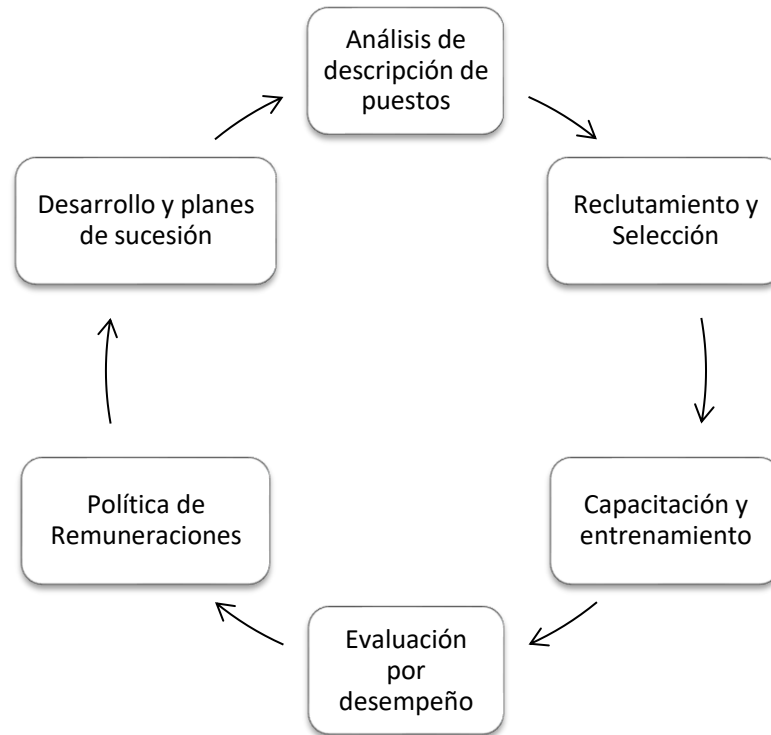


Figura 5 Gestión integral por competencias
Fuente: Dirección Estratégica de Recursos Humanos (2006)

Para definir las competencias que se deben aplicar en cada compañía es importante identificar las políticas, la identidad corporativa, los valores y los objetivos de esta.

Una vez que se establecen estos elementos, debemos adecuar las competencias a nuestro negocio y elegir las que puedan tener mejor éxito en la empresa, teniendo siempre en cuenta que no se deben dejar de lado las características que ya tiene el personal que se desempeña en los puestos actuales.

En el manual del director de Recursos Humanos (Ernst&Young) toma en cuenta aspectos como:

La barrera generacional: Este tipo de barrera suele generar un distanciamiento entre las personas del mismo grupo puesto que los intereses no suelen mezclarse, de hecho, algunos son bien marcados. Esto podría ocasionar que el miembro que tenga menos compañeros de su misma brecha generacional tenga una sensación de no pertenencia al grupo y tienda a aislarse. Mientras que los nuevos talentos de la empresa están enfocados en el aprendizaje, en optimizar tiempos y en cambiar algunos procesos, las personas que tienen mayor edad suelen no querer ningún cambio pues esto significaría un nuevo proceso de adaptación para ellos.

Nivel de Cultura Organizativa: La cultura de la organización, juega un papel importante en la aplicación de la gestión por competencias. La cultura afecta de manera directa al desarrollo y los resultados de la compañía. Para esto, es importante tomar en cuenta los componentes emocionales de las personas y el desarrollo del potencial de estos. También es importante que la información sea comunicada en todos los niveles de la organización pues si el mensaje de la cultura no se propaga con la misma intensidad en todos los miembros de la empresa, puede existir el sentimiento de no pertenencia o no importancia por parte de los trabajadores y sin querer se puede generar una brecha de puestos.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema General

- ¿Cuál es el grado de cumplimiento de las competencias cardinales y específicas presentes en el proceso de gestión por competencias en los trabajadores del área administrativa de la empresa dedicada a los servicios de impresión del Cercado de Lima durante el año 2018?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿Cuál es el grado de cumplimiento de las competencias cardinales presentes en el proceso de gestión por competencias en los trabajadores del área administrativa de la empresa dedicada a los servicios de impresión de Lima Cercado durante el año 2018?
- ¿Cuál es el grado de cumplimiento de las competencias específicas presentes en el proceso de gestión por competencias en los trabajadores del área administrativa de la empresa dedicada a los servicios de impresión de Lima Cercado durante el año 2018?

1.3. Objetivos

1.3.1. Objetivo General

- Identificar el grado de cumplimiento de las competencias cardinales y específicas presentes en el proceso de gestión por competencias en los trabajadores del área administrativa de la empresa dedicada a los servicios de impresión de Lima Cercado durante el año 2018

1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar el grado de cumplimiento de las competencias cardinales presentes en el proceso de gestión por competencias en los trabajadores del área administrativa de la empresa dedicada a los servicios de impresión de Lima Cercado durante el año 2018.
- Identificar el grado de cumplimiento de las competencias específicas presentes en el proceso de gestión por competencias en los trabajadores del área administrativa de la empresa dedicada a los servicios de impresión de Lima Cercado durante el año 2018.

1.4. Justificación

Esta investigación se realiza con el afán de conocer si se está aplicando un correcto enfoque por competencias y si esto impacta de manera positiva a la empresa.

La industria gráfica actualmente se ve amenazada por la digitalización. Esto se visibiliza en sus estados de resultados. La caída de ingresos por parte de la publicidad impresa, estados de cuenta impresos, recibos de servicios impresos y demás, son evidentes. Muchas de estas empresas se han visto en la necesidad de vender sus máquinas puesto que ya no se solicitan estos servicios. Todos estos cambios obligan a que estas industrias se reenfoquen hacia nuevas líneas de negocios. Para realizar cualquier cambio, el personal debe estar alineado con la nueva estrategia organizacional. El correcto manejo de las competencias, así como el de las habilidades blandas de cada trabajador, aportan en la mejora empresarial. Las competencias están relacionadas a cada uno de los trabajadores y esto se relaciona con el perfil de puesto que busca la compañía al momento de seleccionar al personal para cierta área en específico.

CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

2.1. Tipo de Investigación

Investigación Descriptiva: Según el autor Fidias G. (2012), la investigación descriptiva es la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Por lo tanto, la investigación es descriptiva porque se busca medir y proporcionar la descripción de las variables estudiadas.

No experimental: El diseño de la investigación según Kerlinger F. (1979) sería no experimental, pues la investigación no experimental o *expost-facto* es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones Si es que no hay estímulos a los cuales se expongan los sujetos del estudio, estos pueden ser observados en su ambiente común y corriente.

Método cuantitativo: Porque utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en la población. (Sampieri Hernandez & Collado Fernández Carlos y Lucio Baptista, 2003)

2.2. Población y muestra

Población:

Es cualquier conjunto de unidades o elementos claramente definido en el espacio y el tiempo donde los elementos pueden ser personas, granjas, lugares, manzanas, condados, escuelas, hospitales, empresas y cualquier otro. Las poblaciones pueden ser finitas e infinitas. (INEI, 2006, pág. 51). Una población finita es aquella que está formada por un limitado número de elementos, por ejemplo; el número de habitantes de una comarca.

La población de la presente investigación está conformada por 20 trabajadores que laboran dentro del área administrativa de la empresa de impresiones ubicada en Cercado de Lima durante el 2018.

En el caso de la presente investigación la población es muy pequeña, por lo que se tomará el total de los individuos para la realización del estudio, esto se denomina muestreo censal. Ramírez (1997) establece que la muestra censal es aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestra (p.77).

Llamamos Censo al método de recolección de datos mediante el cual la información se obtiene del estudio de todos los elementos que componen a la población o universo bajo estudio. Un censo debe cumplir las condiciones de universalidad (censar a todos los elementos de la población) y simultaneidad (realizarse en un momento determinado). (Universidad Autónoma Aguascalientes, 2015)

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

Elegir y aplicar bien los métodos de recolección y análisis de datos es esencial en todos los tipos de evaluaciones. (Peersman G., 2014), los datos por sí mismos solo son ideas sueltas que tienen poca o limitada importancia, para esto, es necesario transformarlos en información para que de esta manera se tenga un mensaje mucho más claro sobre el análisis e interpretación de los datos.

2.4.1. Técnicas

Para el siguiente estudio se ha decidido emplear como técnica de recolección: la encuesta. En el artículo titulado La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (Casas Anguitaa, Repullo Labrador, & Donado Campos, 2003), se cita a García Ferrando, quien define la encuesta como «una técnica que utiliza un conjunto de procedimientos estandarizados de investigación mediante los cuales se recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativa de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características».

La palabra encuesta se utiliza para denominar a todo el proceso que se lleva a cabo, mientras la palabra cuestionario quedaría restringida al formulario que contiene las preguntas que son dirigidas a los sujetos objeto de estudio.

2.4.2. Instrumentos

Para esta investigación, el instrumento a emplear es el cuestionario. El cuestionario es un instrumento rígido que busca recoger la información de los

entrevistados a partir de la formulación de unas mismas preguntas intentando garantizar una misma situación psicológica estandarizada en la formulación de las preguntas y asegurar después la comparabilidad de las respuestas.

El cuestionario constituye el instrumento de recogida de los datos donde aparecen enunciadas las preguntas de forma sistemática y ordenada, y en donde se consignan las respuestas mediante un sistema establecido de registro sencillo. (López-Roldán & Fachelli, 2015)

El cuestionario aplicado en esta investigación consta de 25 preguntas pertenecientes a las competencias cardinales y 25 pertenecientes a las competencias específicas. El objetivo que se persigue con el cuestionario es traducir variables empíricas, sobre las que se desea información, en preguntas concretas capaces de suscitar respuestas fiables, válidas y susceptibles de ser cuantificadas.

Antes de la redacción de las preguntas, se debe tener en cuenta las características de la población diana (nivel cultural, edad, estado de salud) y el sistema de aplicación que va a ser empleado, ya que estos aspectos tendrán una importancia decisiva a la hora de determinar el número de preguntas que deben componer el cuestionario, el lenguaje utilizado, el formato de respuesta y otras características que puedan ser relevantes (Casas Anguita & J., 2003)

Además, se empleó como herramienta de medición escala de tipo Likert estructurada con 5 niveles o grados, los cuales representan el desarrollo de la competencia evaluada, esto en base a la teoría de Martha Alles.

Bertram, 2008 es citado en el trabajo de investigación Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la (Matas, 2016), este indica que las llamadas “escalas Likert” son instrumentos psicométricos donde el encuestado debe indicar su acuerdo o desacuerdo sobre una afirmación, ítem o reactivo, lo que se realiza a través de una escala ordenada y unidimensional.

Tabla 2

Categorías de acuerdo con el puntaje por dimensión

Puntaje	Categoría
0-20	No desarrollado
21-40	Insatisfactorio
41-60	Mínimo necesario
61-80	Bueno
81-100	Alto

Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla se visualizan los grados de calificación a considerar para la puntuación global de cada dimensión

2.5. Validación

En la presente investigación la validez fue realizada por juicio de expertos en la materia, se requirió de la ayuda de tres profesionales, a quienes se les realizó las consultas requeridas para corroborar que los indicadores se encuentren correctamente formulados.

Para el análisis de los resultados de la presente investigación se ha utilizado el software SPSS para medir el grado de confiabilidad del instrumento. Bojórquez J.,

López L., Hernández M., y Jiménez E. en su trabajo sobre la Utilización del alfa de Cronbach para validar la confiabilidad de un instrumento de medición de satisfacción del estudiante en el uso del software Minitab (2013) citan a Hernández R. (2003) e indican que:

“El Coeficiente Alfa de Cronbach, requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Su ventaja reside en que no es necesario dividir en dos mitades a los ítems del instrumento de medición, simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente”.

2.6. Confiabilidad del instrumento

La siguiente prueba piloto se aplicó a de 10 personas, y se tomaron los 10 resultados sin exceptuar ninguna. La siguiente tabla, muestra el coeficiente Alpha de Cronbach total del instrumento que fue 0.833 superior al mínimo aceptable de 0.7. El número de elementos corresponde al número de preguntas consideradas en el instrumento.

Tabla 3
Estadísticas de Fiabilidad

Alpha de Cronbach	N° de elementos
,833	50

Fuente: Elaboración propia/ Resultados SPSS

La tabla 4 nos muestra las estadísticas generales de cada una de las preguntas de la prueba piloto, tal como su media y desviación estándar.

