

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN

Enrique Guzmán y Valle

Alma Máter del Magisterio Nacional

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Escuela Profesional de Administración y Negocios Internacionales



TESIS

**La gestión por competencias en los trabajadores de la Dirección
de Administración de Personal de la FAP. Periodo 2017**

Presentado por:

Yennson Zenón ROJAS PASTOR

Asesor:

Dr. Tito Doroteo ACOSTA CASTRO

Para optar al Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas

Carrera Profesional: Administración de Empresas

Lima, Perú

2019

TESIS

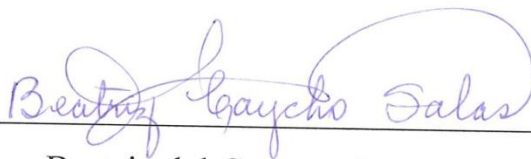
La gestión por competencias en los trabajadores de la Dirección de
Administración de Personal de la FAP. Periodo 2017



Dr. Tito Doroteo Acosta Castro

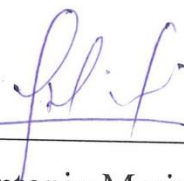
Asesor

Designación de Jurado Resolución N.º 208-2019-D-FACE



Dra. Beatriz del Carmen Caycho Salas

Presidente



Dr. Luis Antonio Merino Solsol

Secretario



Mtro. Adm. Quintter Larry Salas Pittman

Vocal

Línea de Investigación: Gestión por competencias, características

**La gestión por competencias en los trabajadores de la Dirección
de Administración de Personal de la FAP. Periodo 2017**

Dedicatoria

Quisiera dedicar esta tesis, en primer lugar, a Dios por todas las bendiciones que me da día a día; a mis padres, que son el árbol del desarrollo de mi vida en lo personal; a los integrantes de mi entorno, por el desprendido sustento y comprensión; y a mis condiscípulos, por sus consejos, paciencia y buenos momentos de participación.

Reconocimiento

Quisiera agradecer en primer lugar a mi asesor Tito Acosta, quien confió en mí y me otorgó desinteresadamente sus conocimientos y experiencia en todo este proceso de análisis.

A mi familia, por darme ánimo, creer siempre en mí y ser mi sustento vital.

Quisiera agradecer también a mis discípulos, quienes me han alentado permanentemente.

Finalmente, quisiera presentar mi saludo a las autoridades y personal de gestión de la Facultad de Ciencias Empresariales, por su paciencia y su buena predisposición.

LISTA DE CONTENIDOS

Página del jurado	ii
Título de la investigación	iii
Dedicatoria	iv
Reconocimiento	v
Lista de contenidos	vi
Lista de tablas	viii
Lista de figuras	ix
Resumen	x
Abstract	xi
Introducción	xii
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
1.1 Determinación del problema	14
1.2 Formulación del problema	17
1.2.1 Problema general	
1.2.2 Problemas específicos	
1.3 Objetivos de la investigación	18
1.3.1 Objetivo general	
1.3.2 Objetivos específicos	
1.4 Importancia y alcances de la investigación	18
1.5 Limitaciones de la investigación	19
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	21
2.1 Antecedentes del estudio	21
2.2 Bases teóricas	30

2.3	Definición de términos básicos	56
CAPÍTULO III. HIPÓTESIS Y VARIABLES		62
3.1	Sistemas de Hipótesis	62
3.2	Variables y su Operacionalización	63
CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA		64
4.1	Nivel de investigación	64
4.2	Tipo de investigación	65
4.3	Diseño de investigación	65
4.4	Método	66
4.5	Población y Muestra	66
4.6	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	67
4.7	Validez y confiabilidad de instrumentos	67
CAPÍTULO V. RESULTADOS		69
5.1	Presentación y análisis de los resultados	69
5.2	Discusión de resultados	79
Conclusiones		80
Recomendaciones		81
Referencias		82
Apéndices		86

LISTA DE TABLAS

Número	Descripción	Página
Tabla 1	¿Considera usted que el proceso de las entrevistas efectuadas por la Dirección de Administración de Personal de la Fuerza Aérea del Perú (FAP) es el más adecuado?	76
Tabla 2	¿Considera usted que el proceso de selección del currículum vitae es favorable para la organización?	77
Tabla 3	¿Considera usted que los procedimientos de inducción del potencial humano son favorables para la organización?	78
Tabla 4	¿Considera usted que el proceso de contratación de personal es el más adecuado?	79
Tabla 5	¿Considera usted que el personal debe tener iniciativa para una mejor capacitación y desarrollo?	80
Tabla 6	¿Usted cree que debe haber compromiso por parte del potencial humano para una mejor capacitación y desarrollo?	81
Tabla 7	¿El criterio sobre conocimientos percibidos del potencial humano es importante para la gestión por competencias?	82
Tabla 8	¿Piensa usted que el liderazgo es importante en la carrera profesional de los trabajadores?	83
Tabla 9	¿Estima usted que la práctica de valores es importante en la gestión de los trabajadores?	84
Tabla 10	¿Considera usted que la vocación de servicio es importante en la gestión?	85

LISTA DE FIGURAS

Número	Descripción	Página
Figura 1	Competencias Laborales	30
Figura 2	¿Qué nos dice la administración por competencias?	30
Figura 3	Escogencia basada en el cargo frente a escogencia sustentada en conocimientos y habilidades	34
Figura 4	La escogencia como responsabilidad de la línea y función del staff	38
Figura 5	Incidencias críticas para el cargo de técnico administrativo	42
Figura 6	Categorías de instrumento y técnicas de selección del potencial humano	45
Figura 7	Clasificación de cambios del comportamiento influenciado por la capacitación	59
Figura 8	Las cuatro etapas del proceso de capacitación	60

RESUMEN

En la actualidad, el desarrollo del activo intangible es un factor crítico en una organización. La falta de ella se debe resolver con estrategias innovadoras. El desarrollo de nuevos conocimientos orienta a la innovación mediante la recuperación y dinámica de la habilidad de las personas, por medio de instituciones que nos ayudan a innovar el desarrollo en la institución.

La fuente de innovación y renovación de las organizaciones lo constituye el capital humano, los cuales se identifican en: los cambios para mejorar el desempeño, el entendimiento, generado mediante el desarrollo del análisis investigativo y la información obtenida sobre el desarrollo del trabajo, o en las competencias asumidas por trabajadores administrativos a través de procedimientos de cambio organizacional. Ahora es preponderante administrar competencias, teniendo como fortaleza al capital humano; uno de los factores del capital cognitivo del trabajador, los mismos que asuman sus funciones y aportaciones en la gestión y, a la vez, ser actores básicos de la operación de cambio, y ser más interesantes, eficientes e innovadores mediante el uso eficaz de los recursos que son cada vez más escasos.

Palabras clave: Gestión por competencias, características.

ABSTRACT

Currently, the development of the intangible asset is a critical factor in an organization. The lack of it must be solved with innovative strategies. The development of new knowledge, guides innovation through the recovery and dynamics of the ability of people, through institutions that help us improve performance in the organization.

The source of innovation and renewal of organizations, is human capital, and are identified in: changes to improve performance, understanding, generated, through research development, experiences gained in work performance, or skills acquired by the staff through an organizational development process. Now it is preponderant to manage the knowledge having as a strength the human capital; one of the axes of intellectual capital, the same ones that assume their roles as dynamic agents of management and strategic partners of the change operation, and be more competitive, efficient and innovative through the efficient use of resources that are increasingly scarce.

Key words: Management by competencies, characteristics.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones tienen que hacer frente a los cambios influenciados por la globalización, las tecnologías de información, el crecimiento de las demandas de los usuarios, así como el de misma sociedad. En la actualidad, es necesario e imprescindible desarrollar modelos de gestión y se tiene que identificar qué recursos humanos se adaptan al nuevo modelo de gestión, cuáles son los requisitos de los cargos y las competencias necesarias que se debe demandar no solo a los posibles colaboradores, sino también a los colaboradores de la propia organización.

Es por ello que es interesante determinar, la prioridad que debe tener la alta dirección de conocer una administración del conocimiento; así como conocer el procedimiento asumido por el área de recursos humanos y como se está midiendo rendimientos, como incrementa y fortalece las competencias en forma adecuada para el crecimiento de las personas.

Se puede determinar que el administrador responsable de la organización o de la institución es el que debe implantar el modelo de gestión por competencias con el propósito de que el potencial humano en el desarrollo de sus actividades también debe renovar sus capacidades y que ya se convierten en exigencias el desempeño constante, respondiendo a criterios de calidad y eficiencia esperados. De este modo la administración o institución podrá tener en planillas personal competitivo, lo que significa que la organización trate de alcanzar sus objetivos y metas. La gestión por competencias es la característica básica para medir en forma individual y grupal las diferencias existentes, y medir entre cómo están sus desempeños: excelente o deficiente.

Las instituciones deben contar con personas que posean los requisitos mínimos indispensables para desarrollar las actividades que se detallan en los manuales de gestión,

y que sumen al logro de los objetivos y metas. Es una exigencia que los administradores o conductores de las organizaciones, mediante este enfoque, dejen de organizar los cargos o puestos de trabajo como áreas determinadas y que comiencen a valorar las destrezas y habilidades del colaborador que posee para realizar las funciones de un puesto de trabajo. Los jefes o facilitadores son los responsables de evaluar las competencias de todo trabajador, con el objetivo de lograr fortalezas y debilidades de los trabajadores y revertir en forma estratégica dicha situación. Por esta y varias razones el patrón por competencias asume como un instrumento interesante, que permitirá alcanzar una administración eficiente de la organización y el área de recursos humanos cambiar su óptica de cómo mejorar el activo intangible o el potencial humano, y aportar en la construcción de forma integral el cambio positivo a competencias invocadas en sus colaboradores para alcanzar las metas y objetivos institucionales.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1. 1. Determinación del Problema

La gestión en las organizaciones de nuestro medio, que hoy se realiza, no solo se sustenta en tecnologías o información, sino que también nos estamos fijando en una administración inteligente, tomando como base al potencial humano que colabora con la administración. Ahora se necesita romper paradigmas del siglo XX, pero lamentablemente siempre está de por medio el temor al cambio, influenciado por la incertidumbre; y no tomar la alternativa de renovar, cambiar para mejora permanentemente, conocer nuestros problemas, caminar con el futuro, entender la organización y la misión de ella. Ante lo expuesto. La llave básica para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias, instrumento que analiza el involucramiento del Capital Intelectual o Activo Intangible, puesto que desarrolla y se incrementa el grado de excelencia de los conocimientos de cada uno de los colaboradores integrantes de la organización.

La Gestión de conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes, que en sumatoria define a las competencias, tiende a transformarse en un medio permanente de integración entre los colaboradores y la institución; es por ello que la institución debe identificar las falencias y exigencias de sus colaboradores con el fin de facilitar programas de desarrollo al personal en la institución, y que realmente incremente las competencias de cada trabajador.

Las instituciones vienen empleando, financiando y gastando recursos en programas de mejora para con los trabajadores cada año. Es por ello que se debe dar óptimo uso a ese dinero haciéndolo más rentable y teniendo en cuenta que los medios de que disponen no son permanentes. Por eso, su uso debe ser efectivo y que garantice el logro de la misión de la organización. Es así que los objetivos definidos para el programa de capacitación deben ser el punto de inicio en la mejora de capital humano de la institución.

Adoptando distintos conceptos que existen sobre la gestión por competencias, empezaré analizando lo aportado por dos de los pioneros en esta materia, los que mencionan:

Asumiendo una analogía toda institución, se puede representar como un árbol. Una parte que se puede, como son las hojas, ramas y frutos; que para nosotros son nuestros productos que se ofrece: el logo, las personas que trabajan institución; y, por otro lado, lo que no es visible, que son las raíces. Si nuestra organización asume que lo prioritario son las frutas y tener las ramas y hojas en buen estado, olvidando la razón de ser de la institución, que son las raíces, nuestra organización, que es el árbol, puede entrar en crisis y desaparecer. Para que todo en la institución sea exitoso, no solo debemos darle valor a los resultados financieros, pues si dejamos de lado a los principios, a la cultura de la organización y al capital humano de la institución, lo que ocurrirá es nuestra desaparición a largo plazo (Edvinsson y Malone, 1999: p. 26).

Es por ello que los autores entienden que el activo intangible o capital intelectual expresan pensamientos y líneas de acción para las futuras ganancias de las empresas.

De acuerdo con Edvinsson y Stenfelt, Pasher (como se cita en Edvinsson y Malone, 1999), el activo intangible de la organización comprende la asociatividad, la demanda y los socios de la organización, los esfuerzos de cambio, la infraestructura de la compañía y el conocimiento y la pericia de los miembros de la institución” (p. 36).

Ahora vemos que muchas instituciones ya están orientándose por el capital intelectual y como herramienta a la Gestión por Competencias del personal institucional.

Se ha identificado que un mal uso y falta de estrategias para con la gestión de las competencias puede dar como resultado la disminución de la moral de los trabajadores de la Dirección de Administración de Personal de la Fuerza Aérea del Perú (FAP).

Es por ello que los colaboradores administrativos incrementan las quejas entre ellos, realizan su trabajo con desgano o no logran cumplir con sus funciones, determinando causa negativas. Esta situación tendría como responsable al jefe respectivo, que no se comunica con el personal. Lo más probable es que un supervisor que no comprende la gestión del capital humano no dé importancia a las necesidades de los trabajadores administrativos, como el permitir una equidad entre el desarrollo laboral y su vida cotidiana.

Es necesario identificar que si la alta dirección de la Dirección de Administración de Personal de la FAP no identifica realmente las demandas sobre competencias que impactan en el desempeño del propio trabajador o el seguimiento de los trabajadores administrativos con respecto a sus niveles de productividad, este órgano de la FAP puede experimentar una reducción en los ingresos vía una baja producción administrativa de los trabajadores. Una vez que tanto la alta dirección como los trabajadores administrativos sientan que es importante la gestión por competencias, lo correcto es que se desarrollen y reciban un plan de desarrollo de competencias con los indicadores, mediciones y los requisitos mínimos para acceder a ocupar otros puestos de trabajo.

La Alta Dirección de Dirección de Administración de Personal de la FAP muchas veces tiene las evaluaciones de desempeño de los trabajadores administrativos, pero esta solo analiza si el trabajador realiza bien o mal sus funciones. Por eso es necesario que la Alta Dirección y los funcionarios de la Dirección de Administración de Personal de la FAP deben desarrollar un Manual de Estándares de Desempeño por cargos o puestos de trabajo, el cual debe comprender un Manual de Organización y Funciones por Competencias, luego las cartillas de orientación para su llenado, así como Manuales para evaluar las encuestas sobre rendimiento y desempeño.

Todo ello debe servir a fin de desarrollar un Plan de Capacitación por Competencias para los trabajadores administrativos, propinando en ello incentivos para aquellos trabajadores cuya producción y sus evaluaciones son expectantes, de manera que así se puede evitar que los trabajadores administrativos sientan que son dejados de lado en la gestión, que su aporte es negativo, que solo están vegetando y pasando el tiempo. Asimismo, la gestión por competencias, con base científico-técnica, formulará un plan de carrera institucional para atraer a nuevo personal que dé una nueva dinámica y mejore el capital humano.

De lo expuesto, la Dirección de Administración de Personal de la FAP enfrenta un desafío: no dejar que el mal desempeño laboral, la desazón, la falta de identidad laboral y el ostracismo hacia el cambio acabe por afectar la productividad y competitividad de la Dirección de Administración de Personal de la FAP.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

¿Cuáles son las características de la gestión por competencias en el personal administrativo de la Dirección de Administración de Personal de la FAP, Periodo 2017?

1.2.2. Problemas Específicos

¿Cuáles son las características de la selección de personal en el personal administrativo de la Dirección de Administración de Personal de la FAP, Periodo 2017?

¿Cuáles son las características de la capacitación y desarrollo en el personal administrativo de la Dirección de Administración de Personal de la FAP, Periodo 2017?

¿Cuáles son las características de la carrera profesional en el personal administrativo de la Dirección de Administración de Personal de la FAP, Periodo 2017?

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Identificar las características de la gestión por competencias en el personal administrativo de la Dirección de Administración de Personal de la FAP, Periodo 2017?

1.3.2 Objetivos específicos

Identificar las características de la selección de personal en el personal administrativo de la Dirección de Administración de Personal de la FAP, Periodo 2017?

Identificar las características de la capacitación y desarrollo en el personal administrativo de la Dirección de Administración de Personal de la FAP, Periodo 2017?

Identificar las características de la carrera profesional en el personal administrativo de la Dirección de Administración de Personal de la FAP, Periodo 2017?

1.4 Importancia y alcances de la investigación

En estos últimos tiempos las instituciones han reconocido la importancia de una gerencia eficiente del potencial humano, uso del tiempo, tecnología e información, bajo conceptos de productividad y competitividad, para enfrentar los desafíos del mercado y de la competencia, y que toda organización debe dar a conocer a sus facilitadores y colaboradores las bondades científico-técnicas en su aplicación en toda organización.

