



Universidad Nacional Mayor de San Marcos

Universidad del Perú. Decana de América

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Administración

Unidad de Posgrado

**Gestión por competencias y su relación con el clima
laboral en una empresa de servicios, consultoría y
outsourcing, Lima 2017**

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Administración
con mención en Gestión Empresarial

AUTOR

Daniel Enrique REY DE CASTRO HIDALGO

ASESOR

Dra. Justina URIBE KAJAT

Lima, Perú

2020



Reconocimiento - No Comercial - Compartir Igual - Sin restricciones adicionales

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Usted puede distribuir, remezclar, retocar, y crear a partir del documento original de modo no comercial, siempre y cuando se dé crédito al autor del documento y se licencien las nuevas creaciones bajo las mismas condiciones. No se permite aplicar términos legales o medidas tecnológicas que restrinjan legalmente a otros a hacer cualquier cosa que permita esta licencia.

Referencia bibliográfica

Rey de Castro, D. (2020). *Gestión por competencias y su relación con el clima laboral en una empresa de servicios, consultoría y outsourcing, Lima 2017*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Administración, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

Metadatos complementarios

Datos de autor	
Nombres y apellidos	Daniel Enrique Rey de Castro Hidalgo
DNI	06672293
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-0610-2150
Datos de asesor	
Nombres y apellidos	Justina Uribe Kajat
DNI	21887386
URL de ORCID	https://orcid.org/0000-0002-2691-3073
Datos de investigación	
Línea de investigación	No aplica
Grupo de investigación	No aplica
Agencia de financiamiento	Financiamiento propio
Ubicación geográfica de la investigación	Av. El Derby 223, Santiago de Surco 15023 12° 05' 52.5' S 76° 58' 22.6' W
Año o rango de años en que se realizó la investigación	Año 2016 - 2017
URL de disciplinas OCDE	Negocios, Administración https://purl.org/perepo/ocde/ford#5.02.04

**ACTA DE SUSTENTACIÓN VIRTUAL N° 0007-UPG-FCA-2020
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

En la Ciudad Universitaria, a los once días del mes de diciembre del año dos mil veinte, siendo las 10:00 horas, en el enlace meet.google.com/ryj-ozib-bzd emitido por la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; ante el Jurado Examinador, **Presidido** por el **DR. AUGUSTO HIDALGO SÁNCHEZ**, e integrado por los miembros: **DRA. JUSTINA URIBE KAJAT (Asesora)**, **DR. JOSÉ ANTONIO VILLACORTA HUAPAYA (Jurado)**, **MG. JESSICA OLIVEIRA BARDALES (Jurado)**; el postulante al Grado Académico de Magister en Administración con mención en Gestión Empresarial, don **DANIEL ENRIQUE REY DE CASTRO HIDALGO**, procedió a hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada: **“GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU RELACION CON EL CLIMA LABORAL EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS, CONSULTORÍA Y OUTSOURCING, LIMA 2017”**, con el propósito de optar el Grado Académico de Magister en Administración con mención en Gestión Empresarial.

Concluida la exposición y absueltas las preguntas, de acuerdo con lo establecido en el **Artículo 61°** del Reglamento para el Otorgamiento del Grado Académico de Magister en Administración con mención en Gestión Empresarial, los miembros del Jurado Examinador, procedieron a asignar la calificación siguiente:

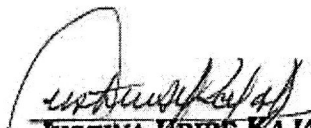
17 (DIECISIETE) MUY BUENO

Acto seguido, el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas **OTORGAR** el Grado Académico de Magister en Administración con mención en Gestión Empresarial, a don **DANIEL ENRIQUE REY DE CASTRO HIDALGO**. Se extiende la presente Acta siendo las 11:10 horas se da por concluido el Acto Académico de sustentación, firmando sus miembros en señal de conformidad.




Firmado digitalmente por HIDALGO
SANCHEZ Augusto FAU
20148092202 hard
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 26.01.2021 22:12:43 -05:00