Tabla 4
Estadísticas del elemento

Preguntas	Media	Desv. Desviación	N
¿Se siente parte de la organización?	2.60	1.075	10
¿Se identifica con el área a la que pertenece y siente que la empresa toma en cuenta su trabajo?	2.70	.949	10
¿Suele participar de las diversas actividades realizadas por su empresa?	2.70	.949	10
¿Se involucra en asambleas, comités y demás?	2.20	1.135	10
¿Piensa que su trabajo es importante y será positivo para la organización?	3.10	.994	10
¿Considera que sus valores personales guardan relación con los valores de la empresa?	2.80	.789	10
¿Rechazaría un puesto de trabajo si este va en contra de sus valores morales y su ética?	3.20	.632	10
¿La organización donde usted trabaja manifiesta explícitamente los principios morales y éticos?	2.80	.789	10
Se ha contratado a una persona que no cumple con los requisitos específicos para el puesto. Usted tiene conocimiento que es familiar de uno de los jefes y sabe que el reglamento no permite la contratación de familiares hasta el segundo grado de consanguinidad ¿Lo denunciaría ante el comité de ética?	3.20	.632	10
¿Rechazaría la obtención de un beneficio personal a cambio de revelar información confidencial de la empresa?	2.70	.949	10
¿Considera que su trabajo es importante para el alcance de los resultados mensuales y/o trimestrales?	2.70	.949	10
¿Comparte los criterios de los objetivos que le establecen?	2.50	1.080	10
¿Resuelve situaciones complejas a fin de solucionar requerimientos que están fuera de lo planeado?	2.80	1.033	10
¿Genero más de una solución al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia?	2.60	.966	10
¿Se esfuerza más de lo que se espera en su trabajo?	2.30	.483	10

¿Suele ser honesto cuando omiten un plato en su cuenta e informa al mesero para que corrija el importe?	2.80	.919	10
Si sabe que uno de sus compañeros no tuvo participación de un hecho y está siendo acusado injustamente, ¿lo defendería?	2.70	1.059	10
¿Reconoce sus errores?	2.40	.843	10
¿Prefiere decir "nos equivocamos" en lugar de decir "él/ella se equivocó"?	2.60	1.075	10
Si llega una nueva persona a el área, ¿estaría usted dispuesto a brindarle todo el conocimiento posible?	3.00	1.054	10
¿Organiza su área y ordena sus archivos con el fin de tener la información ordenada cuando se la soliciten?	2.70	.949	10
¿Aporta con ideas y sugerencias con la finalidad de optimizar un proceso de su área?	3.10	.994	10
¿Ha tomado decisiones para la mejora de su área con respecto a actividades que le competen?	2.30	1.059	10
¿Suele adelantarse a los posibles requerimientos de su área?	2.30	.675	10
¿Realiza sus actividades y solamente solicita autorización si la actividad requiere un permiso mayor al de su cargo?	3.00	.943	10
¿Organiza la información brindada por su interlocutor y verifica que el mensaje que desea transmitir haya sido comprendido correctamente?	2.70	.675	10
¿Envío de forma oportuna y bajo los medios correspondientes la información que se necesita para complementar un proceso?	3.30	.675	10
¿Mantengo comunicación con mis compañeros de trabajo para el buen desarrollo de las labores cotidianas?	3.10	.876	10
¿Soy específico/a cada vez que brindo información a mis compañeros de trabajo?	2.80	1.135	10
¿Me hago responsable de mis planteamientos y puntos de vista, por ejemplo, digo: "he decidido" en vez de "han decidido"?	2.60	.843	10
¿Transmite confianza y tranquilidad a su entorno directo, alcanzando los objetivos previstos de calidad y tiempo?	2.60	1.075	10
¿Comparte con su grupo de trabajo el avance de las actividades y establecen acuerdos para la mejora de las mismas?	2.50	.850	10
¿Comparte el trabajo y/o delega funciones en lugar de acaparar todas las actividades con el fin de alcanzar los objetivos trazados en el tiempo estipulado?	2.80	1.135	10

¿Toma en cuenta las sugerencias u opiniones de su equipo de trabajo, con la finalidad de alcanzar la meta planeada?	2.60	1.174	10
¿Reconoce el error como parte del grupo en lugar de echarle la culpa solo a un integrante?	3.00	.816	10
¿Considera que es bueno para lidiar situaciones en las que el estrés es constante?	2.70	.675	10
¿Cree que los demás piensan que usted es una persona capaz de mantener la calma en una situación de crisis?	3.40	.699	10
¿Le motiva el hecho de tener una fecha límite para terminar un trabajo?	2.50	1.080	10
¿Suele solucionar todos sus pendientes dentro del día, aunque esto le tome un poco más de tiempo?	2.50	.850	10
¿Aceptas las críticas y/o peticiones de tus superiores cuando le solicitan dar un poco más de usted mismo?	2.70	.823	10
¿Está siempre alerta a las tendencias tecnológicas y del negocio?	1.80	1.317	10
¿Ser la "energía" que mueve y motiva a mis compañeros", es lo que le caracteriza?	2.30	.949	10
¿Creo que en los cambios siempre hay oportunidades?	3.40	.843	10
¿Busco desafíos y nuevos retos constantemente?	2.40	.843	10
¿Propongo ideas originales para mejorar productos, servicios y procesos en la empresa?	2.30	.675	10
¿Es rápido para aceptar nuevas ideas en el trabajo?	3.10	.738	10
¿Qué tan de acuerdo estaría sobre cambiar el programa que siempre suele usar, por otro más eficiente, aunque esto requiera aprender el nuevo?	2.50	1.080	10
¿Estaría de acuerdo a cambiar su lugar de trabajo para mejorar la distribución de su área?	2.20	1.135	10
¿Estaría de acuerdo si le comunica que va a rotar de área para continuar complementando sus conocimientos?	3.00	1.054	10
Cuando se produce un cambio en su oficina, ¿está dispuesto a aceptarlo y no detenerse?	2.80	.632	10

Fuente: Elaboración propia/ Resultados SPSS

Tabla 5
Estadísticas de escala

Media	Varianza	Desv. Desviación	N de elementos
135.40	234.933	15.328	50

Fuente: Elaboración propia/ Resultados SPSS

Con la siguiente información queda claro que el instrumento a utilizar es confiable para ser aplicado a la población de la empresa objeto de estudio.

2.7.Procedimiento de recolección de datos

La recopilación de la información se llevó a cabo de la siguiente manera:

Primer momento: la aplicación el cuestionario fue individual. Se les envió el enlace del formulario a todos los trabajadores del área administrativa de esta empresa dedicada a los servicios de impresión y se les indicó que coloquen sus datos. Se les pidió que respondan las preguntas con toda la sinceridad posible y que piensen siempre desde la perspectiva de la labor que realizan.

Segundo momento: Los resultados de la evaluación fueron exportados a formato Excel, y la información se subió al programa SPSS. También se sumaron los puntos por cada competencia para obtener un puntaje de cada uno de los trabajadores y determinar cuáles son las personas que deben fortalecer sus competencias.

2.8.Aspectos éticos

En la siguiente investigación, se siguieron los lineamientos del consentimiento informado, el cual asegura que los participantes no están siendo vulnerados, así como el hecho de que ellos mismos han aceptado participar voluntariamente de la encuesta.

El cuestionario aplicado contiene en un lenguaje simple para que sea comprendido fácilmente por todos los encuestados, independientemente de su grado de instrucción, experiencia en el puesto y/o edad.

Se les explicó a los encuestados que no existían respuestas erradas y que esto no afectaría en lo absoluto su lugar en la empresa. Además de indicarles que los resultados de estos no afectarían su dignidad y/o los perjudicaría de alguna manera. La

siguiente investigación está siendo fiel a los resultados encontrados, no ha manipulado ningún tipo de dato a su conveniencia, no se ha copiado resultados de otros informes.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

Se indagó sobre el perfil de puesto de los asistentes administrativos en general para las diferentes áreas. Si bien, debido al cambio que está atravesando la empresa se observan diferencias entre los trabajadores que recién se están reincorporando a comparación de los que ya trabajaban, la empresa sí ha establecido el detalle del perfil de puesto para el personal. Se identifica que se solicitan 5 competencias cardinales que se relacionan con los valores organizacionales, 5 específicas, ideales para todos los administrativos.

A continuación, se muestran los resultados encontrados en la aplicación del cuestionario a los 20 trabajadores del área administrativa de la empresa dedicada a los servicios de impresión.

Tabla 6

Frecuencia y porcentaje de evaluados según sexo

SEXO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Masculino	12	60.00%
Femenino	8	40.00%
	20	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Interpretación

Como se puede visualizar, en la tabla 6 el mayor porcentaje corresponde a los varones los cuales acumulan un total del 60% del total de los encuestados

Tabla 7

Frecuencia y porcentaje de evaluados según edad

EDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
18-25	9	45%
26-33	5	25%
34-41	3	15%
42-49	3	15%
50 a más	0	0%
	20	100%

Fuente: Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 7, se puede visualizar que la empresa dedicada a los servicios de impresión cuenta en el área administrativa con mayoría de trabajadores de 25, un equivalente al 45% del total de los trabajadores del área administrativa, 25% tienen un rango de edades de 26 a 33 años, el 15% de las personas pertenecen al rango de 34 – 41 y de igual forma, los de rango de edades de 42 a 49 años. El área no cuenta con ninguna persona mayor de 50 años.

Tabla 8

Estadísticos generales de las dimensiones

Dimensiones	Mínimo	Máximo	Media
Competencias Cardinales	57	98	79.45
Competencias específicas	45	77	63.26

Fuente: Elaboración propia

Interpretación

En la tabla 8 se muestran los estadísticos de las dimensiones que se tratan en esta investigación. En primer lugar, tenemos a la dimensión de competencias cardinales, en cuyos puntajes acumulados se han encontrado como valor mínimo el puntaje 57 y como máximo 98, todo esto

teniendo como puntuación perfecta a 100. La media de puntaje obtenida como sumatoria de todos los indicadores que conforman esta dimensión equivalen a 79.45. Por otro lado, en la dimensión de Competencias Específicas, se tiene como puntuación acumulada mínima 45 y como máxima 77, la media de esta dimensión es de 63.26.

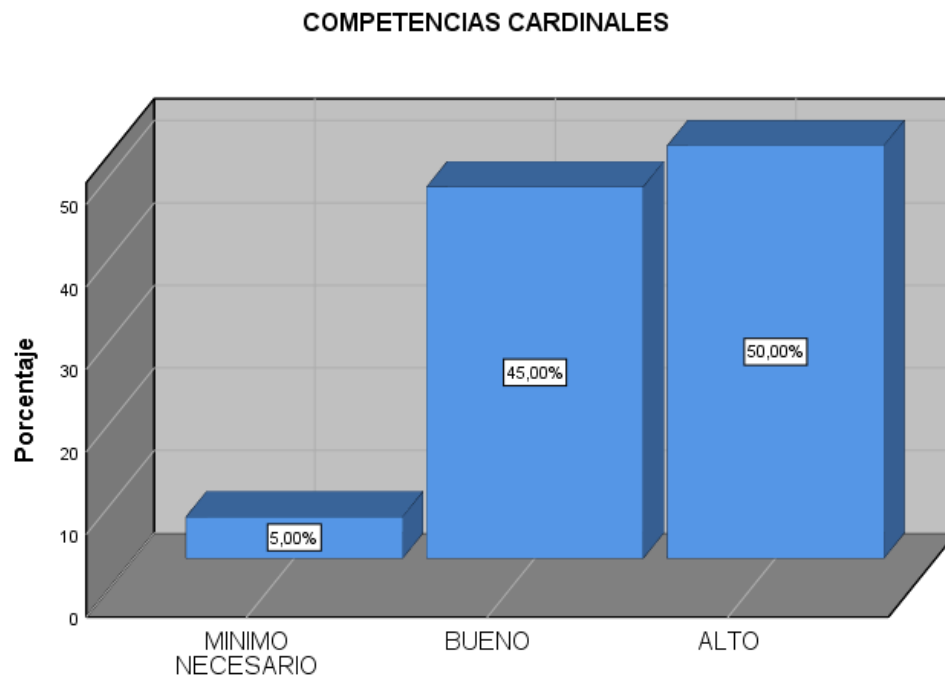
Competencias Cardinales

Tabla 9

Resultados de la dimensión Competencias Cardinales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mínimo necesario	1	5,0	5,0	5,0
	Bueno	9	45,0	45,0	50,0
	Alto	10	50,0	50,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia/ Resultados SPSS



COMPETENCIAS CARDINALES
Figura 6 Resultados de la dimensión Competencias Cardinales

Fuente: Elaboración propia/ Resultados SPSS

Interpretación

En la tabla 9 y figura 6, se puede visualizar el puntaje agrupado de cada una de las preguntas que componen la dimensión de Competencias Cardinales según los datos recolectados mediante el cuestionario aplicado a los 20 trabajadores del área administrativa de la empresa dedicada a los servicios de impresión durante el año 2018. Se visualiza que el 50% de encuestados poseen un grado de desarrollo de la competencia Alta, eso quiere decir que 10 personas del área administrativa tienen una suma de puntajes por encima de 80 entre los 5 indicadores que conforman esta dimensión. El 45% una puntuación Buena, dicho de otra forma, esto significa que 9 personas del total de los encuestados poseen puntajes entre 60 y 79 como sumatoria en los puntajes de los 5 indicadores que componen esta dimensión. El 5% alcanzó el mínimo necesario, es decir una sola persona obtuvo puntajes por debajo de 60 pero por encima de 20. Del total de los encuestados 19 se encuentran dentro de puntuaciones aceptables, se demuestra de esta forma que la dimensión de Competencias Cardinales posee el 95% del total de trabajadores del área administrativa con puntajes dentro de lo aceptado.