La gestión por competencias y el capital intelectual se han identificado como ventajas competitivas que poseen las instituciones actualmente. Los niveles organizacionales que se formulan y ejecutan decisiones estratégicas han comenzado a comprender que el conocimiento, la información y las tecnologías de información son elementos importantes en la conducción de instituciones y permanentemente presentan cambios y presionan a las organizaciones en todos los niveles, etc., y la forma de utilización de ellos puede llevar al éxito o fracaso de la organización.

Es por ello que en toda organización factores como el conocimiento, la información y la tecnología deben ser conocidos y, por tanto, desarrollarse programas de capacitación permanente para que la institución se maneje en forma creativa. Para este efecto, se debe contar con el capital intelectual preparado, capacitado, identificado con la organización, es decir, tener realmente un capital humano que a la postre sea un elemento de cambio en la organización.

La investigación permitirá identificar las fortalezas y debilidades sobre competencias y habilidades que debe tener el capital humano que labora en la Dirección de Administración de Personal de la FAP, porque es personal que está constantemente en comunicación. Esto hace que cuando las autoridades designen personal a las oficinas o dependencias que requieran, este recurso humano debe tener las competencias necesarias, lo cual será un valor agregado para mejorar la gestión.

La presente investigación tiene no solo un sustento teórico, sino también una justificación pragmática, ya que el resultado que se obtenga, a través de las conclusiones y recomendaciones del presente documento, permitirá conocer nuevas estrategias para realizar una buena administración por competencias en el personal administrativo de la Dirección de Administración de Personal de la FAP.

En la presente investigación, también trataremos de destacar y proponer alternativas en el manejo del potencial humano capacitado, con nuevas competencias, que se vienen adaptando en el manejo de los nuevos instrumentos de la gestión institucional.

1.5 Limitaciones de la investigación

Limitaciones de tiempo. El desarrollo de la investigación se llevó a cabo en dos etapas: la primera de ellas para el diagnóstico y elaboración del proyecto de investigación; y la segunda, para la toma de información que permitirá el desarrollo de la tesis y las conclusiones de la investigación.

Limitaciones de espacio. En la presente investigación se tomó como la muestra al área de recursos humanos de la Dirección de Administración de Personal de la FAP, Periodo 2017.

Limitaciones de recursos. La disponibilidad de recursos financieros fue gestionada por el autor en todas las etapas de desarrollo de la presente investigación.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del estudio

2.1.1. Antecedentes Nacionales

Oscoco (2016) desarrolló la tesis titulada: *Gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal de la Municipalidad Distrital de Pacucha-Andahuaylas-Apurímac, 2014*, presentada en la Universidad Nacional José María Arguedas. El documento tuvo como objetivo identificar la situación existente entre la gestión del talento humano y el desempeño laboral de los trabajadores en dicha institución, teniendo como sustento a tres dimensiones: planificación, integración y desarrollo del talento humano. La investigación utilizó una muestra de 35 trabajadores. Los resultados determinaron que la medición del desempeño al personal administrativo de la institución se da en forma permanente, favoreciendo la gestión institucional. También se identificó que se ha incrementado la identificación del personal con la institución. El personal administrativo conoce de sus funciones de acuerdo a la normatividad. Asimismo, se viene incrementando los cargos de confianza, ya que muchos cargos pertenecientes a la carrera administrativa y son ocupados por personas de confianza del alcalde. No hay una selección de personal por competencias en la gestión actual, lo cual puede ocasionar conflictos laborales. Igualmente, no se aplica procedimientos para la escogencia de personas adecuadas para el cargo, ya que dicha acción, lamentablemente, lo ejecuta el alcalde a través de una entrevista personal; el proceso de inducción es asumido por los responsables de la unidad de trabajo y pocas veces por el responsable del área de recursos humanos. La institución municipal esporádicamente realiza cursos de capacitación para el personal, muchos de los cuales son parte de compromisos con proveedores que han ganado concursos a través de los proyectos que se ejecutan, y pocos son los que pueden acceder a ellos. Es bajo el desarrollo profesional, como carrera administrativa en la municipalidad,

ya que la acción laboral es asumida por los denominado CAS, o sea, contrato administrativo de servicios.

Rodriguez (2014) realizó la investigación titulada *Capacitación por competencias y desempeño laboral en una organización de Lima Metropolitana*, presentada en la Universidad Nacional Agraria La Molina. El trabajo tuvo como finalidad mejorar el desempeño laboral del trabajador de servicios, dinamizar la gestión de personal por parte del área de potencial humano, incrementar la calidad del trabajo, mejorar la imagen institucional y la productividad de la institución orientada a mejorar las áreas verdes. El trabajo de investigación se partió teniendo como referencia el análisis y descripción de los cargos o puestos de trabajo, se formularon los estándares por competencias en grados o niveles, de acuerdo a los cargos. Todo ello ayudó a establecer parámetros para una eficiente administración por competencias, lo cual facilitó identificar a trabajadores claves para la institución; asimismo, se determinó las dificultades de los trabajadores en la realización de sus actividades, se identificó a trabajadores para otros cargos (rotación de personal), se conoció si se requiere nuevo personal, se estableció estrategias motivacionales y de identificación con la organización. Todo lo anterior generó la formulación de un programa de capacitación por competencias, que renueve al usuario interno, su importancia y valor en el trabajo que realiza a través de las capacidades que cada uno de ellos tiene. El trabajo también identificó los intereses y demandas no satisfechos desde la óptica de los conocimientos del personal y que en el tiempo sean solucionados. Todo esto debe contribuir a elevar el desempeño laboral, mejorando o creando nuevas o mejores competencias a su trabajo, y generando una empleabilidad que debe mantenerse en el tiempo y actualizado.

Aguirre y Rodríguez (2017) desarrollaron la investigación titulada *Evaluación de la calidad de servicio universitario desde la percepción de estudiantes y docentes en la Universidad Privada de la Selva Peruana, Iquitos*. La investigación tuvo como finalidad identificar la calidad de servicio que se otorga en este centro superior de estudios y la deserción estudiantil, con la finalidad de proponer lineamientos de mejora y lograr cambios en los problemas encontradas. Dicha investigación se focalizó en la medición de la calidad del servicio universitario desde la percepción de los clientes internos y externos de la institución universitaria privada de Iquitos.

El instrumento de la investigación se utilizó para una muestra de 200 estudiantes y 63 docentes. Lo obtenido fue que determinaron consistencia interna y el análisis factorial mostró ocho niveles, y se propusieron mejoras en la calidad de servicio al usuario interno, desarrollando estrategias de posicionamiento y logrando cambios en trabajo, enfocándolo hacia la calidad de los servicios otorgados, proponiendo que este cambio sea un elemento básico de acción en todas las actividades de la organización. Las propuestas de cambio de la investigación consisten en ofrecer un espectro de nuevos escenarios, proponiendo herramientas para la mejora y la identificación de la calidad de los servicios que ofrece la universidad, parámetro crítico y real para mantener la imagen positiva de una institución educativa.

Casa (2015) desarrolló el estudio denominado *Gestión por Competencias y Desempeño Laboral del Personal Administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo-2015, Andahuaylas-Perú, presentado en la Universidad Nacional José María Arguedas en Andahuaylas, Apurímac*. El trabajo de investigación tiene como fin identificar la coexistencia que se da entre la administración por competencias y el desarrollo laboral sustentados en tres magnitudes: convocatoria y escogencia de personal, formación-desarrollo y crecimiento de las personas. Los datos e información se obtuvieron aplicando

un cuestionario sobre administración por competencias y el ejercicio laboral a una muestra de 42 trabajadores administrativos entre hombres y mujeres. Los resultados de la investigación mostraron la existencia entre la dimensión formación y desarrollo y la variable desempeño laboral del potencial humano de la organización municipal, así como también se da una configuración entre la dimensión desarrollo personal y la variable desempeño laboral. El documento propone formular un programa de capacitación permanente y que oriente a la optimización de procedimientos y ofertar a los trabajadores la ocasión de mejorar sus competencias mediante cursos técnicos-profesionales y llegar a cumplir con la formación profesional y que deben tener cada uno de los colaboradores, dando a su vez las oportunidades de mejorar en sus niveles de carrera administrativa, basados en acciones de formación y relaciones interpersonales, destreza de comunicar, técnicas para evitar conflictos entre trabajadores .

2.1.2. Antecedentes Internacionales

A nivel internacional, se hallaron los siguientes estudios:

Gómez y Mendoza (2013) desarrollaron una exploración denominada *Modelo de Gestión por competencias para la organización ACMED S.A.S.* presentada en la Universidad de Cartagena, Colombia. El trabajo de investigación tuvo como objetivo diseñar un Modelo de Gestión por Competencias, a través de los procedimientos de gestión de personal, con la misión de llegar a una su administración integral; para definir las funciones básicas a cada plaza o cargo, y evitar las pérdidas de tiempo, recursos y costos. Otro de los objetivos fue el de proponer un procedimiento de convocatoria y escogencia a los postulantes a plazas administrativas dentro de la institución y formular un mecanismo de valoración de práctica por competencias sustentadas por los perfiles deseados. En la obtención de los datos e información, se basó en una encuesta para una muestra de seis personas de labor administrativa. Los resultados determinaron que el estándar de

competencias del capital humano puede ser desarrollado en las diferentes áreas de la administración de la organización y al seguir mejorando sus competencias podrán ingresar al área académica de la organización educativa; de acuerdo a ello, es interesante los aportes que trae el patrón, utilizarlo en ciertos de los sistemas y subsistemas de la gestión, se pueden añadir en el tiempo a los otras partes y áreas de la institución, formándose una especie de cadena de acciones positivas entre ellos. Al desarrollar el estándar por conocimientos, actitudes y habilidades en la instrucción del potencial humano de la institución, es imprescindible que los cargos o puestos de trabajo deben ajustarse a los nuevos requerimientos sobre competencias y evaluar la fuerza laboral que debe cumplir con las exigencias mínimas que se exige para cada cargo y conocer con qué personas cuenta la institución, e informarse sobre cuáles serán los postulantes para ascender o cambios de cargos futuros; asimismo, se formulará un programa de capacitación ajustado a las necesidades críticas de los trabajadores en el desarrollo de su puesto de trabajo; es por ello que se puede identificar las fortalezas de los trabajadores con un desempeño superior, el mismo que debe ser utilizado por la organización en la implementación de programas de capacitación. Se recomendó finalmente el desarrollo del modelo por competencias orientado al personal de la organización, como una solución a los requerimientos que exige el mundo actual a las organizaciones; igualmente, el personal capacitado trabajará creativamente para lograr una mayor productividad organizacional.

Cruz y Vega (2001), en la tesis titulada *La gestión por competencias: Una nueva herramienta en la planificación estratégica del Recurso Humano*, presentada en la Universidad de Antofagasta. El objetivo de la investigación fue motivar la administración por competencias como un instrumento en la conducción del potencial humano, mediante un manual que enuncie la forma de implementarse en cualquier organización. En dicho documento se plantea conceptos, patrones, modelos, transmitiendo los enunciados

primigenios de la administración por competencias, sus bondades, virtudes; lo cual permitirá comparar concretamente los procedimientos que desarrolla el área de recursos humanos (óptica tradicional v/s administración por competencias) y recabar la experiencia en el área gestión de potencial humano de instituciones descentralizadas, compararlas con la guía del ejemplo de gestión por competencia y tratar de obtener datos e información para medir su acercamiento con nuestro objetivo de investigación. Se determinó una muestra aplicando una encuesta a funcionarios públicos. De la información obtenida, se identificó que los niveles de competencia laboral se transformen en un instrumento fortalecido en el desarrollo de un medio socializador de los diferentes protagonistas en la ejecución de procedimientos de instrucción y capacitación en la institución. Las guías o modelos configuran competencias que van a ayudar a lograr un ejercicio laboral competitivo; asimismo, nos ayudará a identificar las deficiencias del trabajador al realizar sus funciones, y determinar qué es lo que requiere en instrucción y formación para ser declarado como un trabajador competitivo. Es por ello que la guía de competencias está sustentada en varios procedimientos dentro de la curva de vida de la gestión del potencial humano: el de la convocatoria, la escogencia, el de instruir, el de medición y el de acreditación y certificación.

García (2013) desarrolló el trabajo de investigación titulado *Análisis de la Gestión del Recurso Humano por Competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico Ciudad de San Gabriel*, presentado en la Universidad Politécnica Estatal del Carchi Tulcán, Ecuador. El objetivo del trabajo de investigación fue identificar y estudiar la mala administración del recurso humano con la aplicación de la estrategia por competencias y su influencia en el trabajador que realiza trabajo administrativo y de servicio, con el objetivo de formular una guía de administración del potencial humano por competencias; desarrollando la

sustentación científica-técnica y que sume a contribuir en el estudio sobre los problemas en la administración del potencial humano por competencias y su desarrollo laboral; todo ello orientará a la ejecución de un estudio que ayude a analizar e identificar la conexión entre la administración del potencial humano por competencias y el desarrollo laboral del trabajador administrativo y de servicios; y diseñar una guía de gestión, el mismo que nos guiará a evaluar las competencias del trabajador administrativo y de servicios de la institución Ciudad de San Gabriel. Se desarrolló un instrumento de captura de información que fue una muestra para 11 personas, tanto para trabajadores administrativos como personal de servicios, teniendo como deducción: que no se han formulados criterios para la convocatoria y escogencia de personal a la organización educativa; no se ha definido el perfil y los requisitos mínimos exigibles, ayudando de esta manera en la mejor ejecución de sus tareas y actividades. La administración del potencial humano en la organización educativa no está organizada bajo procedimientos que orienten a lograr mayor productividad del trabajador administrativo y de servicios con el que se tiene; solamente se ejecutan actividades aleatorias para estos objetivos. En el desarrollo de la entrevista no se logró obtener información que existía en el área del manejo del potencial humano, tampoco hubo guías de gestión para la administración de personal. La convocatoria y escogencia del recurso humano no se ejecutaba de forma científica-técnica y con herramientas de gestión de personal que ayuden a medir las competencias de los candidatos, y de esta forma escoger al mejor postulante. Por otro lado, se identificó que no se han formulado planes de instrucción y formación de acuerdo a las demandas de los trabajadores administrativos y de servicio y que ayuden a consolidar las competencias adecuadas para un mejor rendimiento laboral y fortalecer de sus conocimientos, actitudes y destrezas. En el desarrollo de la encuesta y el análisis de documentos se identificó la falta la ausencia de este programa de capacitación.

Asimismo, la medición del desarrollo laboral, por parte de los trabajadores administrativo y de servicios, se toma como una obligación sancionadora y no como un instrumento que sustente un plan de desarrollo del personal e identifique cuáles son sus debilidades, para mejorarlas a través de programas de capacitaciones y ser consideradas en posibles promociones de cargos. Del 100% de los trabajadores administrativos y de servicios, el 82% no acepta este proceso, por lo que no se puede lograr tener un diagnóstico integral sobre del desempeño de los trabajadores administrativos y de servicios.

Como epílogo de los estudios realizados, la administración por competencias es un instrumento de la gestión moderna de los recursos humanos y está en boga en las instituciones regionales; sin embargo, falta mucho para que sea considerada como una herramienta estratégica en la gestión de los recursos humanos, porque falta mayor análisis y comprensión. De los exámenes realizados, se aprecia que la administración por competencias es un instrumento que va a ser utilizado en forma permanente y frecuente, es necesario una mayor socialización, implementación y desarrollo a través de ejemplos de aplicación para hacerlos más democráticos a nivel institucional.

Las trabas identificadas en el estudio serán resueltas al identificar lo positivo de una administración por competencias y que se identifique la exigencia en las instituciones de su uso y aplicación, de tal forma que sea prioritario para las instituciones consultadas, instituciones educativas y otros participantes en la mejora de la gestión de recursos humanos, mejorar los planes de capacitación y el desarrollo de investigaciones que orienten a las áreas de gestión del potencial humano y realizar un proceso de reingeniería en la administración por competencias.

Gordillo (2015), en la investigación titulada *Universidades corporativas, una nueva estrategia para la capacitación*, presenta un modelo que contempla cuatro posiciones o clases de evaluación.

En la Clase 1, de oposición, se orienta a identificar el nivel de agrado de los integrantes del área, donde se desarrolla una indagación a los trabajadores al final de la capacitación.

En la Clase 2, competencias, identifica los conocimientos de las técnicas metodológicas, específicamente. Se puede conocer de acuerdo a las puntuaciones logradas por los encuestados o mediante un examen de inteligencia ejecutado a un número identificado de candidatos. Para esta parte, la herramienta se ejecuta en un tiempo de sesenta días terminado el programa de entrenamiento.

En la Clase 3, de adecuación y ejecución, determina hábitos asumidos y ejecutados por los trabajadores, así como exponiendo sus habilidades adquiridas en el cargo o puesto de trabajo. En esta clase se utiliza diferentes instrumentos de captación de información e indagaciones a jefes y trabajadores del nivel operativo.