DR. AUGUSTO HIDALGO SÁNCHEZ
PRESIDENTE



DRA. JUSTINA URIBE KAJAT
ASESORA



DR. JOSÉ ANTONIO VILLACORTA HUAPAYA
JURADO



MG. JESSICA OLIVEIRA BARDALES
JURADO

DEDICATORIA

*A Lucía y Mauricio,
quienes dan sentido a mi vida.*

*A mis padres. A quienes
les debo todo lo que soy*

Contenido

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
1.1. Situación de la problemática.....	3
1.2. Formulación del problema.....	10
1.2.1. <i>Problema general</i>	10
1.2.2. <i>Problemas específicos</i>	10
1.3. Justificación	11
1.3.1. <i>Justificación teórica</i>	13
1.3.2. <i>Justificación práctica</i>	13
1.4. Objetivos de la investigación	14
1.4.1. <i>Objetivo General</i>	14
1.4.2. <i>Objetivos Específicos</i>	14
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....	16
2.1. Marco filosófico o epistemológico de la investigación	16
2.2. Antecedentes.....	24
2.2.1. <i>Antecedentes Internacionales</i>	24
2.2.2. <i>Antecedentes del contexto nacional</i>	28
2.3. Bases teóricas.....	30
2.3.1. <i>Competencias</i>	30
2.3.2. <i>Gestión por competencias</i>	33
2.3.2.1. <i>Planeamiento estratégico</i>	36
2.3.2.2. <i>Identificación de competencias</i>	38
2.3.2.3. <i>Formación basada en competencias</i>	41
2.3.2.4. <i>Evaluación de competencias</i>	46
2.3.3. <i>Clima laboral</i>	48
2.3.3.1. <i>Relaciones interpersonales</i>	51
2.3.3.2. <i>Compromiso</i>	56
2.3.3.3. <i>Liderazgo</i>	58
2.3.3.4. <i>Motivación</i>	61
2.4. Marco conceptual	68

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	70
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	70
3.1.1. <i>Operacionalización de variables</i>	71
3.1.2. <i>Matriz de consistencia</i>	73
3.2. Población de estudio	74
3.3. Tamaño de la muestra	74
3.4. Técnicas de recolección de datos	76
3.4.1. <i>Validez y confiabilidad de los instrumentos</i>	76
3.4.2. <i>Ficha técnica de los instrumentos</i>	77
CAPÍTULO IV. RESULTADO Y DISCUSIÓN.....	82
4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados.....	82
4.1.1. <i>Análisis descriptivo de las dimensiones y variables</i>	82
4.1.2. <i>Discusión de resultados</i>	92
4.2. Prueba de Hipótesis	95
4.2.1. <i>Prueba de normalidad de los datos</i>	95
4.2.1.1 <i>Prueba de hipótesis para la normalidad de los datos</i>	95
4.2.2. <i>Hipótesis General</i>	98
4.3. Presentación de resultados.....	105
CAPÍTULO V. PROPUESTA DE UN MODELO DE IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	107
5.1. Objetivos.....	107
5.1.1. <i>Objetivo general</i>	107
5.1.1. <i>Objetivos específicos</i>	108
5.2. Comité técnico de gestión por competencias (CTGC).....	108
5.2.1. <i>Funciones del comité técnico</i>	109
5.3. Etapa 1 Difusión del plan estratégico	109
5.3.1. <i>Objetivos específicos a cumplir</i>	109
5.3.2. <i>Responsables</i>	110
5.3.2. <i>Estrategias</i>	110
5.4. Etapa 2 Identificación de competencias.....	113
5.4.1. <i>Objetivos específicos a cumplir</i>	113

5.4.2. Responsables.....	113
5.4.3. Estrategias.....	114
5.5. Etapa 3 Formación basado en competencias.....	116
5.5.1. Objetivos específicos a cumplir.....	116
5.5.2. Responsables.....	117
5.5.3. Estrategias.....	117
5.6. Etapa 4 Evaluación de competencias	121
5.6.1. Objetivos específicos a cumplir.....	121
5.6.2. Responsables.....	121
5.6.3. Estrategias.....	121
5.7. Cronograma	126
5.8. Presupuesto.....	129
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	130
6.1. Conclusiones	130
6.2. Recomendaciones	132
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	135
ANEXOS	142

Índice de tablas y figuras

Tabla 1. Ranking cinco mejores empresas para trabajar en el mundo 2015	6
Tabla 2. Ranking tres mejores empresas para trabajar en el Perú 2015 por N° colaboradores	7
Tabla 3 Competencias básicas, transversales y específicas.....	41
Tabla 4. Diferencias entre Mentoring y Coaching	45
Tabla 5. Trabajadores del staff administrativo.....	74
Tabla 6. Distribución de dimensiones e ítems	78
Tabla 7. Puntuación de ítems.....	78
Tabla 8. Indicador de confiabilidad.....	79
Tabla 9. Distribución de dimensiones e ítems	80
Tabla 10. Puntuación de ítems.....	81
Tabla 11. Indicador de confiabilidad.....	81
Tabla 12. Planeamiento estratégico.....	82