Competencias Específicas

Tabla 10

Resultados de la dimensión Competencias Específicas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	9	45,0	45,0	45,0
	Alto	11	55,0	55,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia/ Resultados SPSS

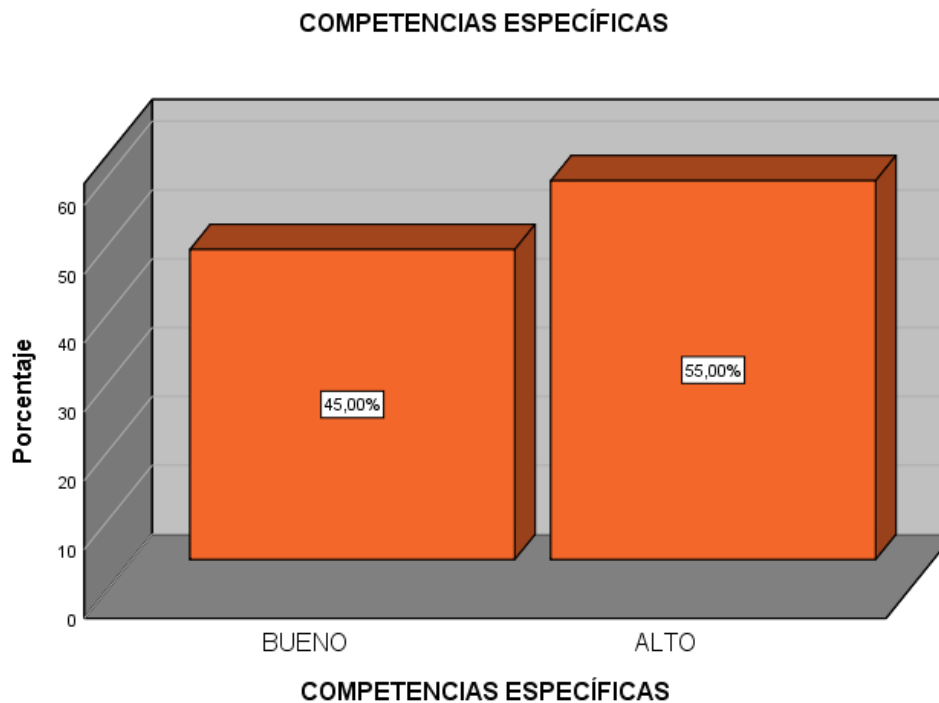


Figura 7 Resultados de la dimensión Competencias específicas

Fuente: Elaboración propia/ Resultados SPSS

Interpretación

En la tabla 10 y figura 7, se puede visualizar el puntaje agrupado de cada una de las preguntas que componen la dimensión de Competencias Cardinales según los datos recolectados mediante el cuestionario aplicado a los 20 trabajadores del área administrativa de la empresa dedicada a los servicios de impresión durante el año 2018. Se visualiza que el 55% de encuestados poseen un grado de desarrollo de la competencia Alta, eso quiere decir que 11 personas del área administrativa tienen una suma de puntajes por encima de 80 entre los 5 indicadores que conforman esta dimensión. El 45% una puntuación Buena, dicho de otra forma, esto significa que 9 personas del total de los encuestados poseen puntajes entre 60 y 79 como sumatoria en los

puntajes de los 5 indicadores que componen esta dimensión. El total de los encuestados se encuentran dentro de puntuaciones aceptables, se demuestra de esta forma que la dimensión de Competencias Específicas tiene al 100% del total de trabajadores del área administrativa con puntajes dentro de lo aceptado.

Tabla 11

Resultados de las dimensiones Competencias Cardinales y Específicas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bueno	9	45,0	45,0	45,0
	Alto	11	55,0	55,0	100,0
	Total	20	100,0	100,0	

Fuente: Elaboración propia/ Resultados SPSS

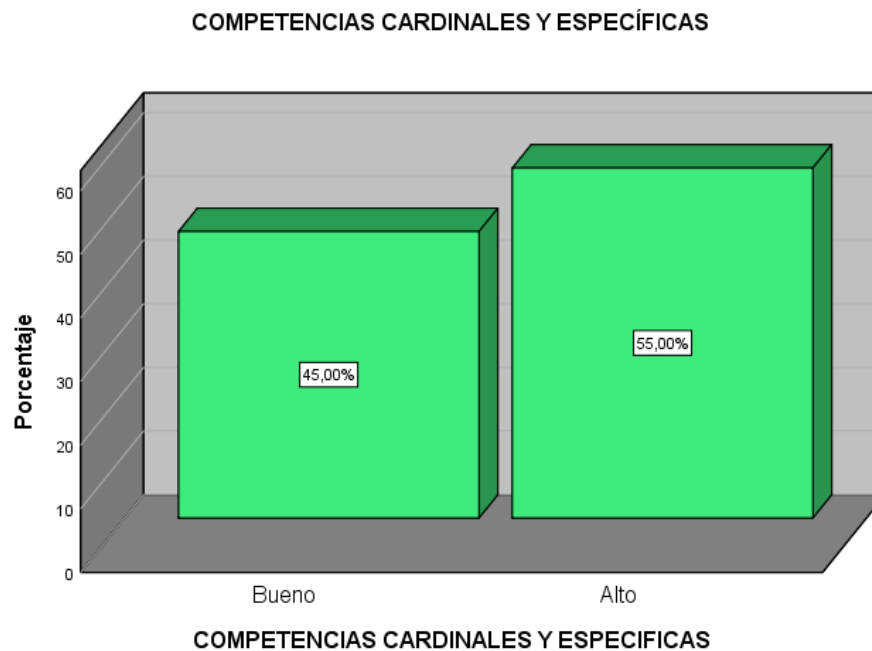


Figura 8 Resultados de la dimensión Competencias Cardinales y Competencias Específicas

Fuente: Elaboración propia/ Resultados SPSS

Interpretación

En la tabla 11 y figura 8, se puede visualizar el puntaje agrupado de ambas variables tomando las 10 competencias del cuestionario aplicado a los 20 trabajadores del área administrativa de la empresa dedicada a los servicios de impresión durante el año 2018. Para aplicar el siguiente agrupamiento se tomó como puntuación máxima a 200. Los grados se hicieron en función a los 5 niveles de desarrollo que se trabajaron. Se visualiza que el 55% de encuestados poseen un grado de desarrollo de la competencia Alta, eso quiere decir que 11 personas del área administrativa tienen una suma de puntajes por encima de 160 entre los 10 indicadores que conforman esta dimensión. El 45% una puntuación Buena, dicho de otra forma, esto significa que 9 personas del total de los encuestados poseen puntajes entre 120 y 159 como sumatoria en los puntajes de los 10 indicadores que componen esta dimensión. El total de los encuestados se encuentran dentro de puntuaciones aceptables, esto demuestra que ambas competencias se encuentran con puntajes dentro de lo aceptado.

CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

4.1. Discusión

Esta investigación, tuvo como propósito identificar el grado de las competencias cardinales y específicas presentes en el proceso de gestión por competencias dentro de la empresa dedicada a los servicios de impresión durante el 2018. En un primer momento se tuvo que verificar que la organización tuviese un perfil de puesto estipulado para cada una de las áreas. La realidad encontrada evidenció que R.R.H.H. sí tenía un buen manejo en la gestión de los recursos humanos. Diferente fue el caso del trabajo de investigación titulado Desarrollo del manual de funciones por competencias cardinales y específicas de cargos administrativos y operativos de la contratista Israel Pizarro en la ciudad de Guayaquil (Llivi Cabrera & Ormaza Ludeña, 2020) en el que se evidenció que la organización objeto de estudio, no había identificado las funciones básicas y esenciales de los cargos, así como los datos sobre conocimiento, experiencia y educación, que en algunos cargos no existían.

El área de Recursos Humanos es una de las más importantes en toda empresa, ya que su función principal es contribuir al éxito corporativo, para que esto funcione, es necesario generar estrategias para alcanzar los objetivos trazados.

La empresa dedicada a los servicios de impresión evidenció que el área de Recursos Humanos tiene años funcionando; además, existen manuales de procesos y se trazan metas semestrales para el buen manejo del personal, todo esto orientado al alcance de los objetivos dados por los directivos de la compañía. Por esa razón se pueden aplicar cambios y modificar procesos, siempre y cuando estas variaciones aporten al alcance del objetivo

que se planea alcanzar. En una empresa en la que no existe el área de RR. HH., es complicado aplicar modificaciones, puesto que cualquiera que esté relacionada al personal puede cambiar de manera abrupta cualquier proceso. Un ejemplo claro es el hallado en la tesis de Méndes Arreaga (2017) quien realizó su estudio en la Cooperativa de Ahorro y Crédito La Inmaculada Concepción RL., en ella evidenció que el departamento de Recursos Humanos era nuevo, por lo que poner en marcha todos los procesos necesarios para administrar correctamente al personal era un reto, ya que se tenía que establecer todo desde cero.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la presente investigación en términos generales, se puede visualizar que el 100% de los trabajadores de la empresa dedicada a los servicios de impresión, cuentan con un nivel de “Bueno” a “Alto” (55% “Alto” y 45% “Bueno”, eso quiere decir de 60 puntos hacia arriba (con un puntaje máximo de 100). Ocurre algo similar en la investigación realizada por Quispe, R (2019) titulada Competencias laborales en los trabajadores de una empresa de eventos corporativos y sociales, Lima, 2018 en el cual se obtuvo como resultado que el 42 % de los trabajadores tienen el nivel alto de competencias.

Sin embargo, en los puntajes obtenidos por ítem se observan que existen algunas personas con puntuaciones por debajo de lo esperado. Similar ocurre con la investigación Competencias laborales para el personal empleado de una empresa manufacturera a través de la evaluación 360 grados (Carmona Velazquez, 2016) que cuenta también con un nivel

de competencias aceptable, luego de haber realizado su evaluación de 360° pero también recomienda aplicar las capacitaciones en aquellos trabajadores que tienen puntajes menores que el resto.

Si bien el puntaje de ambas competencias ha resultado en un grado aceptable, es importante conocer cuál de las dos dimensiones ha obtenido puntaje mucho mayor según cada uno de los indicadores que los componen. Según el puntaje acumulado, la dimensión de competencia Cardinal ha sumado un total promedio de 79 tomando a los 20 encuestados, mientras que la dimensión de Competencias específicas un promedio de 81 puntos tomando la misma cantidad de encuestas. Esto quiere decir si bien ambas competencias se encuentran en niveles aceptables, la dimensión de Competencias Específicas se encuentra ligeramente por encima de la dimensión anteriormente mencionada. Este resultado es muy similar al de la investigación realizada por Herrera, A (2015) titulada Competencias laborales en los colaboradores del departamento de ventas de Bimbo Centroamericana, agencia Huehuetenango, en la que se demostró que los colaboradores poseen las competencias laborales desarrolladas y aplicadas en los parámetros altos. Sin embargo, de los tres indicadores estudiados, el que contiene la puntuación más alta es el que hace referencia al indicador SER, el cual abarca las actitudes que poseen los colaboradores para la realización de las funciones encomendadas; por otro lado, el punto más bajo lo obtuvo el saber, que incluye todos los conocimientos que el vendedor debe poseer para la realización de sus funciones.

Los resultados obtenidos en el apartado de Competencias Cardinales nos demuestran que todos los indicadores que componen esta dimensión se encuentran en un grado “Alto” con un 50% de trabajadores del área administrativa, es decir, y un 45% con el grado “Bueno” ambos grados pertenecen a lo aceptado dentro de la presente investigación. Adicionalmente, existen algunos indicadores dentro de esta competencia que, si bien tienen un grado “Mínimo Aceptable” o “Bueno, tienen puntajes por debajo de lo esperado. Estos indicadores son grado compromiso, identidad, integridad, esto demuestra que la organización no está logrando conectar con el trabajador y que, si bien en la dimensión los puntajes se encuentran aceptables, se deben reforzar ciertas competencias para que el trabajador se sienta parte de la organización y, por ende, parte del cambio.

Por otro lado, en cuanto a las competencias específicas, se identifica entre los 20 trabajadores de la empresa objeto de estudio, que más del 55% de los trabajadores cuentan con un grado de desarrollo de competencia “Alto” y 45%” Bueno”. Sin embargo, al igual que en el caso de las competencias cardinales, se evidenciaron trabajadores con puntaje menor que la media en los indicadores de esta dimensión, para estas es necesaria una capacitación. Muchos de ellos se sienten inferiores al no dominar al 100 % algún software y en varias oportunidades esto se debe a que la inducción brindada no fue suficiente. Una limitación clara en este aspecto podría ser el poco presupuesto asignado para las capacitaciones constantes de los trabajadores o la descontinuada inversión en la mejora de softwares que permitan optimizar el trabajo mecánico.

Es muy importante remarcar la importancia de la gestión emocional, puesto que todo cambio genera estrés, Sánchez Serrano (2014) en su investigación, remarca el alcance de fomentar el trabajo en equipo, realizar eventos deportivos, paseos y crear estrategias, así como el practicar la terapia del humor, también poner en funcionamiento talleres y capacitaciones para que así pueda haber mayor confianza entre los trabajadores de las diferentes áreas a así generar una mejor comunicación interpersonal.

Implicación metodológica: El instrumento utilizado en la presente investigación puede servir en futuros trabajos que evalúen competencias cardinales y específicas, ya que contienen preguntas que pueden ser aplicadas a cualquier tipo de empresa indistintamente de su tamaño o de la muestra de estudio.

Este instrumento funciona como herramienta para conocer el nivel de las competencias existentes en los trabajadores, para sí identificar las áreas de mejora y establecer un punto de partida para las nuevas contrataciones del área.

Implicación práctica: Una vez identificadas las áreas a mejorar, es importante hacer modificaciones específicas en el perfil de puesto con el fin de que futuros candidatos se encuentren alineados con sus pares y que, de esta manera, todos estén enfocados en el objetivo que persigue esta empresa en su proceso de transformación. Cayatopa (2017) en su trabajo presenta una propuesta de mejora luego de identificar el grado de las competencias presentes en los trabajadores del Grupo RTP, modificó los perfiles de puesto con el fin de alinearlos hacia el nuevo objetivo al que apuntaba la empresa. Se puede

replicar lo aplicado por Cayatopa y así elaborar una estrategia que ayude a lograr los resultados esperados por la empresa dedicada al rubro de impresiones.