En la Clase 4, se evalúa el Retorno de la Inversión, ROI, de la preparación. Agrupa herramientas para la evaluación económica de la preparación o instrucción, pues para toda organización es vital saber cómo se invierte el dinero en mejorar la calidad en el trabajo, evitando los problemas desde accidentes de trabajo, salud laboral, hasta convertirse en organizaciones competitivas con la utilización de estándares, midiendo la productividad, reducción de rechazo, disminución de residuos de material, disminución de costos de materia prima, etc.; en lo que se refiere a instituciones de servicios, se evaluará criterios como reducción de quejas de los usuarios, disminución de los morosos incrementos de ingresos por mayores servicios, menos ausencias y permisos licencias por ansiedad, entre otros puntos. El tema de gestión por competencias es algo novedoso para nuestra realidad

y hace falta conocer más de esta estrategia para su uso adecuado. La capacitación por competencias ha dado resultados positivos en diferentes organizaciones.

2.2. Bases teóricas

Las competencias se vienen analizando más de 40 años por diversos tratadistas y su desarrollo dentro del contexto de las organizaciones, es decir, la administración por competencias, han traído mucho cambio: “[...] muchos autores y ensayistas del tema enuncian cambio de paradigma que reemplaza a la organización sustentada en una organización vertical del puesto trabajo hacia una organización por competencias (Lawler, 1994, citado en Longo, 2004, p. 42). Algunos investigadores han formulado documentos de dichas investigaciones y realizado diferentes eventos de carácter académico, asimismo han constituido organizaciones de asesoría y consultoría sobre este punto y han participado en cambios del Servicio Civil en diversos países (Horton, 2000).

La Administración o Gestión por Competencias asume la utilización de las competencias como “[...] eje central de los sistemas de gestión de las personas” (Longo, 2004, p. 44), proponiendo como objetivo alinear al capital humano a la estrategia institucional, también dinamizar el de la profesionalización de los colaboradores (Alles, 2009).

Los cambios se vienen, dejando de lado un enfoque procedimental normativo, a un enfoque estratégico de la administración de las personas, entendiendo que en la primera propuesta las funciones tradicionales del área de administración de personal (formulación de cargos, escogencia, administración del desempeño, de remuneraciones, capacitación y desarrollo, entre otros) no se relacionan entre sí; se trata de entender si dichas funciones se desarrollan en forma independiente, teniendo cada una de ellas fines diferentes, no existiendo conectividad ni interdependencia entre sí, trabajan en forma aislada. Se da el caso de que, en una entidad, la unidad de capacitación considera que su función

fundamental es promover y ejecutar programas de capacitación en sí misma, es decir, sin obedecer a un plan estratégico, con lo cual muchas veces se gasta el dinero sin saber en qué ha aportado dicho proceso en mejorar la gestión de la empresa.

De lo expuesto anteriormente, puedo decir que la creatividad humana se basa en el conocimiento laboral que se interrelaciona sistémicamente a través de sus subsistemas (marketing, producción, ventas, recursos humanos, administración, contabilidad, etc.), los cuales trabajan a través de las presiones del mercado y de las necesidades del usuario interno como externo de la empresa, generando un movimiento institucional y tratando en su dinámica alcanzar sus metas y en forma interna un movimiento expectante entre sus subsistemas anteriormente descritos, que a través de insumos se desarrollan procesos y generan bienes y servicios; con esta acción tratara de lograr la misión y visión institucional, guías de acción institucional.

Viendo desde esta perspectiva la persona humana, a través de sus competencias es el punto vital en la organización, por lo que se genera todo un subsistema de gestión de recursos humanos para el diseño de cargos, escoger, instruir y mejorar el desempeño laboral, entre otros, para el logro de la misión organizacional.

Se entiende a la gestión humana como un instrumento y no como un fin en sí mismo, pero es necesario identificar un método de administración y gestión que nos ayude en esta acción, por lo que la “gestión por competencias” toma su lugar de importancia, convirtiéndose en la fortaleza para lograr la competitividad de una organización que en tiempo está identificada con las personas.

Por lo tanto, es necesario estudiar, analizar, proponer acciones, metodologías y planes que expresen la importancia de la gestión por competencias.

2.2.1. Gestión por competencias

La gestión por competencias es definida por primera vez el 1973 por David Mac Clelland, el cual expresa que cada día es más importante en estos tiempos la trascendencia de promover el buen desempeño. Dice que cada organización u institución tiene sus propias identificaciones que las diferencian de otras, pero también muchos factores que les permiten establecer mecanismos similares de gestión a ser implementados por los equipos directivos. Sin embargo, esta unificación o estandarización de los sistemas de gestión en la organización u instituciones expresa y desarrolla mayor precedencia en el mercado a través de la gestión de su potencial humano, al brindar un excelente servicio.

Este valor agregado identificado, integrado por conocimientos, técnicas y habilidades, lo debe tener ya su capital humano y poder ser representativo frente a los demás en un mercado competitivo, lo que Mac Clelland llama un desempeño superior. Todo ello ha empujado a valorar más el mejoramiento de los perfiles del personal administrativo y operativo, lo dentro de ello se identifica la clave de un desempeño sobresaliente. La administración o gestión por competencias se basa en convocar, entrenar y mantener el talento que van a dinamizar los subsistemas y procedimientos de la gestión del potencial humano, en mérito a las capacidades y resultados exigidos para un desempeño competente.

Al analizar este problema, nos preguntamos: ¿Qué hace una organización para obtener resultados sobresalientes? ¿Qué es una persona competente? ¿Cómo creamos personas competentes?

Se ilustra lo expuesto con la siguiente gráfica sobre el modelo de competencia laboral del cual hablamos.

Figura 1. Competencias laborales

Fig. 1 Competencias laborales. Tomado de (www.slideshare.net/jcfdezmx2/competencias-laborales-presentation-760422)

Siguiendo con esta temática, formularíamos la presente cuestión: Entonces, ¿qué implica la gestión por competencias? Al observar la siguiente gráfica, identificamos la correlación de los procedimientos de la gestión de los recursos humanos personal y los subsistemas de dirección.

Fig. 2. ¿Qué nos dice la administración por competencias?

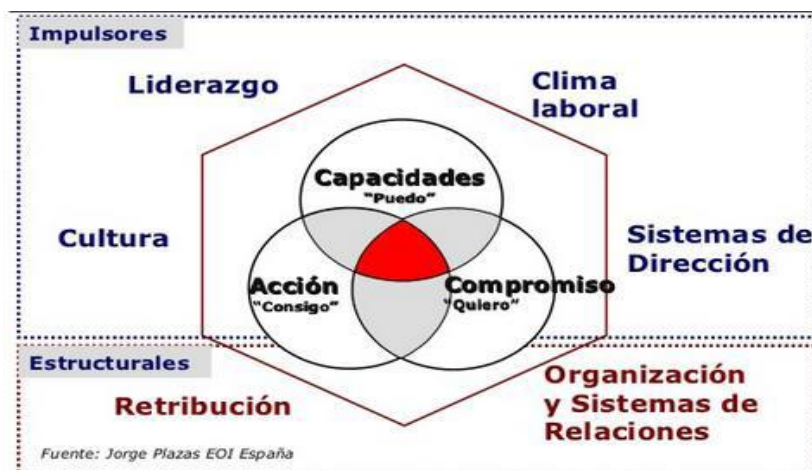


Fig. 2 Gestión por competencias (tomado de www.slideshare.net/jcfdezmx2/competencias-laborales-presentation-760422). Se muestra que toda persona tiene la capacidad (puedo) si quiere el compromiso (quiero) y la acción (consigo), alcanzar metas, contando con dinamizadores para la cultura organizacional, el liderazgo de las personas que mediante el clima laboral y el sistema de dirección, apoyados por las relaciones de logros deseados.

Al pensar cómo la gente competitiva forma una institución productiva, incidimos que todo ello se alcanza al poner a la persona correcta en el cargo correcto y dándole las herramientas cognitivas, lo cual se da a través de la capacitación *in situ* o utilizando las TIC y tomando de coaching proactivo, mejorando su desarrollo continuo o mediante un proceso de interlocución, conduciendo al trabajador a desarrollar sus destrezas y a descubrir sus habilidades.

¿Qué es competencia? Se han desarrollado diversos enunciados, como se ha expuesto en el marco teórico; analizando muchos documentos, podemos sumar otros como: i) una competencia es una capacidad susceptible de ser medida, al realizar una tarea creativa, es decir, para obtener los resultados exigidos por la empresa (Marelli Anne, *Introducción al análisis y desarrollo de modelos de competencias*); ii) conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que tiene una persona, la misma que puede realizar brillantemente de una tarea (Rodríguez T., Nelson; Feliu S., *Curso básico de Psicometría*).

La competencia es “un saber hacer frente a una tarea específica, la cual se hace evidente cuando el sujeto entra en contacto con ella. Esta competencia supone conocimientos, saberes y habilidades que emergen en la interacción que se establece entre el individuo y la tarea y que no siempre están de antemano”. Al identificarse con el modelo de competencias, es fijar la actividad de toda persona hacia resultados al aplicar conocimientos, habilidades y destrezas. Es decir, las competencias identifican un “saber hacer en contexto”. Por lo tanto, la competencia se demuestra a través de los desempeños de una persona, evaluándola y midiendo sus acciones, para mejorar su accionar. “Las competencias se visualizan, actualizan y desarrollan a través de desempeños o realizaciones en los distintos campos de la acción humana” (www.competenciaslaborales.cl/definiciones.htm#competencia).

Gestión por competencias: en una organización asume este método, identifican claramente los conocimientos y habilidades que se toman en cuenta para la definición objetiva de los criterios, y para ejercitar en sus trabajadores los conocimientos necesarios para desempeñarse exitosamente. Es así que se tiene que desarrollar renovación en sus integrantes orientándoseles al liderazgo, desde el nivel estratégico al operativo de acuerdo a lo que demanda el mercado y las líneas de acción institucionales.

Este patrón viene con satisfacciones integrales para la institución y para con los trabajadores: i) Estos cambios de los trabajadores son: admitir y ejecutar nuevas competencias, crecimiento personal a través del desarrollo de sus competencias, satisfacción en el desempeño del trabajo; ii) para la institución: conduce sus procedimientos de entrenamiento y desarrollo de los trabajadores en congruencia con las competencias, convertir su potencial humano en su ventaja competitiva, utilizar eficientemente sus recursos, motivar entre sus trabajadores una cultura laboral que tenga como sustento el crecimiento del trabajador.

<http://es.slideshare.net/jcfdezmxmanag/gestion-del-talento-humano>).

- **Selección de personal**

Según Idalberto Chiavenato (2009, p. 137), nos orienta cómo la escogencia del trabajador acciona como un tamiz y que solo pueden ingresar a la empresa aquellas personas que responden a las exigencias de un determinado cargo puesto de trabajo. Todo ello responde también al refrán castizo que nos dice: la escogencia precisa de la persona para el puesto correcto en el momento oportuno.

La escogencia o selección trata de identificar a candidatos más adecuados para los cargos de la institución para los conocimientos y habilidades que se requiere, y el proceso de selección o escogencia trata de equilibrar o incrementar la productividad y el

mejoramiento del trabajador, así como la competitividad de la institución. Lo real es que está en el tapete el capital intelectual que la institución tiene que mantener y mejorar.

En un escenario ficticio donde no hubiera diferencias entre individuos y todos poseyeran las mismas competencias individuales para desarrollarse y trabajar, la selección o escogencia de personas no tendría sentido. Pero como somos seres humanos racionales, creativos, emprendedores, diferentes en el idioma, talla, peso, inteligencia, incremento cognitivo, carácter, habilidades, entonces si es necesario una selección de las personas y escoger a la persona que responda a los perfiles y las exigencias laborales que la empresa expone.

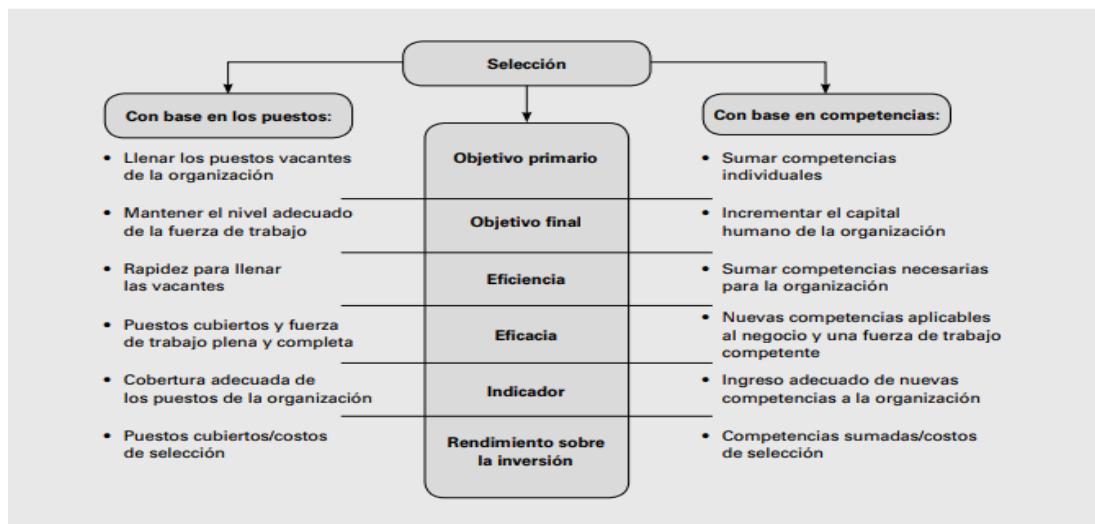


Figura3. Escogencia basada en el cargo frente a escogencia sustentada en conocimientos y habilidades

La importancia del capital humano en las empresas o instituciones es que asuman su rol, desarrollando trabajos físicos o intelectuales, de acuerdo a su calificación. La institución debe convocar en forma estratégica a esta energía humana, capturar talentos y mantenerlos creativamente en relación al crecimiento de la organización y tener presente que las personas y la organización son dinámicas y cambiantes.

La empresa, para poder estar compitiendo en el mercado, debe conocer sus debilidades y cambiarlas por fortalezas. Ello se da al agrupar a sus trabajadores como un capital humano que le permite ser vigente en el mercado. Todo se logrará al convocar postulantes potenciales, los mismos que a través de la selección cubrirán los cargos o plazas para el óptimo funcionamiento de la empresa. La selección eficaz responde a escogencias eficaces para el puesto. Los responsables del procedimiento de selección determinarán si un postulante responde al perfil del puesto al que será asignado.

Ahora los trabajadores están interesados en el procedimiento de escogencia de personal al reconocer que es el punto de quiebre para generar calidad en las empresas.

Los postulantes escogidos, que han respondido a los perfiles del puesto de trabajo, responderán eficientemente a las exigencias, lo cual conlleva a una mejor producción y a un mejor servicio, a diferencia de aquellos que hubieran sido escogidos a dedo.

Un proceso de selección de personal eficiente beneficia tanto al trabajador como a la organización. El proceso de escogencia o selección de personal es función del Área de Recursos Humanos, contando para ello con especialistas y profesionales en administración, psicología del trabajo, trabajo social, etc., lo cual determinará un trabajo científico-técnico. El proceso de selección de personal soluciona problemas básicos como:

- Trabajador con cualificaciones para el cargo, y
- Desarrollo eficiente del trabajador en el cargo.

Es necesario precisar que el área encargada de la selección de personal debe tener información de los perfiles del puesto o cargos que van a ser sometidos a concurso.

La selección como proceso nos puede ayudar a tomar decisiones en: al comparar las características que exige el cargo con la de los postulantes y varios de ellos poseen lo exigido para ocupar la vacante. El área de selección no impondrá a un postulante, sino que

realizará otras evaluaciones donde participará el área que requiere al postulante, el cual determinará esa escogencia.

Modelo de colocación, selección y clasificación de los candidatos

Muchas veces en la empresa se presenta el caso que hay varios candidatos que responden a los requisitos mínimos exigibles, en cuyo caso el especialista de recursos humanos o sus gerentes de línea y sus respectivos equipos tienen que decidir a quién escogen. Cada decisión respecto a un candidato involucra al individuo en un trato determinado. Trato significa el tipo de resolución que se tomará. El número de tratos y de individuos varía de una decisión a otra. Las restricciones más comunes son el número de tratos por personas y el número de personas por tratos. Por lo cual se tiene que decidir, en cuyo caso para viene la estrategia de los tratos y los más comunes son los siguientes:

1. Modelo de colocación. Se da cuando solo hay un candidato para un puesto de trabajo. Como responde a los requisitos mínimos exigible, se tiene que contratarlo.

2. Modelo de selección. Cuando hay varios candidatos y solo una vacante para ser colocada. Entonces, se compara la exigencia del puesto con cada uno de ellos y por descarte se elimina a los desaprobados. De esta manera, se contrata al candidato que cumpla y apruebe.

3. Modelo de clasificación. Se presentan varios postulantes y hay varias vacantes para cada postulante.

Cada postulante es comparado con los requisitos que exige el puesto que se pretende cubrir. Se presentan dos alternativas para el candidato: ser aprobado o rechazado para ese puesto. Si es aprobado, se le admite. Si es rechazado, se le compara con los requisitos de otros puestos que se pretende cubrir, hasta que se agoten los puestos vacantes y las alternativas restantes. Es por ello que se llama clasificación, es decir, la institución lo

considera candidato para varios puestos, donde se le puede ubicar al puesto que interesa más a la organización.