Tabla 13. Identificación de competencias	83
Tabla 14. Formación basada en competencias. Variables dicotómicas	85
Tabla 15. Evaluación de competencias	86
Tabla 16. Clima laboral	87
Tabla 17. Tabla de contingencia de planeamiento estratégico y clima laboral .	88
Tabla 18. Tabla de contingencia de identificación de competencias y clima laboral	90
Tabla 19. Tabla de contingencia de evaluación de competencias y clima laboral	91
Tabla 20. Tabla de análisis de distribución normal.....	97
Tabla 21. Valores Rho de Spearman para gestión por competencias y clima laboral.....	98
Tabla 22. Valores Rho de Spearman para planeamiento y difusión del plan estratégico y clima laboral.....	99
Tabla 23. Valores Rho de Spearman para identificación de competencias y clima laboral.....	100
Tabla 24. Prueba de Chi-cuadrado para la variable participación en algún programa de movilidad o rotación de puestos para desarrollar competencias y clima laboral	102
Tabla 25. Prueba de Chi-cuadrado para la variable participación en algún programa de coaching en los últimos años y clima laboral	102
Tabla 26. Prueba de Chi-cuadrado para la variable participación en algún curso, seminario y/o similar orientado al desarrollo de alguna competencia o habilidad en el último año y clima laboral.....	103
Tabla 27. Valores Rho de Spearman para evaluación por competencias y clima laboral.....	104
Tabla 28. Matriz de estrategias para la difusión del planeamiento estratégico	111
Tabla 29. Matriz de estrategias para la identificación de competencias	114
Tabla 30. Matriz de estrategias para la formación basada en competencias .	117
Tabla 31. Matriz de estrategias para la evaluación de competencias	122

Figura 1 Participación de mercado de empresas que brindan servicio de outsourcing en el Perú. *Fuente:* Unidad de negocios de Overall Bussines S.A 8

Figura 2 Modelo del Iceberg. *Fuente:* Spencer & Spencer (1993). *Competence at Work. New York: John Wiley & Sons.....* 34

Figura 3 Planeamiento estratégico. *Fuente:* Elaboración propia obtenida de SPSS..... 83

Figura 4 Identificación de competencias. *Fuente:* Elaboración propia obtenida de SPSS..... 84

<i>Figura 5</i> Evaluación de competencias. <i>Fuente:</i> Elaboración propia obtenida de SPSS	87
<i>Figura 6</i> Clima laboral. <i>Fuente:</i> Elaboración propia obtenida de SPSS.....	88
<i>Figura 7</i> Evaluación de competencias. <i>Fuente:</i> Elaboración propia obtenida de reporte de evaluación de desempeño de ASCENDO	123
<i>Figura 8</i> Evaluación de metas. <i>Fuente:</i> Elaboración propia obtenida de reporte de evaluación de desempeño de ASCENDO.....	124
<i>Figura 9</i> Consolidado de competencias y metas. <i>Fuente:</i> Elaboración propia obtenida de reporte de evaluación de desempeño de ASCENDO	125
<i>Figura 10</i> Cronograma de implementación. <i>Fuente:</i> Elaboración propia.....	128
<i>Figura 11</i> Presupuesto de implementación de gestión por competencias. <i>Fuente:</i> Elaboración propia	129

RESUMEN

Introducción. El objetivo del estudio fue determinar si existe relación entre un modelo de gestión de competencias y el clima laboral de los trabajadores en una empresa de servicios de consultoría y outsourcing, Lima 2017

Materiales y métodos. La población fue de 350 trabajadores y una muestra ajustada de 120 al 95% de nivel de confianza. Los métodos de análisis se realizaron a través de encuestas con dos tipos de escala, de tipo Likert y dicotómica. Se utilizó el software estadístico SPSS para determinar confiabilidad de instrumentos, normalidad de los datos y determinar correlaciones en el contraste de hipótesis de variables.

Resultados. Los resultados fueron: la gestión por competencias y el clima laboral se relacionan significativamente con una relación positiva alta de 0.622. El planeamiento y difusión del plan estratégico se relacionan significativamente con el clima laboral mostrando una relación positiva alta de 0.501. En el análisis descriptivo se observa que la percepción general de los trabajadores respecto al planeamiento y difusión del plan estratégico es negativa con un 42.5% de los trabajadores que considera tener poco conocimiento claro del planeamiento estratégico en su organización. La identificación de competencias y el clima laboral se relacionan significativamente con una relación positiva alta de 0.616. Se encontró que el 50% tiene poco conocimiento sobre la identificación de competencias. Es decir, consideran que, a pesar de ser capaces de identificar las competencias sobre todo específicas en su puesto de trabajo, no tienen una idea clara de aquellas que la organización espera para su puesto. Existe una relación significativa entre la formación basada en competencias y el clima laboral. En el análisis descriptivo de esta dimensión se observó que en general los trabajadores, según su percepción no recibieron alguna formación la formación basada en competencias. Así mismo, sólo el 11% participó en algún programa de

rotación y en algún curso, seminario o similar para desarrollar alguna competencia. La evaluación por competencias y el clima laboral se relacionan significativamente con una relación positiva moderada de 0.246. En el análisis descriptivo se encontró que la percepción general de los trabajadores es negativa con un 89.2 %. **Discusión.** Se concluye que la gestión por competencias y todas sus dimensiones se relacionan con el clima laboral. Sin embargo, existen diversos factores que influyen en esta variable y; aunque no es materia de esta investigación determinar el peso de la gestión por competencias como factor en relación al resto de factores, podemos señalar que el presente estudio brinda una herramienta al responsable del área para sustentar la implementación de una gestión por competencias que busque entre otros beneficios, mejorar el clima laboral en una organización.