Lo ideal en esta empresa dedicada a los servicios de impresión es lograr un mayor impacto y difusión de su identidad corporativa. En otras palabras, reforzar la cultura organizacional y lograr que los trabajadores se encuentren capacitados para afrontar cualquier cambio que demande una mayor carga laboral, modificación de flujos de trabajo y/o cambios de tareas asignadas inicialmente.

La estrategia de RR. HH. debe replantearse con el fin de que personas de todos los niveles de la empresa entiendan el core de la compañía, los beneficios que pueden obtener. También es importante generar reconocimientos, como aliciente a la constancia del trabajador por mejorar algún proceso.

Como propuesta inmediata se debe trabajar en lograr que los trabajadores se sientan comprometidos con la organización, así como con sus pares. Para esto, es necesario incentivar un paseo de confraternidad durante el día del gráfico, fecha importante para todas las empresas dedicadas a los servicios de impresión, de esta manera, los colaboradores pueden sentirse más en confianza. En esta actividad deben establecer actividades relacionadas a los valores empresariales y también a los flujos de trabajo empleados dentro de la misma. De esta manera, los trabajadores del área de administración pueden aprender de los procesos de las demás áreas e identificar como las modificaciones del flujo de trabajo afectan a toda la cadena productiva. Al finalizar la actividad, se debe entregar un folleto donde se detallan datos importantes de la empresa, como su misión, visión y los valores que se deben practicar. Otra acción inmediata por instalar son las

capacitaciones basadas en reforzar las competencias específicas. Con esto se puede lograr alinear al trabajador y lograr que este genere mayor valor en la empresa.

Limitaciones: Durante la investigación se evidenció que uno de los principales inconvenientes fue el limitado conocimiento de diferentes idiomas. Puesto que existían artículos y libros de autores no hispanohablantes, los cuales se dejaron de lado por el poco o nulo dominio de estos idiomas.

Puntos inciertos: Para conocer de una manera más precisa el panorama de los trabajadores, se pueden agregar variables como el desempeño o la productividad laboral. De esta manera se podría evaluar si los encuestados son coherentes en su actuar con respecto a lo respondido en la encuesta.

4.2. Conclusiones

Estudios como este con diversos sectores y tamaños de empresas, contribuyen al conocimiento del panorama local con respecto a la gestión por competencias y queda en claro que no solamente es importante el incentivo monetario al trabajador, sino también el desarrollo de su potencial y el refuerzo de las habilidades que posee para que pueda desempeñar su labor de manera óptima.

Ante este panorama, es necesario que las organizaciones, especialmente aquellas relacionadas con el área de capacitación o desarrollo comprendan que no todo se reduce en inducción y unas cuantas charlas a lo largo del año, que existe un enfoque más amplio y que permite que el personal se desarrolle y genere resultados satisfactorios para la organización.

La empresa dedicada a los servicios de impresión identifica el grado de cumplimiento de las competencias cardinales y específicas presentes en el proceso de gestión por competencias en los trabajadores del área administrativa de la empresa dedicada a los servicios de impresión de Lima Cercado durante el 2018. Como resultado al cuestionario aplicado, se ha obtenido que el 55% de los trabajadores del área administrativa tienen ambas competencias desarrolladas en grado “Alto” y 45% en grado “bueno”. De esta forma se demuestra haber alcanzado el objetivo general del estudio.

El grado de cumplimiento de las competencias cardinales ha alcanzado un 50% el grado A según el cuestionario realizado, es decir una puntuación porcentual promedio del 79% en las 5 competencias cardinales evaluadas. Puntuación aceptable para la empresa dedicada a los servicios de impresión. Con esto se deja en evidencia haber alcanzado con el objetivo específico de esta investigación.

Los resultados evidencian que el grado de cumplimiento de los 5 indicadores que pertenecen a la dimensión de las Competencias Específicas entre los 20 trabajadores de la empresa dedicada a los servicios de impresión, se encuentran en grado “Alto” en el 55% del total de los encuestados y un 45% catalogado como “Bueno”. Estos datos demuestran que el objetivo específico se cumple, puesto que este grado es considerado como aceptable por la empresa dedicada a los servicios de impresión.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias: El Diccionario*. Buenos Aires: Granica. Obtenido de https://www.academia.edu/27750849/Diccionario_-_Gestion_por_competencias_-_Martha_Alles.pdf
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias La trilogía*. Buenos Aires, Argentina: Granica. Obtenido de https://www.academia.edu/31490767/Martha_Alles_-_Diccionario_de_Competencias
- Becerra M. y Campos F. (2012). *El enfoque por competencias y sus portes en la gestión de recursos humanos*. Universidad de Chile, Santiago de Chile.
- Bojórquez J., Lopez L., Hernandez M., y Jimenez E. (2013). *Utilización del alfa de Cronbach para validar la confiabilidad de*. Paper, Eleventh LACCEI Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology , Cancun. Recuperado el 08 de 10 de 2018, de <http://www.laccei.org/LACCEI2013-Cancun/RefereedPapers/RP065.pdf>
- Brazzolotto, S. (2012). *Aplicación de la Evaluación de desempeño por competencias a las Organizaciones*. Universidad Nacional del Cuyo, Mendoza. Obtenido de https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5289/brazzolotto-trabajo-de-investigacion.pdf
- Carmona Velazquez, A. Y. (2016). *Competencias laborales para el personal empleado de una empresa manufacturera a través de la evaluación 360 grados*. Tesis, Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca. Obtenido de <http://ri.uaemex.mx/bitstream/handle/20.500.11799/65174/TESIS%20YASMIN%20CARMONA-split-merge.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Carpio de la Cruz, J. J. (2019). *Gestión por competencias para incrementar la productividad de los colaboradores de la empresa PRONATUR SAC - Chiclayo 2018*. Universidad Señor de Sipán, Pimentel. Obtenido de <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/6016/Carpio%20de%20la%20Cruz%20Jully%20Jhojana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Casa Carrasco, M. (2015). *GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO EN LA MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN JERÓNIMO – 2015*. Universidad Nacional José María Arguedas. Obtenido de http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/242/Maribel_Casa_Tesis_Titulo_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Casas Anguita, J., & J., R. L. (2003). *La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos (I)*. Centro Nacional de Epidemiología. ISCIII., Departamento de Planificación y Economía de la Salud. Escuela Nacional de Sanidad. ISCIII. Madrid.España, Madrid. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/82245762.pdf>

- Casas Anguitaa, J., Repullo Labradora, J., & Donado Campos, J. (2003). La encuesta como técnica de investigación. Elaboración de cuestionarios y tratamiento estadístico de los datos. *Aten Primaria* (31), 527-538. Obtenido de <https://www.elsevier.es/es-revista-atencion-primaria-27-pdf-13047738>
- Castañeda Chucchucan, M. L. (2019). *Propuesta de un modelo de gestión de recursos humanos por competencias para la mejora del desempeño de los colaboradores de la empresa Lácteos Huacariz, 2017*. Cajamarca. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/250110023.pdf>
- Cayatopa, A. (2017). *Gestión por competencias para el talento humano en la empresa Grupo RTP SAC Chiclayo 2015*. Tesis, UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTO TORIBIO DE MOGROVEJO, Chiclayo. Obtenido de http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/824/1/TL_CayatopaDelgadoAnalizz.pdf
- Diario 16. (10 de Junio de 2018). El sector de la impresión, una actividad económica en continua innovación. Obtenido de <https://diario16.com/sector-la-impresion-una-actividad-economica-continua-innovacion/>
- Ernst&Young. (s.f.). Manual del director de Recursos Humanos. Recuperado el 30 de 11 de 2018
- Ernst&Young. (s.f.). Manual para la aplicación de la gestión por competencias. Recuperado el 30 de 11 de 2018, de <https://drive.google.com/file/d/0Byl-o9ZyB4PvUllMOWJFcmM5aWc/view>
- Fidias G. Arias. (2012). *El Proyecto de Investigación* (6° ed.). Caracas: Episteme. Obtenido de <https://evidencia.com/wp-content/uploads/2014/12/EL-PROYECTO-DE-INVESTIGACION-6ta-Ed.-FIDIAS-G.-ARIAS.pdf>
- García Sandoval, L. (2012). *GESTION DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS LABORALES EN LA EMPRESA MINERA ENTRE MARES DE GUATEMALA, S.A.* Tesis, Universidad Rafael Landívar. Obtenido de <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/01/01/Garcia-Leydi.pdf>
- García, J. M. (2013). *El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en las organizaciones*. Oaxaca. Obtenido de <http://biblioteca.iplacex.cl/RCA/El%20proceso%20de%20capacitación,%20sus%20etapas%20e%20implementación%20para%20mejorar%20el%20desempeño%20del%20recurso%20humano%20en%20las%20organizaciones.pdf>
- Gonzales M. (2008). Recuperado el 2018 de 09 de 17, de Organización de Estados Iberoamericanos: <https://www.oei.es/historico/salactsi/mgonzalez5.htm>
- Herrera, A. (2015). *Competencias laborales en los colaboradores del departamento de ventas de bimbo centroamerica, agencia Huehuetango*. Universidad Rafael Landívar, Huehuetango. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/05/43/Herrera-Andrea.pdf>
- INEI. (2006). *Glosario Básico de términos estadísticos*. Lima. Obtenido de inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0900/Libro.pdf
- Kerlinger F. N. (1979). *Enfoque Conceptual de la investigación del comportamiento: Técnicas y Metodología*. México: Kerlinger (1979).

- Lluvi Cabrera, M. d., & Ormazza Ludeña, A. (2020). *Desarrollo del manual de funciones por competencias cardinales y específicas de cargos administrativos y operativos de la contratista Israel Pizarro en la ciudad de Guayaquil*. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Guayaquil. Obtenido de <http://192.188.52.94/bitstream/3317/14473/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-265.pdf>
- López-Roldán, P., & Fachelli, S. (2015). *Metodología de la Investigación Social Cuantitativa*. Barcelona, España: Universitat Autònoma de Barcelona. Obtenido de https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2016/163567/metinvsocua_a2016_cap2-3.pdf
- Matas, A. (2016). Diseño del formato de escalas tipo Likert: un estado de la cuestión. *Revista electrónica de investigación educativa*, 10(1), 38-47. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1607-40412018000100038#B5
- Mejía Muñoz, L. G. (2019). *Perfil de puesto por competencias y su impacto en el proceso de selección y desempeño laboral de los colaboradores del Sistema de Administración Tributaria de Lima - SAT*. Universidad de Lima, Lima. Obtenido de http://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/ulima/10571/Mejia_Mu%c3%b1oz_Lad_y_Grecia_R.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Méndez Arreaga, C. N. (2017). *Gestión de Recursos Humanos por competencias en la cooperativa de ahorro y crédito La Inmaculada Concepción RL. ubicada en la cabecera departamental de Huehuetango*. Tesis, Universidad Rafael Landívar, Facultad de Ciencias Económicas y empresariales, Huehuetango. Obtenido de <https://docplayer.es/54946748-Universidad-rafael-landivar-facultad-de-ciencias-economicas-y-empresariales-licenciatura-en-administracion-de-empresas.html>
- Mesía Maraví, R. (2007). Contexto ético de la investigación social. *Investigación Educativa*, 11(19), 137-151. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/52394397/a11.pdf?1490931895=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DCONTEXTTO_ETICO_DE_LA_INVESTIGACION_SOCIA.pdf&Expires=1597119289&Signature=hF-Ara5IVxJOyv--2A6331C9cxnh1Ay-5yCLwpOptfRxIEUL-ZrAkQGbh0KgtS6l
- Peersman G. (2014). *Sinopsis: Métodos de recolección y Análisis de Datos en la Evaluación de Impacto*. UNICEF. Recuperado el 16 de 09 de 2018, de https://www.unicef-irc.org/publications/pdf/brief_10_data_collection_analysis_spa.pdf
- PERU GRAFICO. (Agosto de 2018). La visión de la imprenta. *PERU GRAFICO AL DIA*(2), págs. 8-9. Obtenido de https://issuu.com/cloud23x/docs/pg_aldia_e2_web
- Pita Fernández, S., & Pértegas Díaz, S. (2002). *Investigación cuantitativa y cualitativa*. Unidad de Epidemiología Clínica y Bioestadística. Complejo Hospitalario-Universitario Juan Canalejo. Obtenido de https://www.fisterra.com/gestor/upload/guias/cuanti_cuali2.pdf
- Puma, R. Q. (2019). *Competencias laborales en los trabajadores de una empresa de eventos corporativos y sociales, Lima, 2018*. Tesis, Universidad César Vallejo, Lima. Obtenido de