4. Modelo de valor agregado. Rompe el esquema solo de escogencia pues considera también, para la previsión y crecimiento de la organización, la alternativa de contar con una base de datos de candidatos aptos para un puesto de trabajo. Si las competencias individuales que ofrece interesan a la organización, el candidato es aceptado; de lo contrario, se le rechaza.

Lo interesante es tener una base de datos o el portafolio de competencias de la organización, de modo que garanticen su competitividad.

Responsabilidad de línea	Función de staff
<ul style="list-style-type: none"> • Decidir respecto de cubrir el cargo vacante mediante la emisión de la solicitud de empleado (SE) • Decidir respecto de las características básicas de los candidatos • Entrevistar a los candidatos • Evaluar y comparar a los candidatos mediante los resultados de las entrevistas y las demás técnicas de selección • Decidir respecto de la aprobación y el rechazo de los candidatos • Escoger el candidato final al cargo 	<ul style="list-style-type: none"> • Verificar el archivo de candidatos y ejecutar el proceso de reclutamiento • Realizar las entrevistas de selección de los candidatos que se presentan • Desarrollar técnicas de selección mas adecuadas • Preparar y entrenar a los gerentes en las técnicas para entrevistar candidatos • Aplicar pruebas psicométrías o de personalidad, si es necesario • Asesorar a los gerentes en el proceso de selección, si es necesario

Figura 4. La escogencia como responsabilidad de la línea y función del staff

De los modelos planteados, el de clasificación se torna más interesante a los de colocación y de selección, ya que se permite que haya mayor eficiencia en el proceso de selección de los candidatos disponibles, involucrando vacantes; y reduce los costos de acción y, por tanto, se evita la duplicidad de comparaciones.

El modelo de valor agregado no da mayores ventajas para aumentar el capital humano de la organización.

Identificación de las características personales del candidato

Para identificar lo más resaltante de los postulantes a un determinado cargo en la empresa, es necesario que los especialistas del área de recursos humanos posean conocimientos de psicología laboral y administración. Para obtener esta información tocaremos cuatro aspectos:

1. Ejecución de la tarea en sí. Se identifica el perfil del puesto de trabajo y se identifica las características del puesto como si el postulante tiene una atención concentrada, aptitudes lógico-matemático, construcción de textos, acción de atención al usuario, etc.

2. Interdependencia con otras tareas. Determina la coordinación con otras funciones para el trabajo diario; un expediente es enviado a otra área para su culminación; es por ello que debe saber correlacionar y evitar el fracaso en el trabajo, superar los conflictos, etc.

3. Interdependencia con otras personas. La tarea a ejecutar exige contactos con otras personas, por lo que demanda características personales: acción cooperante, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, expresión personal, etc.

4. Involucramiento con el área o con la misma institución. Lograr identificar que los objetivos personales del postulante deben ser compatibles con los objetivos del área o de la empresa.

Las técnicas socio-técnicas son la base para determinar las características personales del postulante.

LAS BASES DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL

El proceso de escogencia o selección de personal es un conjunto de procedimientos por el cual se compara y se determina a qué postulante elegir. Es por ello que es fundamental determinar indicadores de referencia para poder medir. El indicador o

parámetro se formular al analizar los perfiles y la competencias que se van a exigir a los postulantes.

Consecución de datos e información sobre el cargo o puesto de trabajo

El logro de la documentación respecto a los perfiles de cada puesto de trabajo se puede hacer de la siguiente manera:

1. Descripción y análisis del puesto. Identifica los aspectos esenciales y externos del cargo o de los llamados de ayuda a la realización de las tareas. Este estudio nos dará información sobre los requisitos mínimos y las características que el postulante debe tener. El procedimiento de escogencia del personal consiste en identificar, previa evaluación de los postulantes, al más adecuado y que se ajusta los perfiles o requisitos mínimos exigidos.

2. Técnicas de los incidentes críticos. Este modo trata de recabar información de los responsables de área y sus demandas hacia nuevos postulantes sobre los cargos que tiene el área respectiva, para analizar los pros y los contras de los posibles postulantes. Esta técnica es totalmente subjetiva, ya que el juicio de valor es del responsable del área o del grupo de trabajadores de su equipo, al solicitarle información de cómo les gustaría que fuese su futuro compañero de trabajo. Esto en el fondo nos ayudará a definir requisitos del posible postulante.

3. Solicitud de personal. Es elaborada por el responsable del área para muchos procesos. Este es el punto de partida para una selección de personal.

En empresas donde no se ha desarrollado un manual de organización y funciones por competencias, es una forma rápida para desarrollar un proceso de selección de personal y obtener al postulante óptimo.

4. Análisis del puesto en el mercado. Esta forma se utiliza cuando la empresa no tiene un manual de cargos o puestos de trabajo por competencias y lo que hace es realzar una investigación de mercado, muchas veces por internet, e identificar los requisitos y las

características esenciales para el cargo; y como todo es cambiante, se hace exigible estudiar a otras empresas de la competencia y saber qué es lo que hace, para determinar qué cargos o puestos de trabajo requerimos. El cargo cotejado se llama puesto comprado o de referencia (trabajo comprado).

CARACTERÍSTICAS DESEABLES	CARACTERÍSTICAS NO DESEABLES
<ul style="list-style-type: none"> • Afabilidad en el trato con las personas • Facilidad para relacionarse • Voluntad de agradar al cliente • Resistencia a la frustración • Facilidad de expresión • Facilidad para trabajar en equipo • Buena memoria • Concentración visual y mental • Facilidad para manejar números. 	<ul style="list-style-type: none"> • Irritabilidad • Introversión • Impaciencia • Bajo control emocional • Dificultad de expresión • Dificultad para relacionarse • Poca memoria • Dispersión mental • Dificultad para manejar números

Figura 5. Incidencias críticas para el cargo de técnico administrativo

5. Hipótesis de trabajo. Si las anteriores formas para seleccionar personal no responden a sus necesidades, entonces empleamos la hipótesis de trabajo, la cual plantea requisitos y características del puesto de trabajo en forma de una simulación inicial.

Enriqueciendo la información podemos formular la tarjeta de las especificaciones del puesto, el cual debe contener los atributos psicológicos y físicos necesarios para el desempeño del ocupante en el puesto. Asimismo, podemos ya iniciar un proceso de selección de personal.

MAPAS DE LAS COMPETENCIAS O ATRIBUCIONES

Este procedimiento se emplea cuando se realiza una escogencia de personal sustentado por competencias y que exige la empresa. Lo primero es definir las competencias individuales del cargo, las mismas que deben claramente definidas, lo cual

se constituirá en una herramienta de validación (medición) para comparar a los postulantes.

Una competencia es una sumatoria de comportamientos capaces de integrar, movilizar y transferir conocimientos, habilidades, juicios y actitudes que dan valor económico a la empresa y valor social a la persona.

Las atribuciones se jerarquizan de la manera siguiente:

1. Atribuciones esenciales de la empresa (competencias básicas). Aquellas atribuciones diferentes que toda empresa construye y tiene para generar su ventaja competitiva en el mercado.

2. Atribuciones funcionales. Aquellas que son generadas por cada área de la empresa y que se estructura para generar las atribuciones funcionales de la empresa. Cada área de la organización (marketing, producción, contabilidad, potencial humano, tecnologías) aporta en la generación de atribuciones propias de su especialización.

3. Atribuciones administrativas. Son las atribuciones que cada jefe o facilitador debe formular y tener para actuar el cargo de administrador.

4. Atribuciones individuales. Son las atribuciones que cada trabajador debe construir y contar en la realización de funciones dentro del área al que pertenece.

Las atribuciones se identifican y se plasman en un denominado mapa de competencias, el cual define, valida y certifica las competencias, por lo que se convierten en el elemento básico para el análisis y comparación con los postulantes.

TÉCNICAS DE SELECCIÓN

Obtenida la información prioritaria sobre el cargo, puesto de trabajo o plaza a concursar con las atribuciones o conocimientos exigidos, la información de los postulantes, la fecha de la selección, etc., el procedimiento a operar son las técnicas de selección, donde se conoce y compara a los postulantes. Las técnicas se agrupan en cinco categorías, como

son: entrevista, pruebas de conocimiento o capacidad, pruebas psicológicas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación.

Entrevista de selección	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista dirigida (con derrotero o guión preestablecido) • Entrevista libre (sin derrotero definido)
Pruebas de conocimientos o de capacidad	<ul style="list-style-type: none"> • Generales (Cultural general, Lenguas) • Específicas (Conocimientos técnicos, cultura profesional)
Pruebas psicométricas	<ul style="list-style-type: none"> • Pruebas de aptitud (Generales, Específicas)
Pruebas de personalidad	<ul style="list-style-type: none"> • Expresivas (PMK) • Proyectivas (Rorschach, Prueba del árbol, TAT) • Inventarios (de Motivación, de Intereses)
Técnicas de simulación	<ul style="list-style-type: none"> • Psico drama • Dramatización (<i>Role Playing</i>)

Figura 6. Categorías de instrumento y técnicas de selección de potencial humano

La entrevista de selección o escogencia

La entrevista de selección es una herramienta que más se emplea y posee diferentes aplicaciones en las empresas. Por un lado, nos sirve para elegir al postulante al empezar la convocatoria o reclutamiento, se utiliza como quien hace una entrevista personal primaria o selección, mediante la cual se trata de identificar las calificaciones técnicas y especializadas; para medir el desempeño; o también para aquellos trabajadores a los que se dio de baja por renuncia o fueron separados por falta disciplinaria en la empresa, etc.

Las entrevistas de personal pueden verse afectadas negativamente por ruidos, distorsión en la comunicación y barreras personales. Para reducir esas limitaciones se puede introducir un poco de entropía positiva al sistema de administración de personal.

Para realizar una óptima entrevista de los postulantes, se debe actuar de esta manera:

1. Construir con información el proceso de entrevista. Ya que al desarrollar en forma articulada puede ayudar a dar un nivel de libertad al postulante al ser entrevistado.

La entrevista puede ser estructurada y estandarizada o enteramente libre, a voluntad del postulante y de acuerdo a las circunstancias, y se determina al formato de las preguntas y las respuestas exigidas, las cuales pueden ser de cuatro tipos:

a) Entrevista totalmente estandarizada. En este caso las respuestas son cerradas, pierden el sentido de análisis y resulta limitada. Puede ser la alternativa simple (verdadero-falso, sí-no) y de opción múltiple, etc.

Es muy fácil para el entrevistador porque solo se va a preocupar por lo que pregunta, mas no de posibles análisis.

b) Entrevista estandarizada en las preguntas. Se desarrolla con un cuestionario ya elaborado, el cual se va a formular a todos los postulantes del mismo cargo, pero acepta respuesta abierta o libre del postulante. El entrevistador se basa en una lista de preguntas y luego se recoge las respuestas otorgadas por el postulante o candidato.

c) Entrevista dirigida. Se orienta a preguntas con respuestas dirigidas o deseadas, se deja a criterio del especialista o entrevistador. Es básicamente para conocer los aspectos personales del postulante y asumen cierta libertad de respuesta, para que el especialista obtenga la información adecuada.

El especialista formula preguntas en relación a como se va dando la entrevista para lograr el tipo de respuesta requerida. Básicamente, esta entrevista es de resultados.

d) Entrevista no dirigida. Son libres y abiertas las preguntas y las respuestas. Se conoce también como entrevista exploratoria, informal o no estructurada. Su procedimiento queda a criterio de cada especialista, manejando inteligentemente y con

profundidad, para obtener la información requerida; pero se corre el riesgo de dejar u olvidar pregonar situaciones que podrían enriquecer la entrevista al postulante.

2. Capacitación de entrevistadores o especialistas. En las empresas exitosas que poseen áreas de administración de personal, el rol del especialista es fundamental. En dichas empresas a los jefes o responsables de áreas se les capacita para desarrollar habilidades para entrevistar a postulantes. El responsable de área tiene un rol importante en la escogencia del postulante, mientras que el área de asesoría asume el rol de consultor interno y que los responsables de área y su equipo de trabajo entrevisten a los postulantes y tomen sus decisiones.

Las entrevistas se dan de menor a mayor profundidad de las preguntas a los postulantes. Siendo las preguntas básicas asumidas por lo niveles inferiores del equipo de trabajo y de mayor profundidad al responsable del área o jefe.

Este proceso de entrevista o diálogo funciona como una herramienta de comparación. El especialista trabaja con cierta congruencia y precisión midiendo exactamente lo que se pretende conocer, es también una herramienta de mensuración o medición confiable con objetividad, identificando realmente el postulante que cumple con los requisitos que exige el puesto a ocupar.

Pruebas o test de conocimientos o de capacidades

Los test de capacidades son instrumentos para evaluar el nivel de capacidades generales y específicos de los candidatos que exige el puesto a cubrir. Buscan medir el grado de capacidades profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, redacción, inglés, etc. Por otra parte, las test de capacidad son exámenes de trabajo que se usan para verificar el desempeño de los postulantes. Buscan medir el nivel de desarrollo o habilidad para ciertos trabajos, como la habilidad de manejar la computadora, la pericia del chofer de buses u operador de máquinas, etc. Como se han

desarrollado test o pruebas para medir las capacidades, lo podemos clasificar de la siguiente manera:

1. En razón de su forma de aplicación, los test de capacidades son orales, escritas o de acción.

- Test oral. Son como una entrevista normalizada y estructurada, se realizan preguntas orales o verbales específicas para obtener respuestas verbales y específicas.
- Test escrita. Se realizan para evaluar las competencias obtenidas.
- Test de realización. Se miden al realizar un trabajo o tarea, y con tiempo determinado; como ejemplo, tenemos un test de mecanografiado, manejo de un bus, fabricación de una pieza o un trabajo en internet.

2. En razón de su importancia, los test de capacidades pueden ser genéricos o puntuales.

- Test general o genérico. Miden información de cultura general.
- Test específica. Evalúan capacidades técnicas y puntuales relacionadas con el cargo o plaza que tratamos de que se ocupen, como pueden ser capacidades de administración, contabilidad o informática.

3. En razón de su organización, los test de capacidades son básicas y objetivas.

• Test básica o tradicional. Son de disertación y exposición. Son aleatorias, no requieren ser estructurados, son improvisadas. Su aplicación está en instituciones educativas y medir el conocimiento de los estudiantes.

Test psicológicos

Los test psicológicos miden los comportamientos y aptitudes de las personas.

Los test psicológicos se usan como indicador de desempeño, se basan en información estadística para comparar y aplicar en situaciones estandarizadas.

Los resultados de los test de una persona se comparan con las pautas de los resultados de muestras representativas a efecto de obtener resultados en porcentajes.

Por eso, los test psicológicos presentan tres peculiaridades a las de las entrevistas y los test tradicionales:

1. Pronóstico. Estos test nos dan resultados prospectivos y nos ayudan a prever el desempeño del postulante al puesto.

2. Validez. Es la capacidad del test para evaluar puntualmente la variable persona que se pretende calificar. La validez de un test se da aplicándolo con trabajadores de la empresa, para su reajuste y aplicación. Una test sin validez no sirve porque mide cosas que no se pretende medir.

3. Precisión. Referido a que la prueba, al aplicarse varias veces a la misma persona, determina los mismos resultados y en forma constante. Esto representa la consistencia de las normas y evita las discusiones en la medición.

Toda herramienta para la escogencia debe ser pertinente, válida y precisa; por lo que lo anterior se aplica para los test de entrevista y los test de competencias, así también para los test psicológicos.

Los test psicológicos que se utilizan en el procedimiento de escogencia se deben orientar a las aptitudes. Sirven para medir el comportamiento en determinadas formas de trabajo futuro en forma individual de los postulantes y analizan cómo varían las aptitudes de una persona en comparación con las estadísticas de resultados de muestras.

Teoría multifactorial de Thurstone

Este modelo está orientado a medir las aptitudes y la estructura mental de las personas, basada en factores relativamente independientes, en donde cada persona es responsable de ciertas aptitudes. Thurstone definió siete factores y desarrollo de diferentes

pruebas para medir las habilidades primarias. A todo ello agrego un factor general (factor G) denominado inteligencia general, ya que condiciona y complementa todas las aptitudes.

Los postulantes recaban una batería de pruebas psicológicas para evaluar sus diferentes aptitudes con una prueba mental que evalúa el factor G.

Para cada cargo o puesto se exige que el postulante posea ciertas aptitudes. Estas se describe en la ficha profesiográfica del cargo y definida por el perfil y los requerimientos del postulante ideal. Analizando todo ello se identifica qué pruebas psicológicas son las más identificadas para analizar las aptitudes que debe poseer el postulante al cargo.

Las múltiples inteligencias de Gardner

Howard Gardner desarrolló una conceptualización denominada de las múltiples inteligencias y ayuda en el análisis y la escogencia de profesionales. Su concepto se inicia asumiendo que las personas poseen siete tipos diferentes de inteligencia y determinando ciertas habilidades específicas, a conocer:

1. La inteligencia lógico-matemática; relacionada con la rapidez de pensar de manera lógica inductiva deductiva; reconocer figuras geométricas o numéricas y manejar información lógica-matemática. Es la habilidad para ordenar hechos, relacionar causas y efectos, y distinguir cantidades. Estas características se presentan en matemáticos, estadísticos, físicos, ingenieros, médicos, filósofos, analistas de sistemas.