Palabras clave: Gestión, competencias, planeamiento, plan estratégico, identificación, formación, evaluación, clima laboral.

ABSTRACT

The objective of the study was to determine if there is a relationship between a competency management model and the working environment of workers in a consulting and outsourcing services company, Lima 2017 **Materials and methods.** The population was 350 workers and an adjusted sample of 120 to 95% confidence level. The methods of analysis were carried out through surveys with two types of scales, of Likert and dichotomous. The SPSS statistical software was used to determine the reliability of instruments, normality of the data and correlations in the contrast of hypothesis of variables. **Results.** Competency management and work environment are significantly related, showing a high positive relationship of 0.622. The planning and dissemination of the strategic plan are significantly related to the work environment, showing a high positive ratio of 0.501. In the descriptive analysis, it is observed that the general perception of the workers regarding the planning and diffusion of the strategic plan is negative with 42.5% of the workers considering that they having little clear knowledge of the strategic planning in their organization. The identification of competencies and the work environment are significantly related, showing a high positive relationship of 0.616. It was found that 50% have little knowledge about the identification of competences. That is, they consider that, despite being able to identify highly specific competencies in their jobs. They do not have a clear idea of what the organization expects for their position. There is a significant relationship between competency-based training and the work environment. In the descriptive analysis of this dimension, it was observed that in general the workers, according to their perception, did not receive any training based on competences. Likewise, only 11% participated in a rotation program and in some course, seminar or similar to develop any competencies. Evaluation by competencies and the work

environment are significantly related, showing a moderate positive relationship of 0.246. In the descriptive analysis it was found that the general perception of the workers is negative with 89.2%. **Discussion.** It is concluded that management by competences and all its dimensions are related to the work environment. However, several factors influence this variable; Although this research study's subject is not to determine the level of management by competencies as a factor in relation to other factors, we can point out that this study provides a tool for the area manager to support the implementation of a competency-based management that seeks among other benefits, to improve the working environment in an organization.

Keywords: Management, competencies, planning, strategic plan, identification, training, evaluation, working environment.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, es mayor el esfuerzo de las organizaciones por diferenciarse unas de otras. Si años atrás, predominaban los modelos mecanicistas enfocados principalmente en la optimización de la producción en línea y reducción de costos; actualmente la mirada se orienta cada vez más hacia el trabajador como persona. Es decir, focalizado en sus competencias.

Las modificaciones en el entorno como la globalización, las nuevas generaciones, el mayor protagonismo de los derechos laborales contribuyeron a esta evolución en el enfoque. En ese sentido, Gareth (1996) señalaba la necesidad de las organizaciones de adaptarse, utilizando diferentes estrategias a los cambios tecnológicos y prestando atención en la misma medida a los aspectos humanos y técnicos.

Así mismo, ante la visión más consciente de una organización como un sistema, surgió la necesidad de canalizar las competencias de los empleados hacia los objetivos de la organización. Es decir, alinearlos con el planeamiento estratégico y es en este punto, donde la gestión por competencias aparece como una herramienta para tal fin, tal como lo afirma Alles (2010) al indicar que esta metodología ayudará a manejar mejor la organización, entendiendo la necesidad de alcanzar los propósitos de la organización traducidos en objetivos y metas, además del importante rol que representan los trabajadores en todos los niveles para conseguirlos.

Por otro lado, el clima laboral en toda organización representa un conjunto de dimensiones como la estructura organizacional, estilo de liderazgo, compromiso, relaciones interpersonales, motivación, comunicación, entre otros y que son percibidos y afectan el comportamiento del trabajador. Así mismo, todas estas dimensiones, son particulares de organización.

En nuestro país, la adecuada implementación de una gestión por competencias significa un reto para la mayoría de las empresas debido a los cambios y adaptaciones que representa. En tal sentido, se consideró importante investigar cómo la falta de esta herramienta de gestión se relaciona con el clima laboral de una organización. De esta manera, se podría obtener una valiosa justificación como punto de partida para su implementación. En la empresa de servicios, consultoría y outsourcing de Lima, donde se realizó el estudio, se buscó la relación entre ambas variables, gestión por competencias y clima laboral.