- http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/31246/Quispe_PR.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Quiroz J., C. (2019). *REPORTE SOBRE EL ESTADO DE LA INDUSTRIA GRAFICA EN EL PAIS*.
Obtenido de https://peru.ahk.de/fileadmin/AHK_Peru/2_AGUDI_-_Cieza.pdf
- RAE. (2017). Recuperado el 22 de 11 de 2018, de ENCLAVE RAE:
<http://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=talento>
- Ramírez, T. (1997). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Caracas, Venezuela: Panapo.
- Romero Churrango, Y., & Solorzano García, C. (2019). *Competencias laborales de las trabajadoras sociales de la dirección regional de salud Lima –Provincia, Huacho - 2019*. Tesis, UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN, Huacho. Obtenido de <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/bitstream/handle/UNJFSC/4042/ROMERO%20CHURRANGO%20y%20SOLORZANO%20GARCIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Rueda Castro, L. (2004). Consideraciones éticas en el desarrollo de investigaciones que involucran a seres humanos como sujetos de investigación. Las investigaciones en terapia ocupacional. *Revista Chilena de Terapia Ocupacional*(4), 19 - 24. doi:10.5354/0719-5346.2010.158
- Saavedra Lopez, M. A. (2019). *COMPETENCIAS PROFESIONALES Y DESEMPEÑO LABORAL*. Universidad San Martín de Porres, Lima. Obtenido de <http://repositorio.usmp.edu.pe/handle/usmp/5207>
- Sampieri Hernández, R., & Collado Fernández Carlos y Lucio Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. México DF: McGrawHill Interamericana. Obtenido de <http://metodos-comunicacion.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/219/2014/04/Hernandez-Sampieri-Cap-1.pdf>
- Sánchez Rodríguez, A., Marrero Fornaris, C. E., & Martínez Martínez, C. C. (Abril-Junio de 2005). Una Mirada a los Orígenes de las Competencias Laborales. *Ciencias Holguín, XI*(2), 1-14. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181517957001.pdf>
- Sánchez Serrano, L. M. (2014). *La gestión por competencias en la municipalidad provincial de Abancay 2014*. Obtenido de http://repositorio.unamba.edu.pe/bitstream/handle/UNAMBA/628/T_0351.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Universidad Autónoma Aguascalientes. (2015). *Estadística y Principios de Probabilidad*. Universidad Autónoma Aguascalientes. Obtenido de <https://www.uaa.mx/centros/cem/dmf/wp-content/uploads/2015/apuntes/4.%20Estadistica%20y%20Principios%20de%20Probabilidad/Apuntes%20Estadistica.pdf>

ANEXOS

Anexo A Matriz de consistencia

Título	Problemas	Objetivo	Dimensiones	Indicadores	Metodología	Conclusiones
Gestión por competencias en los trabajadores del área administrativa de una empresa dedicada a los servicios de impresión en Cercado de Lima - 2018	General:	General:	Competencias Cardinales	Compromiso, Ética, Orientación a los resultados, Integridad, Iniciativa	Tipo de inv.: Descriptiva No experimental Cuantitativa	General:
	¿Cuál es el grado de cumplimiento de las competencias cardinales y específicas presentes en el proceso de gestión por competencias en los trabajadores del área administrativa de una empresa dedicada a los servicios de impresión del Cercado de Lima durante el año 2018?	Identificar el grado de cumplimiento de las competencias cardinales y específicas presentes en el proceso de gestión por competencias en los trabajadores del área administrativa de una empresa dedicada a los servicios de impresión de Lima Cercado durante el año 2018.				La empresa dedicada a los servicios de impresión identifica el grado de cumplimiento de las competencias cardinales y específicas presentes en el proceso de gestión por competencias en los trabajadores del área administrativa de la empresa dedicada a los servicios de impresión de Lima Cercado durante el 2018. Como resultado al cuestionario aplicado, se ha obtenido que el 55% de los trabajadores del área administrativa tienen ambas competencias desarrolladas en grado “Alto” y 45% en grado “bueno”. De esta forma se demuestra haber alcanzado el objetivo general del estudio.

<u>Específicos:</u>	<u>Específicos:</u>			<u>Instrumento y técnica de recolección de datos</u>	<u>Específicas:</u>
<p>¿Cuál es el grado de cumplimiento de las competencias cardinales presentes en el proceso de gestión por competencias en los trabajadores del área administrativa de la empresa dedicada a los servicios de impresión de Lima Cercado durante el año 2018?</p>	<p>Identificar el grado de cumplimiento de las competencias cardinales presentes en el proceso de gestión por competencias en los trabajadores del área administrativa de una empresa dedicada a los servicios de impresión de Lima Cercado durante el año 2018.</p>	<p>Competencias específicas</p>	<p>Comunicación para compartir conocimientos, Trabajo en equipo centrado en objetivos, Tolerancia a la presión, Innovación, Adaptabilidad al cambio</p>	<p>Técnica: Encuesta/ Instrumento: Cuestionario</p>	<p>El grado de cumplimiento de las competencias cardinales ha alcanzado un 50% el grado A según el cuestionario realizado, es decir una puntuación porcentual promedio del 79% en las 5 competencias cardinales evaluadas. Puntuación aceptable para la empresa dedicada a los servicios de impresión. Con esto se deja en evidencia haber alcanzado con el objetivo específico de esta investigación.</p>

	<p>¿Cuál es el grado de cumplimiento de las competencias específicas presentes en el proceso de gestión por competencias en los trabajadores del área administrativa de la empresa dedicada a los servicios de impresión de Lima Cercado durante el año 2018?</p>	<p>Identificar el grado de cumplimiento de las competencias específicas presentes en el proceso de gestión por competencias en los trabajadores del área administrativa de una empresa dedicada a los servicios de impresión de Lima Cercado durante el año 2018.</p>			<p>Población: 20 trabajadores del área administrativa</p>	<p>Los resultados evidencian que el grado de cumplimiento de los 5 indicadores que pertenecen a la dimensión de las Competencias Específicas entre los 20 trabajadores de la empresa dedicada a los servicios de impresión, se encuentran en grado “Alto” en el 55% del total de los encuestados y un 45% catalogado como “Bueno”. Estos datos demuestran que el objetivo específico se cumple, puesto que este grado es considerado como aceptable por la empresa dedicada a los servicios de impresión.</p>
--	---	---	--	--	---	---

Anexo B Formato de instrumento para juicio de expertos

GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LOS TRABAJADORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA DEDICADA A LOS SERVICIOS DE IMPRESIÓN EN CERCADO DE LIMA - 2018

FORMATO DE VALIDEZ BASADA EN EL CONTENIDO:

Estimado(a) experto(a):

Reciba mis más cordiales saludos, el motivo de este documento es informarle que estoy realizando la validez basada en el contenido de un instrumento destinado a identificar el grado de cumplimiento las competencias cardinales y específicas en los trabajadores del área administrativa de una empresa dedicada a servicios de impresión del Cercado de Lima durante el año 2018. En ese sentido, solicito pueda evaluar los ítems presentados en tres criterios: Consistencia, coherencia y claridad. Su sinceridad y participación voluntaria me permitirá identificar posibles fallas en la escala. Antes es necesario completar algunos datos generales:

I. Datos Generales

Apellidos y Nombres	Maza Chumpitaz Angela
Sexo	Femenino
Grado académico	Bachiller / Licenciada en Administración
Años de experiencia profesional luego de la obtención del título	13 años
Área de experiencia profesional	8 años / Gestión de RRHH Organizacional Procesos
Tiempo de experiencia profesional en el área	8 años

II. Breve explicación del constructo

La gestión por competencias puede conceptualizarse como:

Un proceso que nos permite identificar las habilidades del personal en el puesto de trabajo en el que desarrolla sus funciones, a través de un perfil cuantificable y medible objetivo.

Con el siguiente cuestionario se busca identificar el grado de cumplimiento las competencias cardinales y específicas en los trabajadores del área administrativa de una empresa dedicada a los servicios de impresión del Cercado de Lima durante el año 2018.

III. Criterios de Calificación

a. Consistencia

Existe una organización lógica en los contenidos con relación a la teoría. Se determinará con una calificación que varía de 0 a 4:

El ítem "Nada consistente" (puntaje 0), "poco consistente" (puntaje 1) "medianamente consistente" (puntaje 2), "consistente" (puntaje 3), "completamente consistente" (puntaje 4).

Nada consistente	Poco consistente	Medianamente consistente	Consistente	Completamente consistente
0	1	2	X	4

b. Coherencia

El grado en que el ítem guarda relación con la dimensión que está midiendo. Su calificación varía de 0 a 4.

El ítem "Nada coherente" (puntaje 0), "poco coherente" (puntaje 1) "medianamente coherente" (puntaje 2), "coherente" (puntaje 3), "completamente coherente" (puntaje 4).

Nada coherente	Poco coherente	Medianamente coherente	Coherente	Completamente coherente
0	1	2	X	4

c. Claridad

El grado en que el ítem es entendible, claro y comprensible en una escala que varía de "Nada claro" (puntaje 0), "poco claro" (puntaje 1) "medianamente claro" (puntaje 2), "claro" (puntaje 3), "completamente claro" (puntaje 4).

Nada claro	Poco claro	Medianamente claro	Claro	Completamente claro
0	1	2	3	X

Las alternativas de respuesta van de 0 al 4 y tienen las siguientes expresiones

Muy en desacuerdo	Desacuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Muy en acuerdo
0	1	2	3	4

ITEMS		CONSISTENCIA					COHERENCIA					CLARIDAD					SUGERENCIAS
COMPETENCIAS CARDINALES																	
Nº	ITEMS	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
1	Compromiso	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Se siente parte de la organización?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Se identifica con el área a la que pertenece y siente que la empresa toma en cuenta su trabajo?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Suele participar de las diversas actividades realizadas por su empresa?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Se involucra en asambleas, comités y demás?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Piensa que su trabajo es importante y será positivo para la organización?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
2	Ética	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Considera que sus valores personales guardan relación con los valores de la empresa?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Rechazaría un puesto de trabajo si este va en contra de sus valores morales y su ética?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿La organización donde usted trabaja manifiesta explícitamente los principios morales y éticos?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	Se ha contratado a una persona que no cumple con los requisitos específicos para el puesto. Usted tiene conocimiento que es familiar de uno de los jefes y sabe que el reglamento no permite la contratación de familiares hasta el segundo grado de consanguinidad ¿Lo denunciaría ante el comité de ética?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	

	¿Rechazaría la obtención de un beneficio personal a cambio de revelar información confidencial de la empresa?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
3	Orientación a los resultados	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Considera que su trabajo es importante para el alcance de los resultados mensuales y/o trimestrales?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Comparte los criterios de los objetivos que le establecen?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Resuelve situaciones complejas a fin de solucionar requerimientos que estén fuera de lo planeado?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Genero más de una solución al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Se esfuerza más de lo que se espera en su trabajo?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
4	Integridad	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Suele ser honesto cuando omiten un plato en su cuenta e informa al mesero para que corrija el importe?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	Si sabe que uno de sus compañeros no tuvo participación de un hecho y está siendo acusado injustamente, ¿lo defendería?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Reconoce sus errores?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Prefiere decir "nos equivocamos" en lugar de decir "él/ella se equivocó"?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	Si llega una nueva persona a el área, ¿estaría usted dispuesto a brindarle todo el conocimiento posible?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
5	Iniciativa	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Organiza su área y ordena sus archivos con el fin de tener la información ordenada cuando se la solicitan?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	

	¿Aporta con ideas y sugerencias con la finalidad de optimizar un proceso de su área?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Ha tomado decisiones para la mejora de su área con respecto a actividades que le competen?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Suele adelantarse a los posibles requerimientos de su área?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Realiza sus actividades y solamente solicita autorización si la actividad requiere un permiso mayor al de su cargo?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	ITEMS	CONSISTENCIA					COHERENCIA					CLARIDAD					SUGERENCIAS
	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS																
Nº	ITEMS	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
1	Comunicación para compartir conocimiento	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Organiza la información brindada por su interlocutor y verifica que el mensaje que desea transmitir haya sido comprendido correctamente?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Envío de forma oportuna y bajo los medios correspondientes la información que se necesita para complementar un proceso?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Mantengo comunicación con mis compañeros de trabajo para el buen desarrollo de las labores cotidianas?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Soy específico/a cada vez que brindo información a mis compañeros de trabajo?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Me hago responsable de mis planteamientos y puntos de vista, por ejemplo digo: "he decidido" en vez de "han decidido"?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
2	Trabajo en equipo centrado en objetivos	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Transmite confianza y tranquilidad a su entorno directo, alcanzando los objetivos previstos de calidad y tiempo?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	

¿Comparte con su grupo de trabajo el avance de las actividades y establecen acuerdos para la mejora de las mismas?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
¿Comparte el trabajo y/o delega funciones en lugar de acaparar todas las actividades con el fin de alcanzar los objetivos trazados en el tiempo estipulado?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
¿Toma en cuenta las sugerencias u opiniones de su equipo de trabajo, con la finalidad de alcanzar la meta?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4

1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	¿Reconoce el error como parte del grupo en lugar de echarle la culpa solo a un integrante?	0
1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	3 Tolerancia a la presión	0
1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	¿Considera que es bueno para lidiar situaciones en las que el estrés es constante?	0
1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	¿Cree que los demás piensan que usted es una persona capaz de mantener la calma en una situación de crisis?	0
1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	¿Le motiva el hecho de tener una fecha límite para terminar un trabajo?	0
1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	¿Suele solucionar todos sus pendientes dentro del día aunque esto le tome un poco más de tiempo?	0
1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	¿Aceptas las críticas y/o peticiones de tus superiores cuando le solicitan dar un poco más de usted mismo?	0
1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	4 Innovación	0
1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	¿Está siempre alerta a las tendencias tecnológicas y del negocio?	0
1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	¿Ser la "energía" que mueve y motiva a mis compañeros", es lo que le caracteriza?	0
1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	¿Creo que en los cambios siempre hay oportunidades?	0
1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	¿Busco desafíos y nuevos retos constantemente?	0