2. La inteligencia verbal o comunicativo-lingüística; nos sirve para adquirir información y procesamiento del lenguaje, manejo de palabras e idiomas, escritas o habladas, de forma simbólica o abstracta. Se mide la forma de establecer una comunicación activa de redactar, oír y conversar utilizando metáforas, anagramas, analogías, memorizar textos. Se presenta en postulantes que gustan de escribir, como oradores, comunicadores, poetas, abogados, profesores, etc.

3. La inteligencia musical; identifica sonidos, ritmos, armonía y desarrolla música. Distingue y estructura sonidos, tonos, melodías; y memoriza sonidos, conceptos básicos identificados en compositores, directores y cantantes.

4. La inteligencia espacial es la capacidad para identificar imágenes y manejar conceptos espaciales, percibir e interpretar el entorno. Maneja la visión de la perspectiva, la proporción, el espacio tridimensional y la facilidad para manejar mapas. Se identifica al arquitecto, astrónomo, astrólogo, escultor, pintor, geógrafo o proyectista.

5. La inteligencia corporal-cenestésica; capacidad de manejo del cuerpo propio, la expresión y los movimientos corporales. Inteligencia de las personas que tienen el control de sus músculos, gusta expresarse con gestos. Identificados con el actor, atleta, jugador de fútbol o de basquetbol, deportista, bailarín, actor, mimo.

6. La inteligencia interpersonal; capacidad para comprender y comunicarse con los demás y las relaciones en forma grupal. La persona es empática, tiene trato óptimo con las personas y desarrolla relaciones sociales. Conoce y entiende los sentimientos de las personas, entabla relaciones positivas con otros grupos de personas, actúa en forma cooperante y tiene sinergia. Se identifican con esta inteligencia el profesor, líder, administrador, etc.

7. La inteligencia intrapersonal es la capacidad para conducir sus propios sentimientos y pensamientos, así como la creación de ideas. Comprende la habilidad para analizar y comprender sus propios sentimientos. Son personas que les gusta estar muchas veces solos y desarrollar conceptos intuitivos. Se identifican con esta inteligencia los filósofos, ingenieros de sistemas, poetas, etc.

Pruebas de personalidad

La personalidad es más que una sumatoria de aspectos mensurables. Está constituida por rasgos propios, es una mezcla organizada. También representa la

integración permanente de las características psicosociales de una persona, identificando rasgos personales que diferencian a una persona de otras personas. Los test de personalidad identifican aspectos y características superficiales de las personas, basados en el carácter (rasgos adquiridos o fenotipos) e identificados por el temperamento (rasgos innatos o genotipos).

Cuando los test de personalidad velan características de la personalidad, se denominan psicodiagnósticos. En este nivel de test de expresión corporal están el PMK, el psicodiagnóstico miocinético de Mira y López y las pruebas de proyección de la personalidad, como el psicodiagnóstico de Rorschach, el test de percepción temática (TAT), el test del árbol de Koch, el test de la figura humana de Machover, etc.

Se han desarrollado muchos estudios puntuales referentes a la personalidad, como los que se refieren a la ecuanimidad emocional, los fracasos, los beneficios, las incentivaciones y motivaciones, etc. La ejecución, así como el análisis de los test de personalidad, demanda la acción de un profesional en psicología. Todo ello se aplica en situaciones críticas o cuando el cargo lo demanda y se da para cargos ejecutivos.

Técnicas de simulación o representación

Las herramientas de representación dejan de lado el trabajo de análisis del individuo, para orientarse al análisis a grupos, y cambia el medio verbal o de ejecución por la acción grupal. Se inicia con dramatización, construyendo un escenario o modelo crítico de una realidad concreta (psicodrama) del momento que se quiere analizar. Es así que el o los protagonistas o actores, al dramatizar una acción o funciones (ejecutan los roles y desarrollando acciones), son estudiados por especialistas, los mismos que recogen información para el análisis respectivo y las alternativas de solución al problema en estudio.

Las herramientas o técnicas de actuación abren un área interesante para el procedimiento de escogencia en la selección de personal. Esta información es utilizada por los especialistas en selección de personal, los mismos que se utilizan en la escogencia del postulante que más se ajusta a los perfiles del puesto de trabajo.

Las herramientas de simulación se aplican en puestos de trabajo que demandan mayores relaciones interpersonales, básicamente de la alta dirección de la empresa, así como aquellos cargos que tiene relación con el usuario.

- **Capacitación y desarrollo**

La capacitación o instrucción se preocupa por la actualización de las competencias de los trabajadores y la promoción de nuevas competencias que debe adquirir el trabajador de la empresa, de acuerdo a lo que exige los cambios en el entorno y la globalización de los mercados.

Para ello, la empresa debe desarrollar un plan estratégico de capacitación (proporcionar a los talentos o colaboradores de la organización el conocimiento y las habilidades que necesitan en sus puestos actuales), teniendo como base la razón de la empresa (core businnes), desarrollando un diagnóstico y evaluación de personal e identificando debilidades del personal para determinar las demandas de capacitación e innovación (crecimiento personal del trabajador y se orienta hacia la carrera futura), sumando a ello las exigencias sustentadas por los responsables de las diferentes áreas de la empresa.

El potencial humano es lo más importante para la empresa, ya que se identifica con el capital social. Es por ello que la capacitación y el desarrollo involucran a todos los trabajadores de la organización.

Por eso, ahora las organizaciones tienen que presupuestar, dentro de su Presupuesto General de Ingresos y Egresos, lo concerniente a la capacitación y la instrucción como una inversión y no como un gasto, ya que actualmente es rentable la capacitación permanente en una organización o institución competitiva y exitosa.

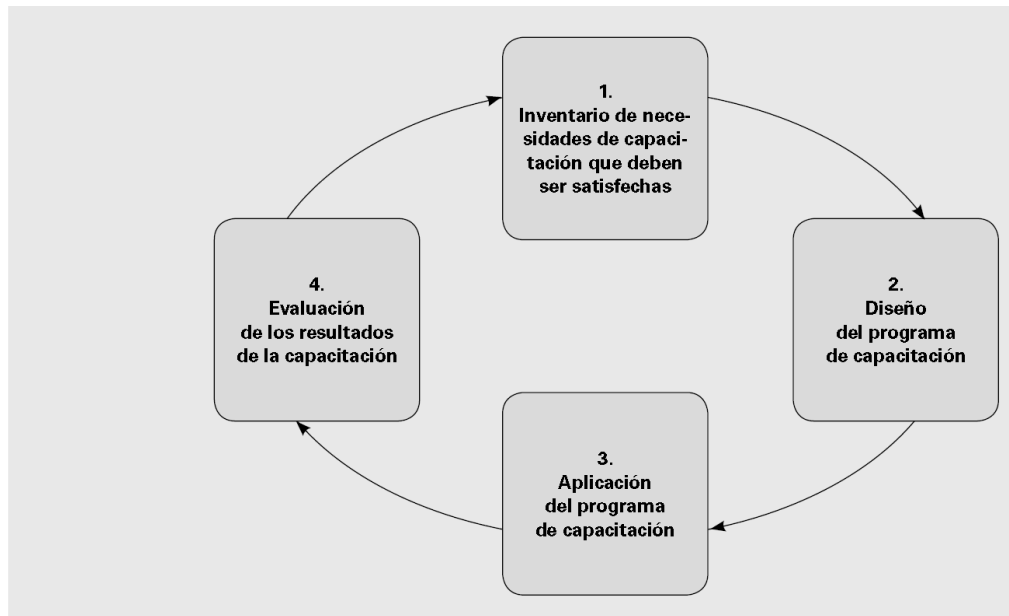


Figura 7. Clasificación de cambios del comportamiento influenciado por la capacitación

Toda capacitación debe ir de la mano con la evolución permanente en forma integral del potencial humano de la empresa, lo cual, como se ha analizado en párrafos anteriores, se prefijará en los objetivos de capacitación y desarrollo.

(Werther & Davis, 2000)

Etapas del proceso de capacitación y desarrollo:

- Necesidad: El primer paso a este proceso es reconocer la necesidad de la organización.
- Diseño de la instrucción: Los recursos o métodos necesarios se reúnen para que se cumpla con el objetivo del aprendizaje y se lleve a cabo la capacitación.

- Validación: Valida la capacitación con la finalidad de garantizar la validez del programa.

- Aplicación: El trabajador nos muestra sus habilidades e impulsa la capacitación.

(Bailón Olea, 2014)

La capacitación es un proceso cíclico y continuo que pasa por cuatro etapas:

1. *El diagnóstico*, es un inventario de las debilidades o las carencias de capacitación que deben ser resueltas. Las debilidades o necesidades pueden ser pasadas, presentes o futuras.

2. *El diseño*, se formula el plan de capacitación para atender las debilidades o necesidades identificadas en el diagnóstico.

3. *La implantación*, consiste en ejecutar y conducir el plan de capacitación.

4. *La evaluación*, se mide y revisa los resultados logrados con la capacitación.



Figura 8. Las cuatro etapas del proceso de capacitación

La capacitación no solo significa lograr el nivel de desempeño que la institución quiere a través del desarrollo continuo de los que trabajan en ella.

Para que la capacitación tenga éxito, se debe generar que la capacitación y el aprendizaje deben estar comprometidos con los cambios institucionales.

Los cambios y la innovación, en la era de la globalización y la era del conocimiento, de las organizaciones deben desarrollarse con nuevas habilidades y competencias, lo cual nos podría garantizar la supervivencia y la competitividad de la empresa en el futuro.

No basta con reponer el valor, sino que es preciso agregarlo continuamente.

(Chiavenato, Idalberto, 2009)

- **Carrera profesional**

Definimos a la carrera profesional en una institución como el cambio ascendente en forma permanente de los trabajadores en una institución; son diversos los medios que inciden en la evolución del personal, como tecnologías, trabajo flexible, disrupción y cambios en los modelos de producción, etc., los que presionan a los trabajadores a tener que adaptarse permanentemente a estos cambios tanto en el ámbito profesional como en el trabajo. Este entorno novedoso ha modificado la definición de “carrera profesional” tradicional, lo cual presiona no solo a cambios en los trabajadores sino también a la propia empresa.

Las empresas o instituciones deben comprometerse para lograr:

- Involucramiento de los trabajadores con los objetivos de la empresa.
- Mejora permanente de las competencias de los trabajadores para llevar a cabo los objetivos institucionales.
- Trabajadores motivados y comprometidos con los proyectos institucionales.

El trabajador mira su carrera profesional o laboral como una etapa de crecimiento personal, el cual está relacionado con sus aspiraciones y su autosuperación. El desarrollo del trabajador de una empresa tiene que estar involucrado en los planes de capacitación de la empresa como parte de su inversión y determinar el capital humano.

La evolución en la carrera laboral compromete a la persona a tomar decisiones en relación a su trabajo, mejorando su labor constantemente, a través de la autocapacitación y autorrealización, ser útil para con la empresa, lograr su crecimiento y desarrollo laboral, así como su ascenso en la carrera profesional.

La autorrealización

Lograr rendimientos crecientes en su desempeño laboral, lo cual es la forma segura de lograr ascender y tener reconocimiento en el trabajo.

- Relación más estrecha con quienes toman decisiones, sustentados por su formación y desarrollo laboral, ser reconocidos como personas positivas. Ser reconocidos por su jefe, por su iniciativa laboral y resolución de problemas.

- Desarrollo de un sentimiento de lealtad a la organización, anteponiendo sus objetivos personales a favor de los objetivos de la empresa.

2.3. Definición de términos básicos

Desempeño laboral

Acción de desarrollo en el trabajo laboral por parte de los trabajadores de la empresa o institución en forma eficiente e idónea, con el objetivo de lograr metas previamente planificadas.

Evaluación

Es la apreciación o evaluación constante de una buena labor en relación o comparación de estándares o indicadores determinados.

Gestión del talento humano

Sumatoria de acciones que ponen en acción y práctica a los individuos con competencias y habilidades, y que una empresa requiere alcanzar para lograr sus metas.

Salario nominal

Es el monto de dinero establecido en el contrato y que corresponde a un puesto de trabajo que ocupa la persona.

Salario real

Es el número de productos que el trabajador adquiere con una cantidad de dinero, el cual está en relación con el poder adquisitivo de ese dinero.

Selección de personal

Es la escogencia del trabajador competitivo entre diversos postulantes convocados para ocupar una plaza o cargo en la empresa, orientado a incrementar la productividad y el desempeño en el trabajo.

Adaptación al cambio

Es la facultad o técnica para enfrentarse, con inteligencia y creatividad, a situaciones nuevas y adoptar acciones constructivas. Los individuos que tengan esta destreza se identifican con los nuevos conceptos o formas, son colaboradores del cambio.

Adhesión a normas y políticas

Es la aptitud para aceptar, respetar y procesar las normas y reglamentos, institucionales y sociales.

Adiestramiento

Procedimiento aparejado con la instrucción de un trabajo operativo o actividad manual, orientado a lograr en el operario mayor información y seguridad en el desarrollo de trabajos futuros basado en la práctica constante, con la finalidad de hacerlo más productivo en su trabajo.

Área de competencia laboral

Zona de un trabajo especial, determinado por una agrupación de actividades productivas con el fin de reunirlos en el desarrollo de un trabajo de acción similar e idéntico.

Área ocupacional

Conjunto de tareas y actividades del trabajo relacionadas.

Capacitación basada en normas de competencia laboral (CBNCL)

Ejemplo de instrucción o formación con la finalidad de desarrollar trabajadores con competencias pertinentes al desarrollo laboral. Se sustenta en procedimientos de enseñanza, evaluación y criterios establecidos en las Normas de Competencia Laboral. Este conjunto de normas es flexible en métodos y tiempos de aprendizaje, y se ajusta a las necesidades del trabajador.

Competencia laboral

Disposición de una persona para realizar un conjunto de tareas productivas bajo parámetros de calidad esperada. Esta suficiencia se obtiene al desarrollar competencias que son expresados en el saber, el hacer y el saber-hacer.

Competencia transversal

Es la capacidad para todas las profesiones. Pueden ser genéricas para casi todas las profesiones y están representadas por aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos y valores adquiridos.

Criterios de desempeño

Elemento integrado en un manual de organización y funciones por competencias laborales, el cual está referido a un conjunto de atributos que debe tener un cargo o puesto de trabajo con indicadores de desempeño; es decir, el cómo y el qué se espera del desempeño. Los indicadores se asocian a los elementos de las competencias.

Elemento de competencia

Es un componente de una unidad de competencia que responde a la función de un trabajador y que debe ser capaz de realizarlo.

Evaluación de competencia laboral

Proceso por medio del cual se reúnen suficientes evidencias de la competencia laboral de un individuo, de conformidad con el desempeño descrito por las Normas Técnicas de Competencia Laboral establecidas, y se emiten juicios para apoyar el dictamen de si la persona evaluada es competente o todavía no es competente en la función laboral en cuestión.

Función productiva

Grupo de tareas en el trabajo, indispensables para obtener una o varias metas u objetivos básicos de trabajo, en atención con el objetivo general de un campo de competencia o de una empresa.

Grupos técnicos de los comités de normalización de competencia laboral**(panel de expertos)**

Compuesto por trabajadores especializados de la empresa (personas, jefes, profesionales) y algunas veces por usuarios o proveedores con experiencia e interés en las actividades o tareas a estandarizar. La intencionalidad básica del grupo es elaborar propuestas de Normas Técnicas de Competencia Laboral, desarrollando preguntas necesarias dentro de la empresa o área de competencia laboral para validarlas. Los Grupos Técnicos presentarán criterios para la evaluación y verificación de las competencias de los trabajadores.

Habilidad

Pericia o técnica para realizar las actividades o funciones en un puesto de trabajo o cargo, en relación con el grado de precisión exigido.

Nivel de competencia

Posición autárquica y complejidad de competencias y conocimientos aplicados en el desarrollo de una tarea o trabajo productivo.

Normalización

Actividad encaminada a establecer, respecto a problemas reales o potenciales, disposiciones destinadas a un uso común repetido, con el fin de conseguir un grado óptimo de orden en un contexto dado.

Norma técnica de competencia laboral (NTCL)

Manual en el que se escriben las especificaciones de desempeño para la actividad laboral. Cada NTCL está compuesta por unidades y elementos de competencia, indicadores de desempeño, área de interés y demostración de desempeño e inteligencia. La NTCL enunciará el campo o área y la de competencia.

Sistema de certificación de competencia o capacidad laboral (SCCL)

Reunión de componentes, acciones y procesos orientados a establecer mecanismos de medición y acreditación de competencia laboral, de conformidad con las NTCL aprobadas, así como los procedimientos de acreditación para el trabajador que participa en este procedimiento, con el objetivo de dar reconocimiento formal de la capacidad laboral adquirida por los trabajadores en el desarrollo de su carrera productiva.