Para el desarrollo de la investigación, se realizó una entrevista previa para identificar aquellos factores que más afectaban el clima laboral. El proceso de contraste de hipótesis se desarrolló a través de encuestas, en donde se relacionó la percepción del usuario respecto a la gestión por competencias y el clima laboral. Adicionalmente, se elaboró una propuesta de implementación de gestión por competencias sustentada en los datos y conclusiones obtenidas.

Finalmente, esta investigación pretende brindar a los responsables del personal y a la alta gerencia un argumento y punto de partida para implementar una gestión bajo un orden determinado. Así mismo, consideramos que los resultados de este estudio están sujetas, disponibles y adaptables para ser utilizados en distintas organizaciones no sólo del sector.

CAPÍTULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Situación de la problemática

Para el inicio de esta estudio es necesario contextualizar las variables gestión de competencias y clima laboral, de modo que, se realizará una breve descripción histórica de la primera variable y la problemática de ambas partiendo desde una perspectiva internacional.

Los primeros enfoques sobre la competencia se dieron a principios de los años 70 gracias a McClelland (1973), psicólogo estadounidense especialista en motivación, a quien se le encargó a través de su consultora McBear ayudar a solucionar la problemática que tenía el gobierno para seleccionar a sus agregados internacionales. Puesto que, por la situación sociopolítica que se vivía en la época a raíz de la crisis económica y política por la finalización de la guerra de Vietnam, estos cumplían un papel crítico dentro de las relaciones internacionales representando a los estados unidos.

En este estudio se trataba de discriminar qué características del sujeto a seleccionar o a incorporar podrían predecir el éxito en el puesto. Para ello se tuvo en cuenta la variable desempeño en el puesto de trabajo y se estudiaron a las personas en el puesto, contrastando las características de

que quienes son consideradas excelentes (diplomáticos que claramente habían tenido éxito en sus misiones), con quienes son consideradas como adecuadas (Palomo, 2006, p. 29).

En dicho estudio se comprobó que las características propias de las personas (competencias) estaban más relacionadas al mejor desempeño en el puesto de trabajo que las variables como habilidades y conocimiento.

En 1986 un grupo de profesionales en Europa diseñó un modelo para evaluar las capacidades necesarias en los diferentes cargos específicos en las empresas de España. Entre lo más destacable de estos estudios, se redimensionó el papel de los recursos humanos en la organización, asignándolos como “responsables” de garantizar la eficacia de sus empleados.

En 1988 la Asociación Española de Personal (ADIPE) cambió el término “habilidades” por “competencias” y empieza su difusión con bastante éxito.

El francés Claude Levy-Leboyer en 1997, publicó “La gestión de las competencias” y a diferencia de Mclelland, dio un enfoque constructivista a las competencias. Es decir, el puesto es definido a partir de las competencias requeridas para determinar un resultado.

En Latinoamérica es la argentina Martha Alles, contadora pública, una de las exponentes más representativas de la gestión por competencias quien propuso que: “Las personas deben ser seleccionadas según las competencias del modelo, en función de las mismas se debe medir el desempeño de los

colaboradores y el desarrollo de competencias debe permitir el achicamiento de las brechas detectadas” Alles (2007), citada en Dueck (2016).

El clima laboral u organizacional entendida básicamente como la apreciación del trabajador respecto al entorno de trabajo ha sido estudiado por diversos autores. Sin embargo, a lo largo de los años ha ido cobrando mayor interés desde la perspectiva de múltiples disciplinas que actualmente reconocen su importancia e impacto. La propuesta de Katz y Kahn (1999), citado en Peiró (1995), generó una revolución conceptual en la organización, “trasformando el interés tradicional y específico de la psicología industrial por la satisfacción, la moral laboral y el desempeño, en otro más general y dinámico que considera la organización como un contexto ambiental de los comportamientos individuales y grupales” (p. 503).

Consultoras internacionales en el mundo como *Great Place To Work* (GPW), empresa internacional de investigación y asesoría en clima laboral, realizan rankings anuales (ver tabla 1) a través de encuestas a todo el personal (jefes y empleados), evaluando básicamente dos aspectos principales: cultura laboral y, normas y procedimientos de la empresa. Las divide en función al número de trabajadores.

En el Perú, GPW evalúa a las empresas suscritas desde el 2002 (ver tabla 2). Sin embargo, otras organizaciones como la Asociación de Buenos Empleadores (ABE), perteneciente a la Cámara Americana de Comercio (ANCHAM), promueven y evalúan las buenas prácticas en gestión de personas contribuyendo a la mejora del clima laboral de sus asociados.

Tabla 1. Ranking cinco mejores empresas para trabajar en el mundo 2015

Lugar	Organización	Sector	N° de colaboradores
1	Google	Tecnologías de la información	56.04
2	SAS Institute	Tecnologías de la información	13.741
3	W.L. Gore y Associates	Manufactura y producción/Textiles y productos textiles	10
4	Next App	Tecnologías de la información/Administración de almacenamiento	21.81
5	Telefónica	Telecomunicaciones	123.7

Elaboración propia.