	¿Propongo ideas originales para mejorar productos, servicios y procesos en la empresa?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
5	Adaptabilidad al cambio	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
	¿Es rápido para aceptar nuevas ideas en el trabajo?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
	¿Qué tan de acuerdo estaría sobre cambiar el programa que siempre suele usar, por otro más eficiente aunque esto requiera aprender el nuevo?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
	¿Estaría de acuerdo a cambiar su lugar de trabajo para mejorar la distribución de su área?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
	¿Estaría de acuerdo si le comunica que va a rotar de área para continuar complementando sus conocimientos?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4
	Cuando se produce un cambio en su oficina, ¿está dispuesto a aceptarlo y no detenerse?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4

Finalmente, el experto concluye que:

*Levantó las observaciones y mejoró la redacción de
las preguntas.*


Angèle María Churruarín
Coordinadora de la Facultad de Negocios
Lima Centro
UNIVERSIDAD PRIVADA DEL NORTE S.A.
05.10.18

GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LOS TRABAJADORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA DEDICADA A LOS SERVICIOS DE IMPRESIÓN EN CERCADO DE LIMA - 2018

FORMATO DE VALIDEZ BASADA EN EL CONTENIDO:

Estimado(a) experto(a):

Reciba mis más cordiales saludos, el motivo de este documento es informarle que estoy realizando la validez basada en el contenido de un instrumento destinado a identificar el grado de cumplimiento las competencias cardinales y específicas en los trabajadores del área administrativa de una empresa dedicada a servicios de impresión del Cercado de Lima durante el año 2018. En ese sentido, solicito pueda evaluar los ítems presentados en tres criterios: Consistencia, coherencia y claridad. Su sinceridad y participación voluntaria me permitirá identificar posibles fallas en la escala. Antes es necesario completar algunos datos generales:

I. Datos Generales

Apellidos y Nombres	Espinoza Chiray Octavio
Sexo	Masculino
Grado académico	Bachiller
Años de experiencia profesional luego de la obtención del título	10 Años
Área de experiencia profesional	Oficina operativa - Administrativo
Tiempo de experiencia profesional en el área	10 Años

II. Breve explicación del constructo

La gestión por competencias puede conceptualizarse como:

Un proceso que nos permite identificar las habilidades del personal en el puesto de trabajo en el que desarrolla sus funciones, a través de un perfil cuantificable y medible objetivo.

Con el siguiente cuestionario se busca identificar el grado de cumplimiento las competencias cardinales y específicas en los trabajadores del área administrativa de una empresa dedicada a los servicios de impresión del Cercado de Lima durante el año 2018.

III. Criterios de Calificación

a. Consistencia

Existe una organización lógica en los contenidos con relación a la teoría. Se determinará con una calificación que varía de 0 a 4:

El ítem "Nada consistente" (puntaje 0), "poco consistente (puntaje 1) "medianamente consistente" (puntaje 2), "consistente" (puntaje 3), "completamente consistente" (puntaje 4).

Nada consistente	Poco consistente	Medianamente consistente	Consistente	Completamente consistente
0	1	2	3	4

b. Coherencia

El grado en que el ítem guarda relación con la dimensión que está midiendo. Su calificación varía de 0 a 4.

El ítem "Nada coherente" (puntaje 0), "poco coherente" (puntaje 1) "medianamente coherente" (puntaje 2), "coherente" (puntaje 3), "completamente coherente" (puntaje 4).

Nada coherente	Poco coherente	Medianamente coherente	Coherente	Completamente coherente
0	1	2	3	4

c. Claridad

El grado en que el ítem es entendible, claro y comprensible en una escala que varía de "Nada claro" (puntaje 0), "poco claro" (puntaje 1) "medianamente claro" (puntaje 2), "claro" (puntaje 3), "completamente claro" (puntaje 4).

Nada claro	Poco claro	Medianamente claro	Claro	Completamente claro
0	1	2	3	4

Las alternativas de respuesta van de 0 al 4 y tienen las siguientes expresiones

Muy desacuerdo	en Desacuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Muy en acuerdo
0	1	2	3	4

ITEMS		CONSISTENCIA					COHERENCIA					CLARIDAD					SUGERENCIAS
N°	ITEMS	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
COMPETENCIAS CARDINALES																	
1	Compromiso	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Se siente parte de la organización?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Se identifica con el área a la que pertenece y siente que la empresa toma en cuenta su trabajo?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Suele participar de las diversas actividades realizadas por su empresa?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Se involucra en asambleas, comités y demás?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Piensa que su trabajo es importante y será positivo para la organización?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
2	Ética	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Considera que sus valores personales guardan relación con los valores de la empresa?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Rechazaría un puesto de trabajo si este va en contra de sus valores morales y su ética?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿La organización donde usted trabaja manifiesta explícitamente los principios morales y éticos?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	Se ha contratado a una persona que no cumple con los requisitos específicos para el puesto. Usted tiene conocimiento que es familiar de uno de los jefes y sabe que el reglamento no permite la contratación de familiares hasta el segundo grado de consanguinidad ¿Lo denunciaría ante el comité de ética?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	

	¿Rechazaría la obtención de un beneficio personal a cambio de revelar información confidencial de la empresa?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
3	Orientación a los resultados	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Considera que su trabajo es importante para el alcance de los resultados mensuales y/o trimestrales?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Comparte los criterios de los objetivos que le establecen?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Resuelve situaciones complejas a fin de solucionar requerimientos que están fuera de lo planeado?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Genero más de una solución al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Se esfuerza más de lo que se espera en su trabajo?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
4	Integridad	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Suele ser honesto cuando omiten un plato en su cuenta e informa al mesero para que corrija el importe?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	Si sabe que uno de sus compañeros no tuvo participación de un hecho y está siendo acusado injustamente, ¿lo defendería?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Reconoce sus errores?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Prefiere decir "nos equivocamos" en lugar de decir "él/ella se equivocó"?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	Si llega una nueva persona a el área, ¿estaría usted dispuesto a brindarle todo el conocimiento posible?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
5	Iniciativa	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Organiza su área y ordena sus archivos con el fin de tener la información ordenada cuando se la soliciten?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	

	¿Aporta con ideas y sugerencias con la finalidad de optimizar un proceso de su área?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Ha tomado decisiones para la mejora de su área con respecto a actividades que le competen?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Suele adelantarse a los posibles requerimientos de su área?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Realiza sus actividades y solamente solicita autorización si la actividad requiere un permiso mayor al de su cargo?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	ITEMS	CONSISTENCIA					COHERENCIA					CLARIDAD					SUGERENCIAS
	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS																
Nº	ITEMS	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
1	Comunicación para compartir conocimiento	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Organiza la información brindada por su interlocutor y verifica que el mensaje que desea transmitir haya sido comprendido correctamente?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Envío de forma oportuna y bajo los medios correspondientes la información que se necesita para complementar un proceso?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Mantengo comunicación con mis compañeros de trabajo para el buen desarrollo de las labores cotidianas?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Soy específico/a cada vez que brindo información a mis compañeros de trabajo?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Me hago responsable de mis planteamientos y puntos de vista, por ejemplo digo: "he decidido" en vez de "han decidido"?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
2	Trabajo en equipo centrado en objetivos	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Transmite confianza y tranquilidad a su entorno directo, alcanzando los objetivos previstos de calidad y tiempo?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	

	¿Comparte con su grupo de trabajo el avance de las actividades y establecen acuerdos para la mejora de las mismas?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Comparte el trabajo y/o delega funciones en lugar de acaparar todas las actividades con el fin de alcanzar los objetivos trazados en el tiempo estipulado?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Toma en cuenta las sugerencias u opiniones de su equipo de trabajo, con la finalidad de alcanzar la meta planeada?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Reconoce el error como parte del grupo en lugar de echarle la culpa solo a un integrante?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
3	Tolerancia a la presión	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Considera que es bueno para lidiar situaciones en las que el estrés es constante?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Cree que los demás piensan que usted es una persona capaz de mantener la calma en una situación de crisis?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Le motiva el hecho de tener una fecha límite para terminar un trabajo?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Suele solucionar todos sus pendientes dentro del día aunque esto le tome un poco más de tiempo?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Aceptas las críticas y/o peticiones de tus superiores cuando le solicitan dar un poco más de usted mismo?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
4	Innovación	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Está siempre alerta a las tendencias tecnológicas y del negocio?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Ser la "energía" que mueve y motiva a mis compañeros, es lo que le caracteriza?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Creo que en los cambios siempre hay oportunidades?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Busco desafíos y nuevos retos constantemente?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	

	¿Propongo ideas originales para mejorar productos, servicios y procesos en la empresa?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
5	Adaptabilidad al cambio	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Es rápido para aceptar nuevas ideas en el trabajo?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Qué tan de acuerdo estaría sobre cambiar el programa que siempre suele usar, por otro más eficiente aunque esto requiera aprender el nuevo?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Estaría de acuerdo a cambiar su lugar de trabajo para mejorar la distribución de su área?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Estaría de acuerdo si le comunica que va a rotar de área para continuar complementando sus conocimientos?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	Cuando se produce un cambio en su oficina, ¿está dispuesto a aceptarlo y no detenerse?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	

Finalmente, el experto concluye que:



A circular blue stamp with the text "OCTAVIO ESPINOZA GRAJEDA" around the top edge, "DOCENTE" in the center, and "UPEL - UPEL EN ADMINISTRACIÓN" around the bottom edge. To the right of the stamp is a handwritten signature in blue ink.

Firma y sello del experto

GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LOS TRABAJADORES DEL ÁREA ADMINISTRATIVA DE UNA EMPRESA DEDICADA A LOS SERVICIOS DE IMPRESIÓN EN CERCADO DE LIMA - 2018

FORMATO DE VALIDEZ BASADA EN EL CONTENIDO:

Estimado(a) experto(a):

Reciba mis más cordiales saludos, el motivo de este documento es informarle que estoy realizando la validez basada en el contenido de un instrumento destinado a identificar el grado de cumplimiento las competencias cardinales y específicas en los trabajadores del área administrativa de una empresa dedicada a servicios de impresión del Cercado de Lima durante el año 2018. En ese sentido, solicito pueda evaluar los ítems presentados en tres criterios: Consistencia, coherencia y claridad. Su sinceridad y participación voluntaria me permitirá identificar posibles fallas en la escala. Antes es necesario completar algunos datos generales:

I. Datos Generales

Apellidos y Nombres	Andia Baeruetto, Julio
Sexo	Masculino
Grado académico	Titulado - Colegiado
Años de experiencia profesional luego de la obtención del título	10 años
Área de experiencia profesional	Recursos Humanos y Docencia
Tiempo de experiencia profesional en el área	Recursos humanos : 10 años Docencia : 5 años

II. Breve explicación del constructo

La gestión por competencias puede conceptualizarse como:

Un proceso que nos permite identificar las habilidades del personal en el puesto de trabajo en el que desarrolla sus funciones, a través de un perfil cuantificable y medible objetivo.

Con el siguiente cuestionario se busca identificar el grado de cumplimiento las competencias cardinales y específicas en los trabajadores del área administrativa de una empresa dedicada a los servicios de impresión del Cercado de Lima durante el año 2018.

III. Criterios de Calificación

a. Consistencia

Existe una organización lógica en los contenidos con relación a la teoría. Se determinará con una calificación que varía de 0 a 4:

El ítem "Nada consistente" (puntaje 0), "poco consistente" (puntaje 1) "medianamente consistente" (puntaje 2), "consistente" (puntaje 3), "completamente consistente" (puntaje 4).

Nada consistente	Poco consistente	Medianamente consistente	Consistente	Completamente consistente
0	1	2	3	4

b. Coherencia

El grado en que el ítem guarda relación con la dimensión que está midiendo. Su calificación varía de 0 a 4.

El ítem "Nada coherente" (puntaje 0), "poco coherente" (puntaje 1) "medianamente coherente" (puntaje 2), "coherente" (puntaje 3), "completamente coherente" (puntaje 4).

Nada coherente	Poco coherente	Medianamente coherente	Coherente	Completamente coherente
0	1	2	3	4

c. Claridad

El grado en que el ítem es entendible, claro y comprensible en una escala que varía de "Nada claro" (puntaje 0), "poco claro" (puntaje 1) "medianamente claro" (puntaje 2), "claro" (puntaje 3), "completamente claro" (puntaje 4).