Unidad de competencia

Función integrada por un conjunto de competencias y criterios de desempeño asociados, las mismas que estructuran una actividad que puede ser aprendida, evaluada y certificada.

Unidad de competencia básica

Conjunto habilidades consideradas como mínimo para la realización de cualquier trabajo.

Unidad de competencia genérica

Conjunto de actividades uniformes, significativas y genéricas en campos de competencia.

Unidad de competencia específica

Conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas inherentes, una función que se identifica básicamente con una ocupación.

CAPÍTULO III. HIPÓTESIS Y VARIABLES

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista. (2014), las hipótesis nos orientan a donde vamos tratando de sustentar y se conceptualiza como sustentaciones o posibles análisis del fenómeno investigado. La hipótesis se basa u origina mediante estudios ya realizados, las cuales servirán de antecedente para lograr tener relaciones o vínculos que existan con las variables. Hernández, et al. (2014), define que una variable es una cualidad o peculiaridad que puede otorgarse en determinados sujetos o pueden asignarse en niveles, grados o formas distintas, son definiciones clasificadas que permiten identificar a los individuos en niveles o categorías que pueden ser de identificables y medibles.

3.1. Sistemas de hipótesis

Para Bernal (2010), la hipótesis es una característica importante en los procesos y procedimientos de la investigación científica, debido a que la hipótesis general y específicas son las forma que responden al planteamiento del problema de investigación y se operacionalizan las variables.

Así, el investigador cree que “Se formulan hipótesis cuando en la investigación se quiere probar una suposición y no sólo mostrar los rasgos característicos de una determinada situación. Es decir, se formulan hipótesis en las investigaciones que buscan probar el impacto que tienen algunas variables entre sí, o el efecto de un rasgo o una variable en relación con otro (a). Básicamente son estudios que muestran la relación causa/efecto”. (p. 136).

De esa manera llega a la conclusión de que “Las investigaciones de tipo descriptivo no requieren formular hipótesis; es suficiente plantear algunas preguntas de investigación que, como ya se anotó, surgen del planteamiento del problema, de los objetivos y, por supuesto, del marco teórico que soporta el estudio. En resumen, todo proyecto de investigación requiere preguntas de investigación, y solo aquellos que buscan evaluar

relación entre variables o explicar causas requieren la formulación de hipótesis”. (Bernal, 2010, p. 136).

3.2 Variables y su operacionalización

Variable Independiente	Dimensiones	Indicadores
Gestión por competencias	Selección de Personal	I1 Entrevista I2 Curriculum Vitae I3 Presentación personal I4 Contratación
	Capacitación y desarrollo	I5 Iniciativa I6 Compromiso I7 Nivel de conocimientos percibidos
	Carrera profesional	I8 Liderazgo I9 Práctica de valores I10 Vocación de servicio

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA

4.1. Nivel de Investigación

Hernández, Fernández y Baptista (2014) definen que “el hombre ha desarrollado hasta ahora las mejores formas de estudiar a los fenómenos que se presentan con el objetivo de investigar y generar conocimientos, dentro del cual existen tres enfoques de la investigación: cuantitativo, cualitativo y mixto” (pp. 2 – 3). Es así que el trabajo de investigación es de enfoque cuantitativo, que de acuerdo a Hernández, et al. (2014), afirman que “el enfoque cuantitativo utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin de establecer pautas de comportamientos y probar teorías” (p. 4). Afirma, además, que el tratamiento cuantitativo posee estas características: Refleja la exigencia de valorar y plantear cantidades de los fenómenos o problemas de análisis. El especialista en investigación formula un problema de análisis delimitado y específico sobre la situación en conflicto. Los cuestionamientos de análisis se establecen sobre situaciones puntuales. Si lo obtenido sustenta a la hipótesis o son similares con estas, se da evidencias favorables. Si es contraria, se elimina la búsqueda de otras explicaciones y nuevas hipótesis. Al sustentar las hipótesis se determina confianza en la creencia de que la sustenta. Caso contrario, se anula las hipótesis y, por relación, la teoría.

La obtención de datos se sustenta en la validación. Esta obtención se realiza aplicando procesos formales y corroborado por la comunidad científica. Los datos son el resultado de mediciones, se representan por números y se utilizan técnicas estadísticas. En un proceso de análisis cuantitativo se trata de globalizar los resultados obtenidos en un grupo o segmento (muestra) a un contexto mayor (universo o población). Se busca también que los análisis o estudios ejecutados puedan replicarse.

Al terminar, con los análisis cuantitativos se trata reafirmar y predecir los fenómenos estudiados, buscando relaciones causales entre los elementos. Esto significa que el objetivo principal es el planteamiento y demostración de teorías. (pp. 5-6).

4.2. Tipo de investigación

El tipo de investigación corresponde a un estudio descriptivo. De acuerdo a Hernández, et, al (2014), este tipo de investigaciones “busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” (p. 92). Por lo tanto, según Hernández, et al. (2014), “Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández et al., 2014, p. 92).

4.3. Diseño de investigación

El diseño de investigación del presente trabajo es “no experimental” de alcance transversal o transeccional. Según Hernández, et al. (2014), son estudios no experimentales, “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos” (p. 152). Posteriormente, afirman que son investigaciones que se realizan sin manipular deliberadamente variables. En efecto, Hernández et al. (2014), indica que la investigación no experimental es sistemática y empírica, en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa, y dichas relaciones se observan tal como se han dado en su contexto natural (p. 153).

Las investigaciones transversales o transeccionales, según Hernández, et al. (2014), son “investigaciones que recopilan datos en un momento único”. Por otro lado, otros

autores también afirman que “los diseños de investigación transeccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único” (Liu, 2008 y Turker, 2004, como se citaron en Hernández et al., 2014, p. 154).

4.4. Método

El presente trabajo de investigación se desarrolla bajo los parámetros del Método deductivo. “Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc., de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares” (Bernal, 2006, p. 57).

4.5. Población y Muestra

4.5.1. Población

Autores como Hernández, et al. (2014), definen a la población o universo como “conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones” (p. 174). Definiendo a la población como un todo del problema a estudiar donde los segmentos de población tienen una propiedad uniforme, la misma que se analiza y da origen a los datos del análisis. La población del estudio comprendió a los colaboradores de la Dirección de Administración de Personal de la FAP en el periodo 2017, cuyo universo es de 62 trabajadores.

4.5.2. Muestra

Hernández, et al. (2014), definen a la muestra como “subgrupo del universo o población del cual se recolectan los datos y que deben ser representativo de ésta” (p. 173). En efecto, la muestra es una parte de la población de estudio, donde se obtendrán datos, y que tiene que identificarse y delimitarse previamente con precisión, debe ser representativo de la población. El especialista en investigación tratará que los resultados obtenidos en la

muestra se generalicen o extrapolen a la población (Hernández, et al., 2014, p. 173). Para realizar la presente investigación se ha tomado una muestra de 20 colaboradores, conformada por el potencial humano que labora en la Dirección de Administración de Personal de la FAP.

Mediante aplicación del muestreo por conveniencia o intencional, que es un muestreo no probabilístico. Según Hernández, et al. (2014), es un tipo de muestreo simple, ya que los colaboradores laboran en el área y están disponibles.

4.6. Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Para Hernández (2014), “la técnica de recolección de datos consiste en vías a través de los cuales el investigador registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o variables que se pretende medir” (p. 60). En relación a los instrumentos, Chávez (2007) sustenta que las técnicas de análisis o investigación son los instrumentos que coge el especialista en investigación para evaluar el desempeño o características de las variables, estos instrumentos pueden ser los cuestionarios, entrevistas y escalas de clasificación, entre otros. Para Hernández, et al. (2014), “recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico. El plan se implementa para obtener los datos requeridos, no olvidemos que todos los atributos, cualidades y variables deben ser medibles” (p. 198).

Se realizará la recolección de información a través de entrevistas con una encuesta que consta de preguntas cerradas con opciones múltiples.

4.7. Validez y confiabilidad de instrumentos

El instrumento utilizado para esta investigación es el cuestionario. Para Bernal (2010), el cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos de la investigación. Se trata de un

plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación. En general, un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que van a medirse. (p. 250).

Para tal efecto, el cuestionario debe poseer criterios de confiabilidad y de validez. Eso se lleva a cabo si es sometido a un análisis de expertos en la formulación de instrumentos de valoración y obtención de datos, así como de expertos en el tema objeto de análisis.

CAPÍTULO V. RESULTADOS

5.1. Presentación y análisis de los resultados

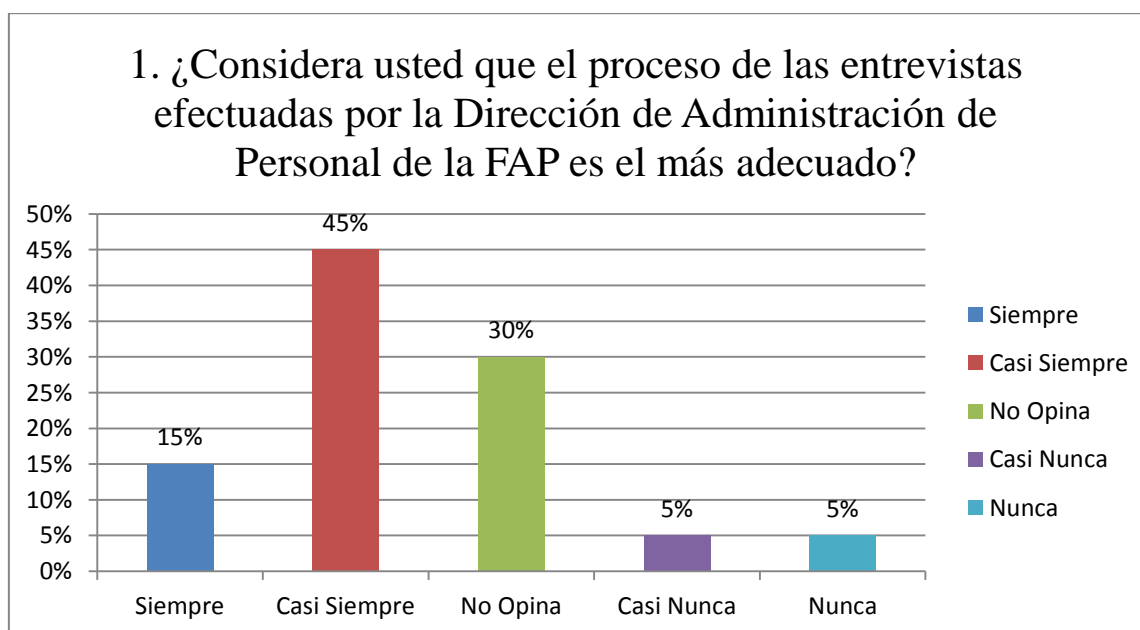
De la aplicación del cuestionario, se expone el siguiente análisis:

Pregunta 1: ¿Considera usted que el proceso de las entrevistas efectuadas por la Dirección de Administración de Personal de la FAP es el más adecuado?

Tabla 1

Ítems	Cantidad	%
Siempre	3	15%
Casi siempre	9	45%
No opina	6	30%
Casi nunca	1	5%
Nunca	1	5%
TOTAL	20	100%

Media	4
Varianza	12
Desviación Estándar	3.46410162
Mediana	3



Interpretación

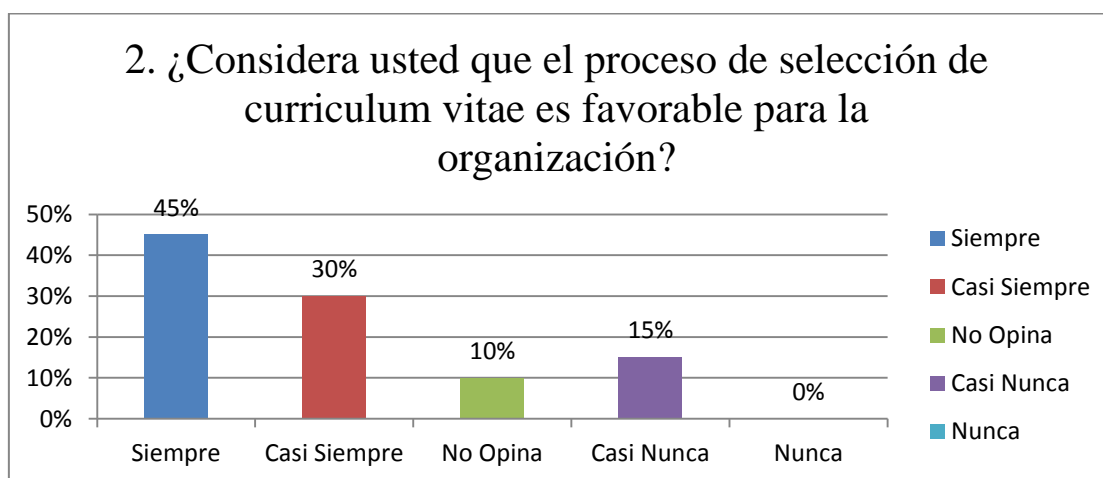
De un total de 20 personas encuestadas, el 15% y el 45%, respectivamente, afirman que siempre o casi siempre el proceso de las entrevistas efectuado por la Dirección de Administración de Personal de la FAP es el más adecuado; asimismo, el 30% de los encuestados no expresa su opinión; y, finalmente, el 5% afirma que el proceso de las entrevistas casi nunca o nunca (con un 5%) es el más adecuado para la organización.

Pregunta 2: ¿Considera usted que el proceso de selección de currículum vitae es favorable para la organización?

Tabla 2

Ítems	Cantidad	%
Siempre	9	45%
Casi siempre	6	30%
No opina	2	10%
Casi nunca	3	15%
Nunca	0	0%
TOTAL	20	100%

Media	4
Varianza	12.5
Desviación Estándar	3.53553391
Mediana	3



Interpretación

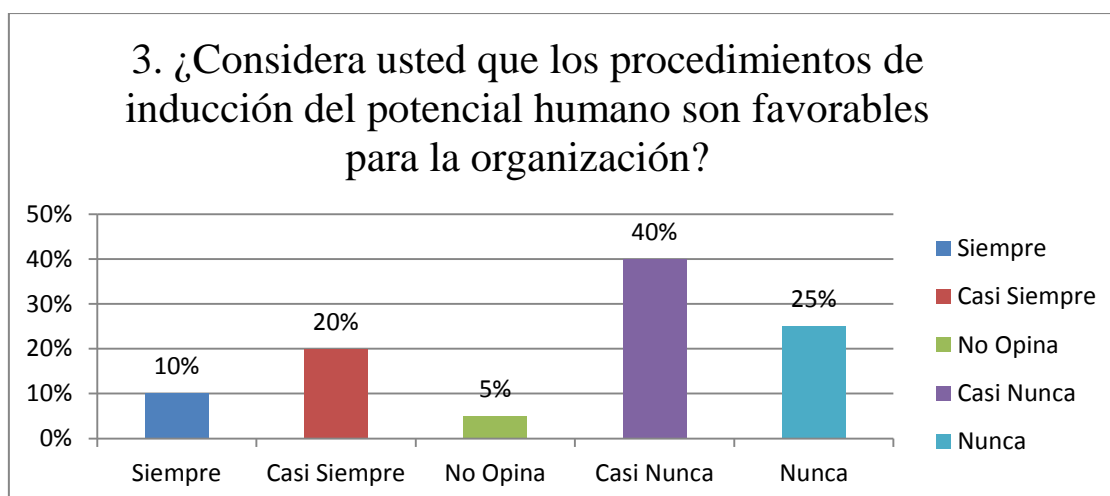
Del total de los encuestados, el 45% y el 30%, respectivamente, consideran que el proceso de selección de curriculum vitae es favorable para la organización; el 10% no opina al respecto; y, finalmente, el 15% opina que casi nunca el proceso de selección de curriculum vitae es favorable para la organización.

Pregunta 3: ¿Considera usted que los procedimientos de inducción del potencial humano son favorables para la organización?

Tabla 3

Ítems	Cantidad	%
Siempre	2	10%
Casi siempre	4	20%
No opina	1	5%
Casi nunca	8	40%
Nunca	5	25%
TOTAL	20	100%

Media	4
Varianza	7.5
Desviación Estándar	2.73861279
Mediana	4



Interpretación

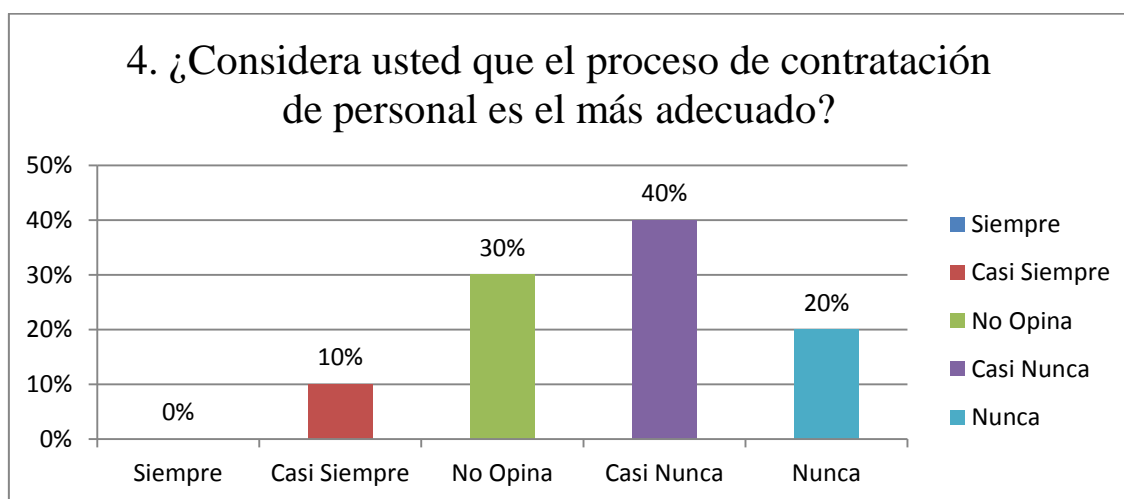
Del total de los encuestados, el 10% y el 20%, respectivamente, afirman que siempre y casi el proceso de presentación de personal es favorable para la organización; el 5% de los encuestados no opina al respecto; y, finalmente, un 40% y 25%, respectivamente, afirman que los procedimientos de inducción del potencial humano casi nunca y nunca son favorables para la organización.