Fuente. Datos tomados de Great Place to Work® Institute, 2013

Sobre la relación entre las variables de estudio, gestión de competencias y clima laboral, Alles (2007) la refirió de manera implícita. Señaló la gestión de recursos por competencias “como el vehículo que permitirá accionar sobre el comportamiento organizacional, lograr un cambio de cultura, y alinear el comportamiento de las personas con los planes estratégicos de la organización” (p. 93).

La alta competitividad que se presenta hoy en día y la necesidad de reducir costos sobre todo en actividades que no son parte del giro principal de una organización hacen que las empresas busquen tercerizar ciertas actividades. Entre ellas, está, es la de recursos humanos.

Tabla 2. Ranking tres mejores empresas para trabajar en el Perú 2015 por N° colaboradores

Lugar	Organización	Sector	N° de colaboradores (hasta 200)
1	Cofide	Instituciones gubernamentales y servicios públicos	202
2	Natura	Comercio/Retail/Productos especializados	248
3	Hilton	Hospitalidad/Hotel Reosrt	222

Lugar	Organización	Sector	N° de colaboradores (200-1000)
1	Visanet	Servicios financieros y seguros	259
2	JW Marriott	Hospitalidad/Hotel Reosrt	535
3	Interseguro	Servicios financieros y seguros/seguro de vida	598

Lugar	Organización	Sector	N° de colaboradores (más de 1000)
1	Liderman	Servicios profesionales/Seguridad	10.664
2	Atento	Servicios profesionales/Call center	15.744
3	Interbank	7.3 Financial services & Insurance/Banking/Credit Services	7.037

Elaboración propia.

Fuente: (Great Place to Work® Institute, 2013)

Al tercerizar la actividad de recursos humanos las empresas apuntan a profesionalizar sus procesos y simplificar su estructura administrativa.

En el Perú, el mercado de empresas que ofrecen el servicio de outsourcing o tercerización de recursos humanos está repartido principalmente por MANPOWER, ADECCO, OVERALL y TAWA (Ver figura 1).



Figura 1 Participación de mercado de empresas que brindan servicio de outsourcing en el Perú. Fuente: Unidad de negocios de Overall Bussines S.A.

La empresa objeto de estudio es una organización nacional con más de 28 años en el país. Administra aproximadamente 12000 colaboradores, más de 600 clientes en sus diferentes servicios y 180 clientes en servicios continuos. Posee un staff de 350 trabajadores profesionales y permanentes, desplegando sus operaciones en todo el territorio nacional. Según el requerimiento de sus clientes, instala operaciones a distancia o dentro de la propia operación. Estas

pueden ser minera, industrial, agro extractiva, industrial, de mercado tradicional o moderno, comercial y con el objetivo de proveer servicios especializados de Outsourcing, Trade Marketing, Executive Search y Staffing.

Sin embargo, se observó en esta organización y luego de aplicarse una entrevista abierta a un grupo aleatorio de treinta trabajadores, que las políticas de promoción y evaluación no estaban claras. Esta situación, disminuye las posibilidades a la empresa de determinar de manera objetiva necesidades de capacitación para mejorar el rendimiento del trabajador en su puesto de trabajo e incluso, establecer políticas de compensación. Asimismo, esta falta de políticas impide al trabajador, una autogestión y desarrollo de carrera orientada a las necesidades de su puesto de trabajo. Peor aún, sin la debida alineación con los objetivos de la institución.

Los trabajadores manifestaron no saber con exactitud cuáles son las funciones de su puesto de trabajo. Por lo tanto, se percibió incertidumbre sobre los objetivos de su puesto y sobre el papel que juega dentro de la organización. Asimismo, no tenían conocimiento claro de las áreas de oportunidad de mejora ni de cómo es su proceso de evaluación.

Todas estas oportunidades de mejora son elementos de la gestión por competencias que la organización no ha desarrollado internamente. Se ha observado, además, que no hay un buen clima laboral entre los trabajadores, por cuanto no se satisfacen las expectativas de los empleados. Como resultado de la entrevista exploratoria las relaciones interpersonales no se manifiestan de manera adecuada, no se percibe un compromiso adecuado de los trabajadores hacia la organización, se observa una falta de liderazgo en la organización, y el personal no se encuentra lo suficientemente motivado.

En tal sentido, creemos que una adecuada gestión por competencias solucionaría gran parte de los problemas observados en el staff de la organización representativa de ese mercado.

Cabe señalar, que ninguna de las empresas que pertenecen a esa actividad económica no son ni han sido parte del ranking de “mejores empresas para trabajar” de *Great Place to Work*.