Nada claro	Poco claro	Medianamente claro	Claro	Completamente claro
0	1	2	3	4

Las alternativas de respuesta van de 0 al 4 y tienen las siguientes expresiones

Muy desacuerdo	en Desacuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo	Muy en acuerdo
0	1	2	3	4

ITEMS		CONSISTENCIA				COHERENCIA				CLARIDAD				SUGERENCIAS			
Nº	ITEMS	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
COMPETENCIAS CARDINALES																	
1	Compromiso	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Se siente parte de la organización?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Se identifica con el área a la que pertenece y siente que la empresa toma en cuenta su trabajo?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Suele participar de las diversas actividades realizadas por su empresa?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Se involucra en asambleas, comités y demás?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Piensa que su trabajo es importante y será positivo para la organización?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
2	Ética	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Considera que sus valores personales guardan relación con los valores de la empresa?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Rechazaría un puesto de trabajo si este va en contra de sus valores morales y su ética?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿La organización donde usted trabaja manifiesta explícitamente los principios morales y éticos?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	Se ha contratado a una persona que no cumple con los requisitos específicos para el puesto. Usted tiene conocimiento que es familiar de uno de los jefes y sabe que el reglamento no permite la contratación de familiares hasta el segundo grado de consanguinidad ¿Lo denunciaría ante el comité de ética?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	

	¿Rechazaría la obtención de un beneficio personal a cambio de revelar información confidencial de la empresa?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
3	Orientación a los resultados	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Considera que su trabajo es importante para el alcance de los resultados mensuales y/o trimestrales?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Comparte los criterios de los objetivos que le establecen?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Resuelve situaciones complejas a fin de solucionar requerimientos que están fuera de lo planeado?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Genero más de una solución al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Se esfuerza más de lo que se espera en su trabajo?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
4	Integridad	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Suele ser honesto cuando omiten un plato en su cuenta e informa al mesero para que corrija el importe?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	Si sabe que uno de sus compañeros no tuvo participación de un hecho y está siendo acusado injustamente, ¿lo defendería?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Reconoce sus errores?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Prefiere decir "nos equivocamos" en lugar de decir "él/ella se equivocó"?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	Si llega una nueva persona a el área, ¿estaría usted dispuesto a brindarle todo el conocimiento posible?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
5	Iniciativa	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Organiza su área y ordena sus archivos con el fin de tener la información ordenada cuando se la soliciten?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	

	¿Aporta con ideas y sugerencias con la finalidad de optimizar un proceso de su área?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Ha tomado decisiones para la mejora de su área con respecto a actividades que le competen?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Suele adelantarse a los posibles requerimientos de su área?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Realiza sus actividades y solamente solicita autorización si la actividad requiere un permiso mayor al de su cargo?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	ITEMS	CONSISTENCIA					COHERENCIA					CLARIDAD					SUGERENCIAS
	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS																
N°	ITEMS	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
1	Comunicación para compartir conocimiento	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Organiza la información brindada por su interlocutor y verifica que el mensaje que desea transmitir haya sido comprendido correctamente?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Envío de forma oportuna y bajo los medios correspondientes la información que se necesita para complementar un proceso?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Mantengo comunicación con mis compañeros de trabajo para el buen desarrollo de las labores cotidianas?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Soy específico/a cada vez que brindo información a mis compañeros de trabajo?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Me hago responsable de mis planteamientos y puntos de vista, por ejemplo digo: "he decidido" en vez de "han decidido"?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
2	Trabajo en equipo centrado en objetivos	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Transmite confianza y tranquilidad a su entorno directo, alcanzando los objetivos previstos de calidad y tiempo?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	

	¿Comparte con su grupo de trabajo el avance de las actividades y establecen acuerdos para la mejora de las mismas?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Comparte el trabajo y/o delega funciones en lugar de acaparar todas las actividades con el fin de alcanzar los objetivos trazados en el tiempo estipulado?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Toma en cuenta las sugerencias u opiniones de su equipo de trabajo, con la finalidad de alcanzar la meta planeada?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Reconoce el error como parte del grupo en lugar de echarle la culpa solo a un integrante?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
3	Tolerancia a la presión	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Considera que es bueno para lidiar situaciones en las que el estrés es constante?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Cree que los demás piensan que usted es una persona capaz de mantener la calma en una situación de crisis?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Le motiva el hecho de tener una fecha límite para terminar un trabajo?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Suele solucionar todos sus pendientes dentro del día aunque esto le tome un poco más de tiempo?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Aceptas las críticas y/o peticiones de tus superiores cuando le solicitan dar un poco más de usted mismo?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
4	Innovación	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Está siempre alerta a las tendencias tecnológicas y del negocio?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Ser la "energía" que mueve y motiva a mis compañeros", es lo que le caracteriza?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Creo que en los cambios siempre hay oportunidades?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Busco desafíos y nuevos retos constantemente?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	

	¿Propongo ideas originales para mejorar productos, servicios y procesos en la empresa?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
5	Adaptabilidad al cambio	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Es rápido para aceptar nuevas ideas en el trabajo?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Qué tan de acuerdo estaría sobre cambiar el programa que siempre suele usar, por otro más eficiente aunque esto requiera aprender el nuevo?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Estaría de acuerdo a cambiar su lugar de trabajo para mejorar la distribución de su área?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	¿Estaría de acuerdo si le comunica que va a rotar de área para continuar complementando sus conocimientos?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	
	Cuando se produce un cambio en su oficina, ¿está dispuesto a aceptarlo y no detenerse?	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	0	1	2	3	4	

Finalmente, el experto concluye que:

El cuestionario es Valido


ALEXANDRA S.
CARRASCO

Anexo C Cuestionario aplicado a los trabajadores del área administrativa de la empresa dedicada a los servicios de impresión

CUESTIONARIO

El siguiente cuestionario pretende identificar el grado de competencias cardinales y específicas presentes en cada uno de los encuestados. Por favor, conteste las siguientes preguntas siendo tan sincero como le es posible. Los resultados obtenidos en esta investigación servirán para identificar las áreas de mejora. No se vulnerarán los datos obtenidos como resultado de este cuestionario.

Nombre y Apellido	
-------------------	--

Tabla COMPETENCIAS CARDINALES	PREGUNTAS	4 (Siempre)	3 (Frecuente)	2 (La mitad del tiempo)	1 (Ocasional)	0 (Nunca)
COMPROMISO	¿Se siente parte de la organización?					
	¿Se identifica con el área a la que pertenece y siente que la empresa toma en cuenta su trabajo?					
	¿Suele participar de las diversas actividades realizadas por su empresa?					
	¿Se involucra en asambleas, comités y demás?					
	¿Piensa que su trabajo es importante y será positivo para la organización?					
ÉTICA	¿Considera que sus valores personales guardan relación con los valores de la empresa?					

	¿Rechazaría un puesto de trabajo si este va en contra de sus valores morales y su ética?					
	¿La organización donde usted trabaja manifiesta explícitamente los principios morales y éticos?					
	Se ha contratado a una persona que no cumple con los requisitos específicos para el puesto. Usted tiene conocimiento que es familiar de uno de los jefes y sabe que el reglamento no permite la contratación de familiares hasta el segundo grado de consanguinidad ¿Lo denunciaría ante el comité de ética?					
	¿Rechazaría la obtención de un beneficio personal a cambio de revelar información confidencial de la empresa?					
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	¿Considera que su trabajo es importante para el alcance de los resultados mensuales y/o trimestrales?					
	¿Comparte los criterios de los objetivos que le establecen?					
	¿Resuelve situaciones complejas a fin de solucionar requerimientos que están fuera de lo planeado?					
	¿Genero más de una solución al problema, en vez de identificar solamente una solución obvia?					
	¿Se esfuerza más de lo que se espera en su trabajo?					
INTEGRIDAD	¿Suele ser honesto cuando omiten un plato en su cuenta e informa al mesero para que corrija el importe?					

	Si sabe que uno de sus compañeros no tuvo participación de un hecho y está siendo acusado injustamente, ¿lo defendería?					
	¿Reconoce sus errores?					
	¿Prefiere decir "nos equivocamos" en lugar de decir "él/ella se equivocó"?					
	Si llega una nueva persona a el área, ¿estaría usted dispuesto a brindarle todo el conocimiento posible?					
INICIATIVA	¿Organiza su área y ordena sus archivos con el fin de tener la información ordenada cuando se la soliciten?					
	¿Aporta con ideas y sugerencias con la finalidad de optimizar un proceso de su área?					
	¿Ha tomado decisiones para la mejora de su área con respecto a actividades que le competen?					
	¿Suele adelantarse a los posibles requerimientos de su área?					
	¿Realiza sus actividades y solamente solicita autorización si la actividad requiere un permiso mayor al de su cargo?					
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	PREGUNTAS					
COMUNICACIÓN PARA	¿Organiza la información brindada por su interlocutor y verifica que el mensaje que desea transmitir haya sido comprendido correctamente?					

COMPARTIR CONOCIMIENTO	¿Envío de forma oportuna y bajo los medios correspondientes la información que se necesita para complementar un proceso?					
	¿Mantengo comunicación con mis compañeros de trabajo para el buen desarrollo de las labores cotidianas?					
	¿Soy específico/a cada vez que brindo información a mis compañeros de trabajo?					
	¿Me hago responsable de mis planteamientos y puntos de vista, por ejemplo, digo: “he decidido” en vez de “han decidido”?					
TRABAJO EN EQUIPOS CENTRADO EN OBJETIVOS	¿Transmite confianza y tranquilidad a su entorno directo, alcanzando los objetivos previstos de calidad y tiempo?					
	¿Comparte con su grupo de trabajo el avance de las actividades y establecen acuerdos para la mejora de las mismas?					
	¿Comparte el trabajo y/o delega funciones en lugar de acaparar todas las actividades con el fin de alcanzar los objetivos trazados en el tiempo estipulado?					
	¿Toma en cuenta las sugerencias u opiniones de su equipo de trabajo, con la finalidad de alcanzar la meta planeada?					
	¿Reconoce el error como parte del grupo en lugar de echarle la culpa solo a un integrante?					
TOLERANCIA A LA PRESIÓN	¿Considera que es bueno para lidiar situaciones en las que el estrés es constante?					

	¿Cree que los demás piensan que usted es una persona capaz de mantener la calma en una situación de crisis?					
	¿Le motiva el hecho de tener una fecha límite para terminar un trabajo?					
	¿Suele solucionar todos sus pendientes dentro del día, aunque esto le tome un poco más de tiempo?					
	¿Aceptas las críticas y/o peticiones de tus superiores cuando le solicitan dar un poco más de usted mismo?					
INNOVACION	¿Está siempre alerta a las tendencias tecnológicas y del negocio?					
	¿Ser la "energía" que mueve y motiva a mis compañeros", es lo que le caracteriza?					
	¿Creo que en los cambios siempre hay oportunidades?					
	¿Busco desafíos y nuevos retos constantemente?					
	¿Propongo ideas originales para mejorar productos, servicios y procesos en la empresa?					
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	¿Es rápido para aceptar nuevas ideas en el trabajo?					
	¿Qué tan de acuerdo estaría sobre cambiar el programa que siempre suele usar, por otro más eficiente, aunque esto requiera aprender el nuevo?					

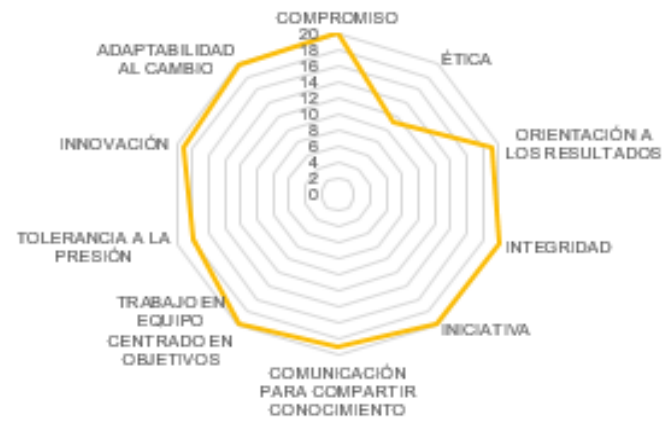
	¿Estaría de acuerdo a cambiar su lugar de trabajo para mejorar la distribución de su área?					
	¿Estaría de acuerdo si le comunica que va a rotar de área para continuar complementando sus conocimientos?					
	Cuando se produce un cambio en su oficina, ¿está dispuesto a aceptarlo y no detenerse?					

Anexo D Análisis de competencias por sujeto

Medalit



Lucero M.



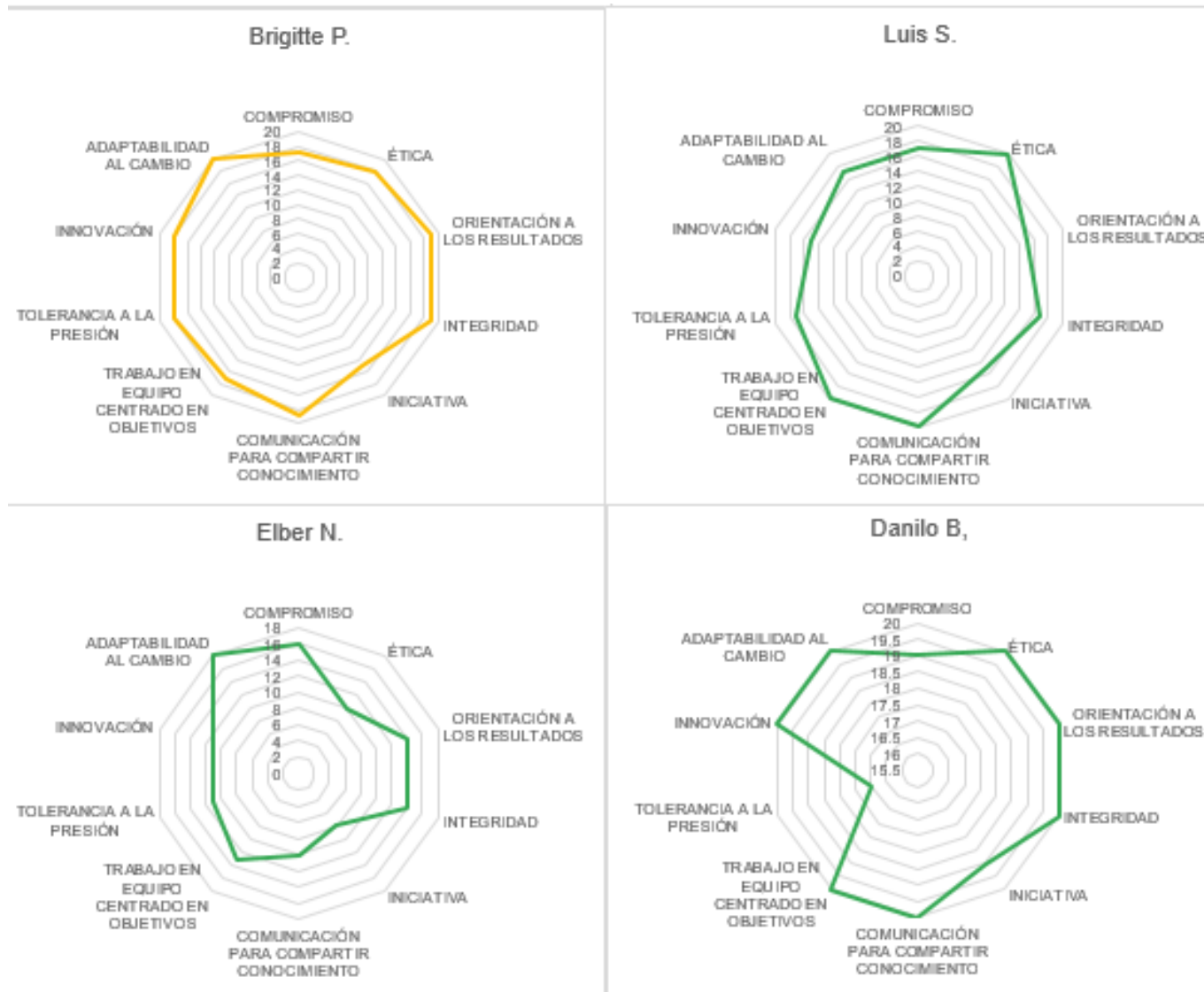
Estefany Y.