Pregunta 4: ¿Considera usted que el proceso de contratación de personal es el más adecuado?

Tabla 4

Ítems	Cantidad	%
Siempre	0	0%
Casi siempre	2	10%
No opina	6	30%
Casi nunca	8	40%
Nunca	4	20%
TOTAL	20	100%

Media	4
Varianza	10
Desviación Estándar	3.16227766
Mediana	4



Interpretación

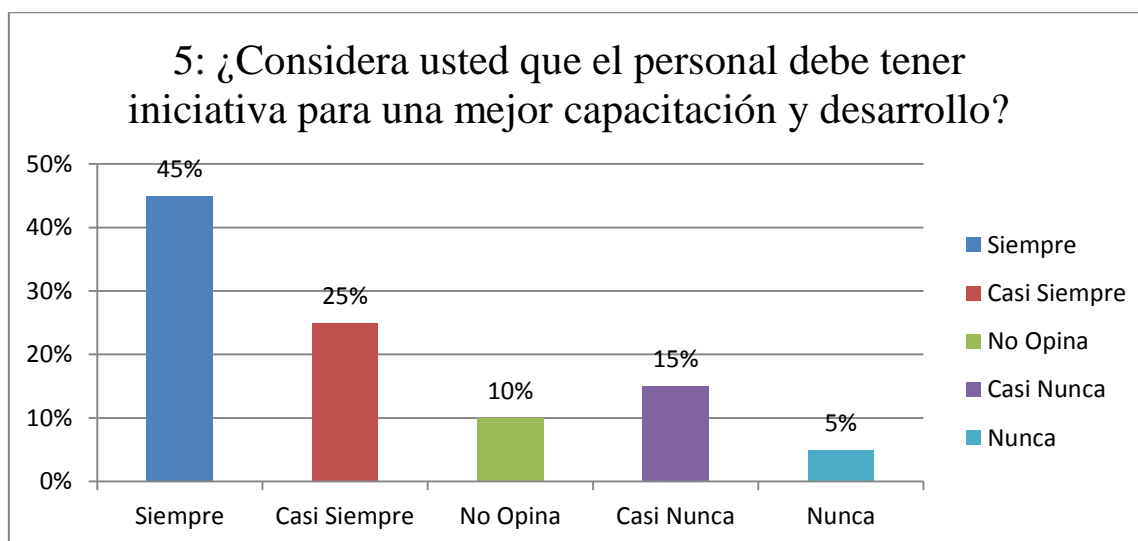
Del total de los encuestados, el 40% opina que casi nunca y el 20% opina que nunca el proceso de contratación de personal es el más adecuado; el 10% afirma que casi siempre es adecuado el proceso de contratación de personal; y, finalmente, el 30% no emite su opinión.

Pregunta 5: ¿Considera usted que el personal debe tener iniciativa para una mejor capacitación y desarrollo?

Tabla 5

Ítems	Cantidad	%
Siempre	9	45%
Casi siempre	5	25%
No opine	2	10%
Casi nunca	3	15%
Nunca	1	5%
TOTAL	20	100%

Media	4
Varianza	10
Desviación Estándar	3.16227766
Mediana	3



Interpretación

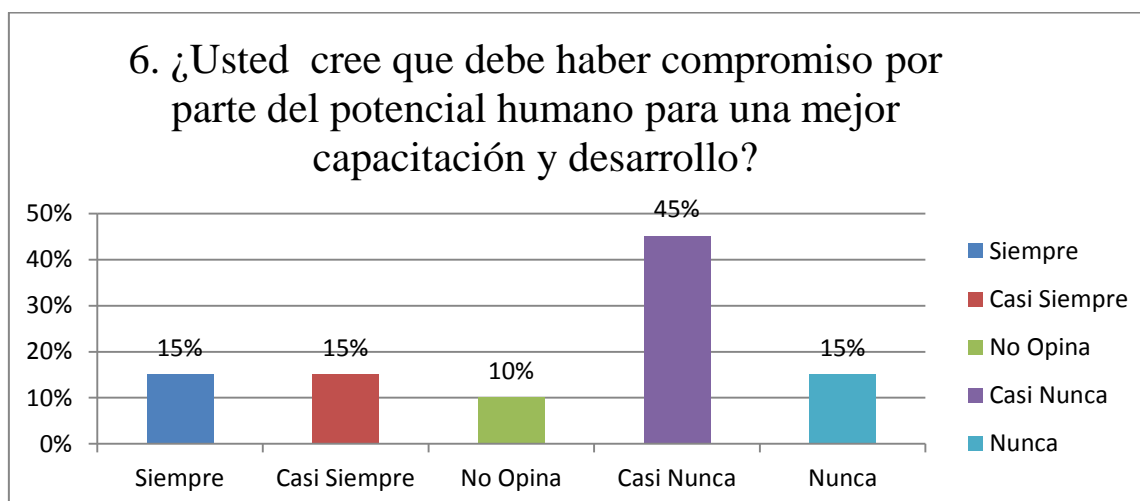
Para el total de encuestados, el 45% y el 25%, respectivamente, opina que siempre y casi siempre el personal debe tener iniciativa para una mejor capacitación y desarrollo; el 10% no opina al respecto; y, finalmente, el 15% y 5%, respectivamente, considera que el personal no tiene iniciativa para una mejor capacitación y desarrollo.

Pregunta 6: ¿Usted cree que debe haber compromiso por parte del potencial humano para una mejor capacitación y desarrollo?

Tabla 6

Ítems	Cantidad	%
Siempre	3	15%
Casi siempre	3	15%
No opina	2	10%
Casi nunca	9	45%
Nunca	3	15%
TOTAL	20	100%

Media	4
Varianza	8
Desviación Estándar	2.82842712
Mediana	3



Interpretación

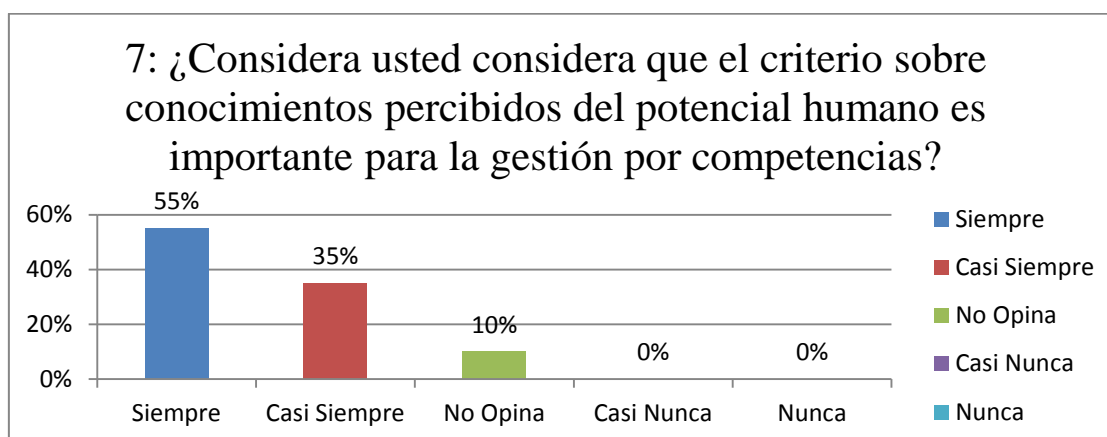
Para esta pregunta tenemos los siguientes resultados: el 15% y un porcentaje igual afirman que siempre y casi siempre debe haber compromiso por parte del personal para una mejor capacitación y desarrollo; el 10% prefiere no opinar al respecto; y, finalmente, un 45% y un 15%, respectivamente, opinan que casi nunca y nunca hay compromiso por parte del personal para una mejor capacitación y desarrollo.

Pregunta 7: ¿Considera usted que el criterio sobre conocimientos percibidos del potencial humano es importante para la gestión por competencias?

Tabla 7

Ítems	Cantidad	%
Siempre	11	55%
Casi siempre	7	35%
No opina	2	10%
Casi nunca	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	20	100%

Media	4
Varianza	23.5
Desviación Estándar	4.84767986
Mediana	2



Interpretación

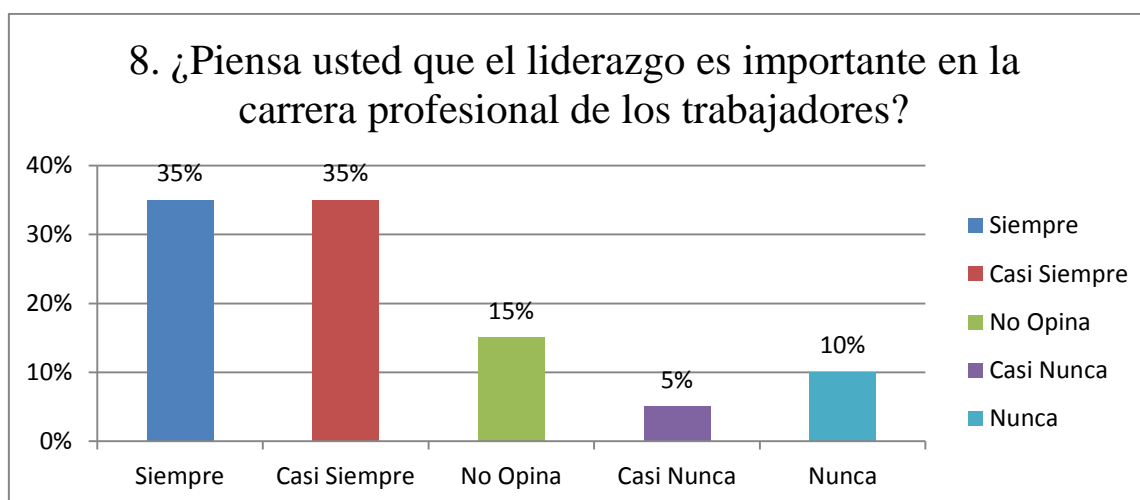
Del total de encuestados, el 55% y 35%, respectivamente, consideran que el nivel de conocimientos percibidos del personal es siempre y casi siempre importante para la gestión; el 10% no expresa su opinión; y, finalmente, nadie opina en contra de que el nivel de conocimientos percibidos del personal es importante para la gestión por competencias.

Pregunta 8: ¿Piensa usted que el Liderazgo es importante en la carrera profesional de los trabajadores?

Tabla 8

Ítems	Cantidad	%
Siempre	7	35%
Casi siempre	7	35%
No opina	3	15%
Casi nunca	1	5%
Nunca	2	10%
TOTAL	20	100%

Media	4
Varianza	8
Desviación Estándar	2.82842712
Mediana	3



Interpretación

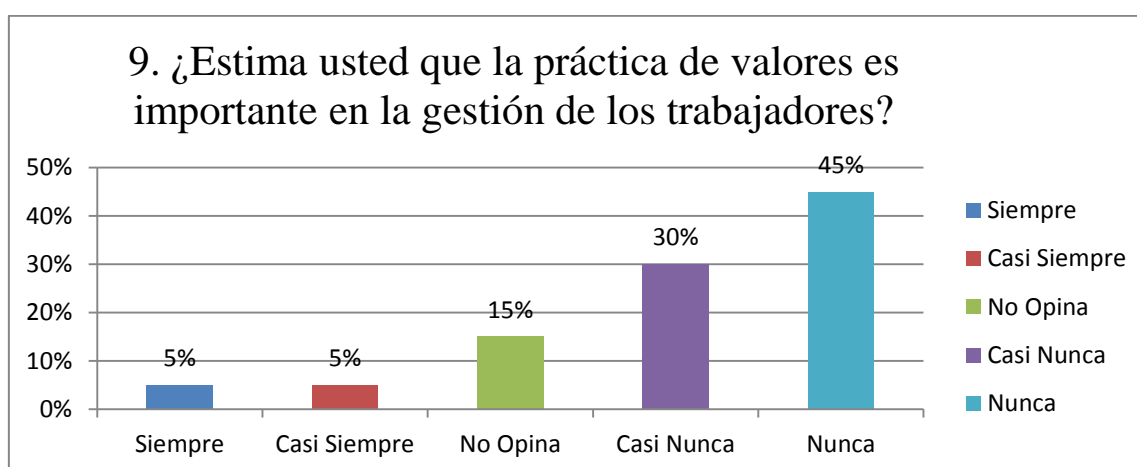
Del total de las personas encuestadas, el 35% y 35%, respectivamente, afirman que siempre o casi siempre el liderazgo es importante en la carrera profesional; asimismo, el 15% de los encuestados no expresa su opinión; y, finalmente, el 5% y 10%, respectivamente, afirman que casi nunca y nunca el liderazgo es importante en la carrera profesional de los trabajadores.

Pregunta 9: ¿Estima usted que la práctica de valores es importante en la gestión de los trabajadores?

Tabla 9

Ítems	Cantidad	%
Siempre	1	5%
Casi siempre	1	5%
No opina	3	15%
Casi nunca	6	30%
Nunca	9	45%
TOTAL	20	100%

Media	4
Varianza	12
Desviación Estándar	3.46410162
Mediana	3



Interpretación

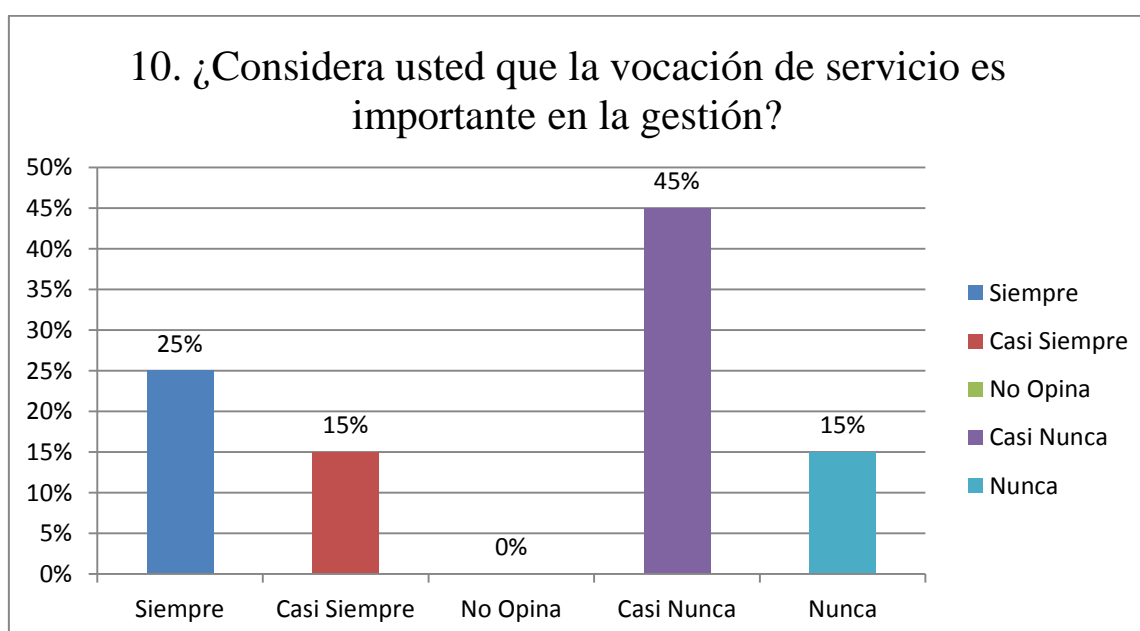
Para esta pregunta, el 5% y otro 5%, respectivamente, afirman que siempre o casi siempre la práctica de valores es importante en la gestión de los trabajadores; asimismo, el 15% de los encuestados no expresa su opinión; y, finalmente, finalmente el 30% y el 45%, respectivamente, afirman que la práctica de valores no es importante en la gestión de los trabajadores.

Pregunta 10: ¿Considera usted que la vocación de servicio es importante en la gestión?