1.2. Formulación del problema

1.2.1. Problema general

¿De qué manera la gestión de competencias se relaciona con en el clima laboral de los trabajadores en una empresa de servicios de consultoría y outsourcing, Lima 2017?

1.2.2. Problemas específicos

1. ¿De qué manera el planeamiento y difusión del plan estratégico se relaciona con en el clima laboral de los trabajadores en una empresa de servicios de consultoría y outsourcing, Lima 2017?

2. ¿De qué manera la identificación de competencias se relaciona con el clima laboral de los trabajadores en una empresa de servicios de consultoría y outsourcing, Lima 2017?
3. ¿De qué manera la formación basada en competencias se relaciona con el clima laboral de los trabajadores en una empresa de servicios de consultoría y outsourcing, Lima 2017?
4. ¿De qué manera la evaluación por competencias se relaciona con el clima laboral de los trabajadores en una empresa de servicios de consultoría y outsourcing, Lima 2017?

1.3. Justificación

A partir de los años 90 se produjo un gran cambio en el enfoque que tenían las empresas frente su personal. Pasó de ser un recurso más, al elemento más importante en toda organización. Las empresas competitivas y exitosas ven en el conocimiento la fuente más importante de su desarrollo. Conocimiento que, sólo pertenece a los seres humanos que forman parte de organización.

En este contexto es necesario por un lado, que las organizaciones canalicen todo su esfuerzo en gestionar de manera eficaz el talento humano dentro de su entorno, orientándolos hacia sus objetivos estratégicos, distinguiendo y promoviendo las competencias que requiere para sus puestos específicos; de modo que, se identifique las brechas actuales con las esperadas. Por otro lado, el trabajador al ser responsable de su futuro, durante el transcurso de su vida se ve en la necesidad de autogestionar sus competencias tanto

personales como profesionales. Según Del Pozo (2012), “cuando las personas desarrollan su propia visión, saben hacia donde van, conocen sus responsabilidades y saben lo que tienen que hacer, pueden gestionar su carrera profesional y su empleabilidad” (p. 38).

Finalmente, cuando ambos puntos, el de la organización y el del trabajador son resueltos y convergen en armonía, se asegura una parte importante de uno de los factores más relevantes para el buen funcionamiento de toda organización, el buen clima laboral.

En las organizaciones peruanas pocas son las empresas que aplican modelos de gestión basado en competencias; sin embargo, establecer un mecanismo de evaluación en torno a este modelo resuelve gran parte de los puntos anteriormente mencionados, debido a que permite identificar de manera objetiva necesidades específicas de capacitación y elaboración de políticas de incentivos en cualquiera de sus formas, ya sea de forma monetaria o simbólica. Permite al trabajador además, y no menos importante, tener una visión clara de su situación actual y de su futuro laboral, ofreciéndole la capacidad de planificar y buscar satisfacer sus expectativas personales.

Esta investigación busca determinar en qué grado un modelo de gestión por competencias, al servir como herramienta de autogestión y desarrollo de los trabajadores de la organización, influye en el clima laboral.

Los hallazgos de la presente investigación ofrecen un soporte para la puesta en marcha de un modelo de gestión por competencias dentro de todo tipo de organizaciones.

1.3.1. Justificación teórica.

Pese a la obviedad que pudiese resultar inferir el impacto de la implementación de un modelo de gestión por competencias al clima laboral de una organización, consideramos necesario medir determinar la relación entre estas dos variables. De esta manera, se poseerá argumentos sólidos para la implementación de dicho modelo. Más aún, en una organización donde el clima laboral no presenta los indicadores deseados.

En tal sentido, esta investigación se justifica desde la perspectiva teórica pues busca determinar en qué grado un modelo de gestión basado en competencias, al servir como herramienta de autogestión y desarrollo del personal de una organización, influye en su clima laboral.

De esta manera, la investigación servirá como una contribución para el progreso de las Ciencias Administrativas, al abordar un aspecto insuficientemente investigado de manera científica.

1.3.2. Justificación práctica.

Debido al impacto de un clima laboral positivo en los trabajadores de toda organización, es necesario buscar mecanismos que apunten a ese escenario. Esta investigación, al tratar de determinar si la implementación de un modelo de gestión por competencias se encuentra relacionada con el clima laboral, propondría un espacio de debate y aportación para la empresa en el deseo de fomentar la concordia entre sus empleados.

En tal sentido, consideramos que esta investigación se encuentra justificada pues ayudará a resolver un problema común en las empresas, la mejora del clima laboral; Este estudio arroja datos y conclusiones útiles para el estudio y aplicación de modelos de gestión por competencias en organizaciones del rubro, y en general para cualquier empresa.