Josselyn F.







Diego J.



Ricardo Ch.

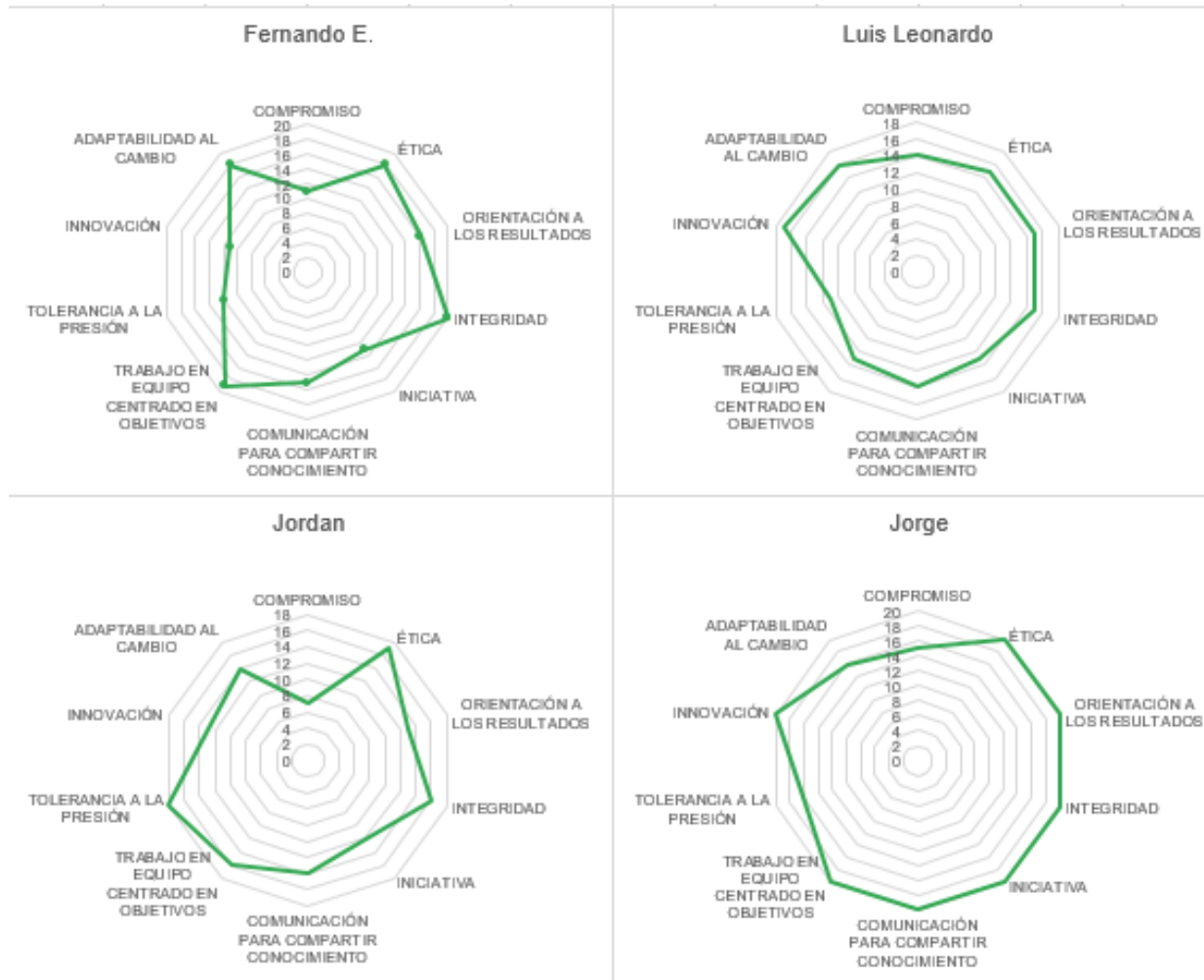


Fernando V.



Javier M.





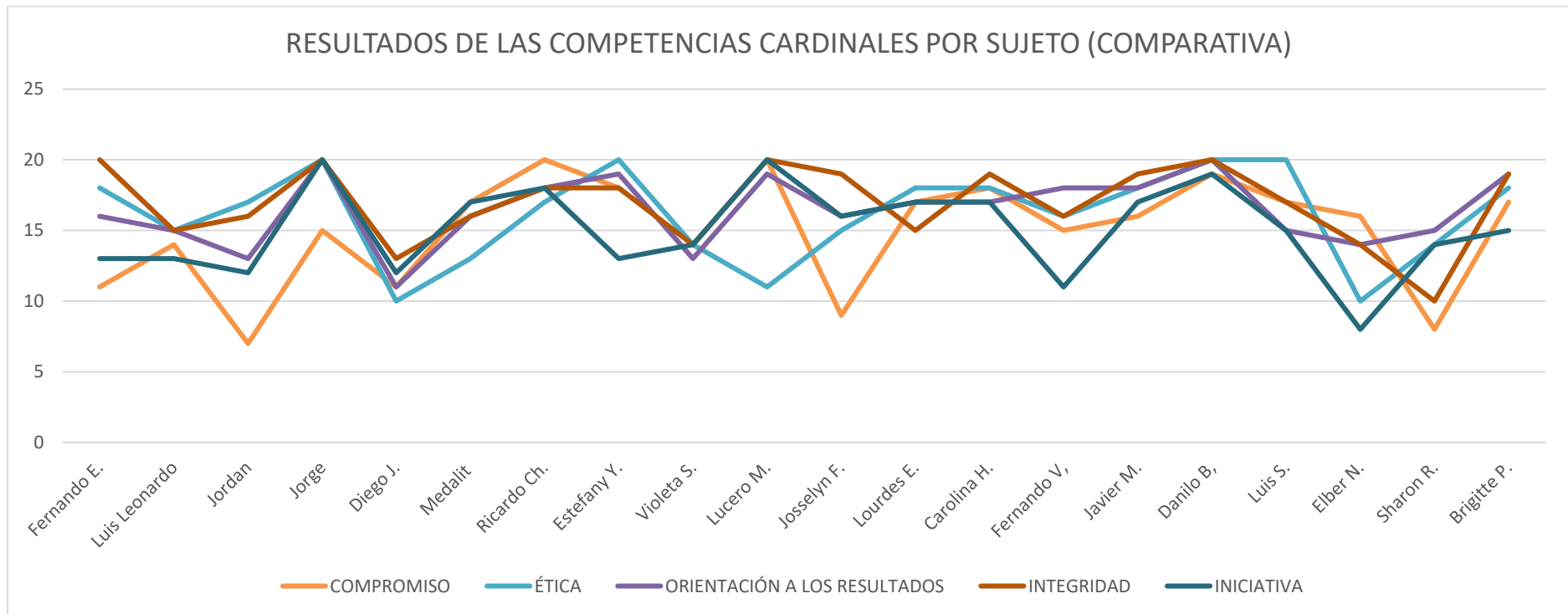
Fuente: Elaboración propia

Anexo E Puntuación por competencia en valor numérico

ID	COMPROMISO	ÉTICA	ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	INTEGRIDAD	INICIATIVA	COMUNICACIÓN PARA COMPARTIR CONOCIMIENTO	TRABAJO EN EQUIPO CENTRADO EN OBJETIVOS	TOLERANCIA A LA PRESIÓN	INNOVACIÓN	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO
Fernando E.	11	18	16	20	13	15	19	12	11	18
Luis Leonardo	14	15	15	15	13	14	13	11	17	16
Jordan	7	17	13	16	12	14	16	18	13	14
Jorge	15	20	20	20	20	20	20	16	20	16
Diego J.	11	10	11	13	12	10	12	14	13	15
Medalit	17	13	16	16	17	16	16	16	15	14
Ricardo Ch.	20	17	18	18	18	18	18	17	14	16
Estefany Y.	18	20	19	18	13	20	18	16	14	19
Violeta S.	14	14	13	14	14	14	15	13	10	10
Lucero M.	20	11	19	20	20	19	20	18	19	20
Josselyn F.	9	15	16	19	16	15	15	14	14	18
Lourdes E.	17	18	17	15	17	20	17	17	16	20
Carolina H.	18	18	17	19	17	17	18	16	15	15
Fernando V,	15	16	18	16	11	16	17	19	15	20
Javier M.	16	18	18	19	17	18	20	15	20	20
Danilo B,	19	20	20	20	19	20	20	17	20	20
Luis S.	17	20	15	17	15	20	20	17	15	17
Elber N.	16	10	14	14	8	10	13	11	11	18
Sharon R.	8	14	15	10	14	13	12	14	11	13
Brigitte P.	17	18	19	19	15	19	17	18	18	20

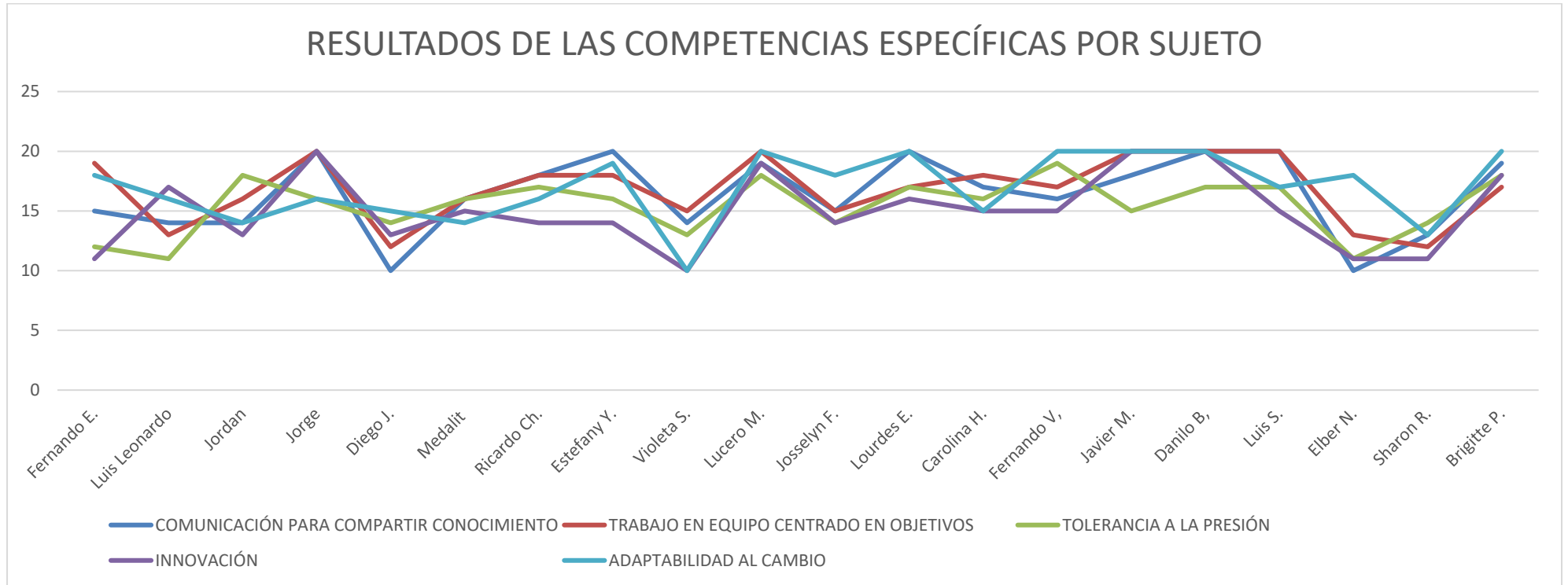
Fuente: Elaboración propia/ Resultados SPSS

Anexo F Resultados de las Competencias Cardinales por sujeto (Comparativa)



Fuente: Elaboración propia/ Resultados SPSS

Anexo G Resultados de las Competencias Específicas por sujeto



Fuente: Elaboración propia/ Resultados SPSS