Tabla 10

Ítems	Cantidad	%
Siempre	5	25%
Casi siempre	3	15%
No opina	0	0%
Casi nunca	9	45%
Nunca	3	15%
TOTAL	20	100%

Media	4
Varianza	11
Desviación Estándar	3.31662479
Mediana	3



Interpretación

Del total de encuestados, el 15 y el 45%, respectivamente, afirman que nunca y casi nunca la vocación de servicio es importante en la gestión; el 0% no opina al respecto; y, finalmente, el 15% y el 25%, respectivamente, opinan que casi siempre y siempre la vocación de servicio es importante en la gestión de la institución.

5.2. Discusión de resultados

Selección de Personal

Después del procesamiento y análisis de los resultados de la encuesta, podemos afirmar que la gestión por competencias tiende a ser poco favorable. Los procedimientos de presentación de personal y contratación no son favorables ni adecuados para la organización, debido principalmente a que los trabajadores no cumplen con los perfiles o rendimiento adecuado.

Capacitación y Desarrollo

Se ha determinado que siempre el personal debe tener iniciativa para que sea mejor la capacitación y desarrollo. Según los resultados, se deja notar que no hay compromiso por parte del personal; además, el nivel de conocimientos es importante para la gestión.

Carrera Profesional

El indicador utilizado en la organización está relacionado con el liderazgo, ya que es importante para la carrera profesional; la práctica de valores y la vocación de servicio no son importantes para la gestión.

Para tal efecto, la presentación personal, la contratación, la práctica de valores y la vocación de servicio, a pesar de no ser favorables y poco importantes, tienen relevancia en la administración orientada a los conocimientos, aptitudes, destrezas y habilidades.

CONCLUSIONES

- 1) La escogencia del recurso humano influye en la gestión de la Dirección de Administración de Personal de la FAP, ya que así comunican los resultados del 45%, convirtiendo de suma importancia los indicadores entrevista y curriculum vitae con relación a la presentación personal y contratación, cuyos resultados indican el 40% que no se cumplen y no son adecuados.

- 2) La capacitación y desarrollo influye en la gestión de la Dirección de Administración de Personal de la FAP, toda vez que los resultados obtenidos demuestran que la iniciativa y conocimientos de los colaboradores son 45% y 55%, respectivamente, favorables; asimismo, cabe mencionar que el compromiso que demuestran los colaboradores no está acorde con las expectativas, ya que manifiestan, a través de los resultados, que un 45% no se siente comprometido con la institución.

- 3) La carrera profesional influye en la gestión de la Dirección de Administración de Personal de la FAP, haciendo énfasis en la falta de la práctica de valores, cuyos resultados lo afirman, indicando el 45% que nunca realiza o respeta los valores; así como también la falta de vocación de servicio en el mismo porcentaje que el indicador anterior, donde los colaboradores demuestran una ausencia o débil vocación de servicio.

RECOMENDACIONES

- 1) Fortalecer la selección de personal a través de técnicas actualizadas, tales como: técnica de simulación, que hoy en día se aplica en las organizaciones con altos resultados positivos.

- 2) Se recomienda el empowerment, de tal manera que los colaboradores se sientan empoderados y puedan tomar decisiones e iniciativas que contribuyan al desarrollo y crecimiento de la organización.

- 3) Fortalecer la cultura organizacional a través de hábitos y valores, para que los colaboradores lo practiquen o lo ejerzan a fin de mejorar el servicio; así como también que las recomendaciones sigan por el lado de detectar la vocación de servicio de los candidatos, siendo esto el insumo principal para mejorar la atención al usuario.

REFERENCIAS

Aguirre y Rodríguez (2017). *Evaluación de la calidad de servicio universitario desde la percepción de estudiantes y docentes en la Universidad Privada de la Selva Peruana, Iquitos*. Tesis de Licenciatura. Universidad Privada de Iquitos. Loreto. Perú.

Recuperado de <http://repositorio.ups.edu.pe/bitstream/handle/UPS/28/TEISIS%20Aguirre-Espinoza-Wildher.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Alles, M. (2006). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. (2da. Ed.). Argentina: Granica.

Casa, M. (2015). *Gestión por Competencias y Desempeño Laboral del Personal Administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo–2015, Andahuaylas-Perú*, Tesis de Licenciatura. Universidad Nacional José María Arguedas. Andahuaylas, Apurímac. Perú.

Recuperado de http://repositorio.unajma.edu.pe/bitstream/handle/123456789/242/Maribel_Casa_Tesis_Título_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Gómez, C. y Mendoza, L. (2013). *Modelo de Gestión por competencias para la organización ACMED S.A.S*. Tesis de Licenciatura. Universidad de Cartagena, Colombia.

Recuperado de <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/445/1/TEISIS%20DE%20GRADO%2020.pdf>

Cruz, P., Vega, G., (2001). *Gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica de recursos humanos*. Tesis de Licenciatura. Universidad de Antofagasta N° Pág. 150.

Recuperado de http://biblioteca.ua.edu.cl/seminario/90/90_0038.pdf

- Carrasco, S. (2009). *Metodología de la Investigación Científica*. Lima: San Marcos.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos*. 8a Edición. México: McGraw- Hill.
- García, A. (2013). *Análisis de la gestión del recurso humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico*. Tesis de grado. Universidad Politécnica Estatal del Carchi Tulcán – Ecuador.
- Aguilera, R. F.; Reyes M. J. (1996). *Gestión dinámica de los recursos humanos (Gestión por competencias y ocupaciones)*. Madrid.
- Carretta, A. (1996). *Aplicaciones en la planificación de recursos humanos; en las Competencias: Clave para una Gestión integrada de Recursos Humanos*. Bilbao. Deusto.
- Cubeiro, J; Fernández, G. (1996). *Las Competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Bilbao, Editorial Deusto.
- David, F. (1996). *Remuneración basada en competencias: ¿Qué significa eso? en Las Competencias: Clave para una Gestión integrada de Recursos Humanos*. Bilbao, Deusto.
- Gordillo, H. (2015). *Las universidades corporativas: una nueva estrategia para la capacitación*. Santiago de Chile, Chile.
- Hooghiemstra, T. (1996). *Gestión Integrada de recursos Humanos en Las Competencias: Clave para una Gestión integrada de Recursos Humanos*, Bilbao, Deusto, 1996
- Milkovich, G.; Boudereau, J. (1988). *Dirección y Administración de recursos humanos*, México. McGraw-Hill/Interamericana de México
- Oramas, M. J. (2005.) *El modelo Zener: un enfoque sistémico de la capacitación de los recursos humanos en la organización* www.gestiopolis.com

- Quintana, O. M. (2004). *Gestión de la capacitación por competencias laborales y su influencia en la eficiencia laboral*. Lima.
- Robbins, S.P. (2000). *Comportamiento Organizacional, Teoría y Práctica*. Méjico. Prentice Hall, Séptima Edición.
- Uriarte, F. *La Tesis profesional*. Editorial San Marcos. Pág. 56.
- Vargas, F. (2004). *Competencia Laboral*. Montevideo. Cinterfor/OIT
- Wayne, M. R. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. México D. F.; Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Werther; W.; Davis, H. (1995). *Administración de personal y recursos humanos*, México D.F., McGraw -Hill/Interamericana S.A.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. (3ra. ed.). México: Pearson.
- Chávez, N. (2007). *Introducción a la investigación educativa*. (3ra. ed.). Maracaibo, Venezuela: Gráfica González.
- Hernández, R., Fernández, C y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta. ed.). México: Mc Graw Hill.
- Rodríguez T., Nelson; Feliu S. (1994). *Curso básico de Psicometría. Técnicas de Entrevista y Decisión de Personal*. Caracas, Psico Consult.

FUENTES ELECTRÓNICAS

- Cinterfor; (04 de julio del 2007) *Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencias laborales*. Recuperada el 16 de julio del 2017 de www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/e_sp.index.htm,

- Graminga, M. (2008). *Gestión por competencias: una opción para hacer a las organizaciones más competitivas*. Recuperada el 16 de julio del 2017 de <http://sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>
- García, M.(2003) *Competencias en la Gestión de los Recursos Humanos*. Recuperada el 26 de julio del 2017 de www.gestiopolis.com,
- Merina, F. L.; González, L. *La Gestión por Competencias y su Impacto sobre el compromiso organizacional*. Recuperada el 26 de julio del 2017 de <http://copsa.cop.es/congresoiberoa/base/trabajo/orgr36.htm>
- Sedeño, P. (2003) *La gestión del conocimiento, una nueva alternativa para el desarrollo la economía latinoamericana. El caso de Cuba* www.gestiopolis.com,
- SENA; (1998). *Guía para la elaboración de estudios ocupacionales. Dirección de Empleo*. Recuperada el 20 de julio del 2017 de www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp.index.htm
- Spencer, L.; McClelland, D (1984) *Competency Assessment Methods: History and State of the Art*. Recuperada el 16 de agosto del 2017 de www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp.index.htm
- Wiley, J. (1998). *Buck Consultants; Competency-Based Performance Management*. Washington. Recuperada el 16 de julio del 2017 de www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp.index.htm

APÉNDICES

Apéndice A: Matriz de Consistencia

Título: La gestión por competencias en los trabajadores de la Dirección de Administración de Personal de la FAP. Periodo 2017

Autor: Yennson Zenón ROJAS PASTOR

PROBLEMA	OBJETIVO	VARIABLE
<p style="text-align: center;">PROBLEMA GENERAL</p> <p>¿Cuáles son las características de la gestión por competencias en los trabajadores de la Dirección de Administración de Personal de la FAP. Periodo 2017?</p> <p style="text-align: center;">PROBLEMAS ESPECÍFICOS</p> <p>¿Cuáles son las características de la selección de personal en los trabajadores de la Dirección de Administración de Personal de la FAP. Periodo 2017?</p> <p>¿Cuáles son las características de la capacitación y desarrollo en los trabajadores de la Dirección de Administración de Personal de la FAP. Periodo 2017?</p> <p>¿Cuáles son las características de la carrera profesional en los trabajadores de la Dirección de Administración de Personal de la FAP. Periodo 2017?</p>	<p style="text-align: center;">OBJETIVO GENERAL</p> <p>Determinar las características de la gestión por competencias en los trabajadores de la Dirección de Administración de Personal de la FAP. Periodo 2017.</p> <p style="text-align: center;">OBJETIVOS ESPECÍFICOS</p> <p>Identificar las características de la selección de personal en los trabajadores de la Dirección de Administración de Personal de la FAP. Periodo 2017.</p> <p>Analizar las características de la capacitación y desarrollo en los trabajadores de la Dirección de Administración de Personal de la FAP. Periodo 2017.</p> <p>Determinar las características de la carrera profesional en los trabajadores de la Dirección de Administración de Personal de la FAP. Periodo 2017.</p>	<p style="text-align: center;">VARIABLE</p> <p>Gestión por Competencias</p> <p style="text-align: center;">Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selección de Personal • Capacitación y desarrollo • Carrera profesional

Apéndice B. Operacionalización de variables

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
Gestión por Competencias	La Gestión por Competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, sobre la base de las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.	La Gestión por Competencias se medirá mediante la aplicación de un cuestionario. Luego se procesarán los datos con el programa Excel	Selección de Personal	I ₁ Entrevista I ₂ Curriculum vitae I ₃ Presentación personal I ₄ Contratación	Escala de Likert Ordinal Valoración: 1= Siempre 2 = Casi siempre 3 = No opina 4 = Casi nunca 5 = Nunca
			Capacitación y desarrollo	I ₅ Iniciativa I ₆ Compromiso I ₇ Nivel de conocimientos percibidos	
			Carrera profesional	I ₈ Liderazgo I ₉ Práctica de valores I ₁₀ Vocación de servicio	

Apéndice C: Cuestionario

Cuestionario para determinar las características de la gestión por competencias en los trabajadores de la Dirección de Administración de Personal de la FAP.

Valoración:

1= Siempre

2 = Casi siempre

3 = No opina

4= Casi nunca

5= Nunca

N°	CUESTIONARIO	1. Siempre	2. Casi siempre	3. No opina	4. Casi nunca	5. Nunca
1.	¿Considera usted que el proceso de las entrevistas efectuadas por la Dirección de Administración de Personal de la FAP es el más adecuado?					
2.	¿Considera usted que el proceso de selección de currículum vitae es favorable para la organización?					
3.	¿Considera usted que los procedimientos de inducción del potencial humano son favorables para la organización?					
4.	¿Considera usted que el proceso de contratación de personal es el más adecuado?					
5.	¿Considera usted que el personal debe tener iniciativa para una mejor capacitación y desarrollo?					
6.	¿Usted cree que debe haber compromiso por parte del potencial humano para una mejor capacitación y desarrollo?					
7.	¿Considera usted que el criterio sobre conocimientos percibidos del potencial humano es importante para la gestión por competencias?					
8.	¿Piensa usted que el liderazgo es importante en la carrera profesional de los trabajadores?					
9.	¿Estima usted que la práctica de valores es importante en la gestión de los trabajadores?					
10.	¿Considera usted que la vocación de servicio es importante en la gestión?					

ANEXO: INSTRUMENTO DE OPINIÓN DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto informante	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autor del Instrumento
SALAS PITTMAN QUINTERO	Cuestionario	Bachiller: Yennson Zenón ROJAS PASTOR
Cargo o Institución donde labora: Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle		
TÍTULO: La gestión por competencias en los trabajadores de la Dirección de Administración de Personal de la FAP. Periodo 2017		

II. ASPECTOS DE VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

INDICADORES	Criterios	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
		0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 80	81 - 100
1. Claridad	Está formulada con lenguaje apropiado				X	
2. Objetividad	Está expresada en conductas observables				X	
3. Actualidad	Está acorde a la realidad de la economía empresarial				X	
4. Organización	Existe una organización lógica de los indicadores				X	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos del capital humano				X	
6. Intencionalidad	Adecuada para valorar el clima institucional y la productividad				X	
7. Consistencia	Basada en aspectos teóricos				X	

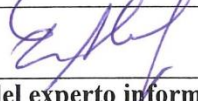
	científicos																		X
8. Coherencia	Entre las variables e indicadores																		X
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del estudio																		X

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

APLICABLE

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Valoración: En números (...80...) En letras (...ochenta...)

LIMA-20/03/19	08386484	
Lugar y fecha	DNI N.º	Firma del experto informante

ANEXO: INSTRUMENTO DE OPINIÓN DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto informante	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autor del Instrumento
<i>Miranda Cuervo Bertha Gladys</i>	Cuestionario	Bachiller: Yennson Zenón ROJAS PASTOR
Cargo o Institución donde labora: Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle		
TÍTULO: La gestión por competencias en los trabajadores de la Dirección de Administración de Personal de la FAP. Periodo 2017		

II. ASPECTOS DE VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

INDICADORES	Criterios	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
		0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 80	81 - 100
1. Claridad	Está formulada con lenguaje apropiado				✓	
2. Objetividad	Está expresada en conductas observables				✓	
3. Actualidad	Está acorde a la realidad de la economía empresarial				✓	
4. Organización	Existe una organización lógica de los indicadores				✓	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos del capital humano				✓	
6. Intencionalidad	Adecuada para valorar el clima institucional y la productividad				✓	
7. Consistencia	Basada en aspectos teóricos				✓	

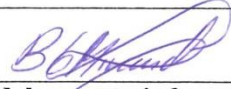
	científicos																			
8. Coherencia	Entre las variables e indicadores																		✓	
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del estudio																		✓	

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Aplicable.

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Valoración: En números (...*80*...) En letras (...*Ochenta*...)

<i>Lima - 20/03/19</i>	<i>09081950</i>	
Lugar y fecha	DNI N.º	Firma del experto informante

ANEXO: INSTRUMENTO DE OPINIÓN DE EXPERTOS

I. DATOS GENERALES

Apellidos y nombres del experto informante	Nombre del Instrumento de Evaluación	Autor del Instrumento
ACOSTA CARRO, TITO DORATEO	Cuestionario	Bachiller: Yennson Zenón ROJAS PASTOR
Cargo o Institución donde labora: Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle		
TÍTULO: La gestión por competencias en los trabajadores de la Dirección de Administración de Personal de la FAP. Periodo 2017		

II. ASPECTOS DE VALIDEZ DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

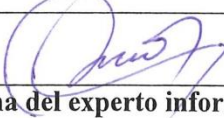
INDICADORES	Criterios	Deficiente	Regular	Buena	Muy Buena	Excelente
		0 - 20	21 - 40	41 - 60	61 - 80	81 - 100
1. Claridad	Está formulada con lenguaje apropiado				X	
2. Objetividad	Está expresada en conductas observables				X	
3. Actualidad	Está acorde a la realidad de la economía empresarial				X	
4. Organización	Existe una organización lógica de los indicadores				X	
5. Suficiencia	Comprende los aspectos del capital humano				X	
6. Intencionalidad	Adecuada para valorar el clima institucional y la productividad				X	
7. Consistencia	Basada en aspectos teóricos				X	

	científicos																		
8. Coherencia	Entre las variables e indicadores																		X
9. Metodología	La estrategia responde al propósito del estudio																		X

III. OPINIÓN DE APLICABILIDAD: 80% APLICABLE

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

Valoración: En números (...80%...) En letras (...OCHENTA...)

LIMA- 20/03/19	09607699	
Lugar y fecha	DNI N.º	Firma del experto informante