1.4. Objetivos de la investigación

1.4.1. Objetivo General

Determinar la relación entre la gestión por competencias y el clima laboral de los trabajadores en una empresa de servicios de consultoría y outsourcing, Lima 2017

1.4.2. Objetivos Específicos

1. Identificar la relación entre el planeamiento y difusión del plan estratégico y el clima laboral de los trabajadores en una empresa de servicios de consultoría y outsourcing, Lima 2017.
2. Identificar la relación entre la identificación de competencias y el clima laboral de los trabajadores en una empresa de servicios de consultoría y outsourcing, Lima 2017.

3. Identificar la relación entre la formación basada en competencias y el clima laboral de los trabajadores en una empresa de servicios de consultoría y outsourcing, Lima 2017.
4. Identificar la relación entre la evaluación por competencia y el clima laboral de los trabajadores en una empresa de servicios de consultoría y outsourcing, Lima 2017.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1. Marco filosófico o epistemológico de la investigación.

Desde la época del Renacimiento se venía desarrollando una corriente inclinada a la revalorización del razonamiento y de la lógica, apoyada bajo su creación máxima: la introducción del método científico. Es así como los pensadores apuestan por un proceso científico lógico llegando a otorgarle una necesidad casi absoluta para poder validar sus hallazgos, acto que puede ser entendido de manera paradójica, ya que es justamente esta actitud hacia una metodología estricta lo que llevó a limitar el crecimiento de la misma.

Ante el colapso en el proceso de buscar verdades o desmentir falsos principios, surge la necesidad de abordar el problema desde otra perspectiva, dado que es necesario tener en cuenta que la Edad Media se llevó los últimos intereses respecto al cuestionamiento profundo y/o filosófico (Cegarra, 2011).

Antes del surgimiento de la epistemología como doctrina propiamente dicha, dentro de las corrientes filosóficas que estudiaron la ciencia como tal surgió la denominada filosofía positiva.

Auguste Comte (1798 – 1857), fundador de la escuela positivista y considerado como el precursor de la Sociología, publicó en 1830 su primer volumen de su “*Curso de Filosofía Positiva*”, el cual fue llamando el interés de los

pensadores de la época y con los años, siguió desarrollando hasta llegar al sexto volumen en 1842.

Comte (2004) señaló:

Si al contemplar los fenómenos no lo relacionáramos inmediatamente con algunos principios, no solo nos sería imposible combinar estas observaciones aisladas, y por tanto sacar provecho alguno de ellas, si no que seríamos incluso completamente incapaces de retenerlas, y ciertamente los hechos permanecerían desapercibidos ante nuestros ojos (p. 25).

En esta obra Comte señaló que tanto el individuo, la especie, como la sociedad, pasan sucesiva e inevitablemente a lo largo de su evolución intelectual por la que denomina “Ley de los tres estados”:

Estado teológico, estado metafísico positivo o real. En este último estado, la explicación de las cosas se basa a las leyes universales establecidas a través de la ciencia, concretamente el método científico. Para Comte, las leyes y el método científico están ligadas al “espíritu positivo”. Establece el método científico, aplicable también para la sociología, que consiste en la observación - de hechos concretos-, la experimentación y la comparación.

Gracias al regreso de la actividad filosófica, ante una crisis llevada a cabo por la sobre valorización de la ciencia, es que nace la epistemología y con ella se entiende que la ciencia necesita ser pensada una vez más

Puede afirmarse que la Epistemología como doctrina filosófica cultivada con un significativo nivel de autonomía data de la tercera década del siglo XX. Después de los años 20, la filosofía de la ciencia de corte tradicional sufre una modificación sustantiva con la adopción de la Lógica Matemática como un nuevo instrumento de análisis de lenguaje científico. De esta manera la discusión filosófica, que siempre se formuló en el lenguaje natural, cambió de medio expresivo y se transformó en un discurso que utilizaba intensamente lenguajes formalizados (Piscoya Hermoza, 2000, p. 1).

Ya con el nacimiento de la epistemología y habiendo alcanzado la categoría de disciplina científica, esta logra generar varios grupos con diferentes formas de apreciarlo. Se podría entender la presencia de tres escuelas en el desarrollo de la epistemología científica: Neopositivismo lógico; Racionalismo crítico y Pospositivismo.

Es en el Círculo de Viena donde el positivismo adquiere la nueva definición de neopositivismo teniendo como principales autores a Bertrand Russell (1872-1970) y a Ludwig Wittgenstein (1889-1951). Es en este espacio donde la epistemología logra forjarse como escuela científica entendida en el siglo XX. Cabe resaltar el nacimiento de una disciplina post caída del esquema productivo de un racionalismo rígido e intenso.

El fin de la creación del Círculo era la de incentivar la discusión en torno a problemas epistemológicos promoviendo y desarrollando, a su vez, el positivismo. Las ideas principales consistían en la profunda crítica a la metafísica y un patrón unificador de la ciencia en sus métodos y lenguajes.

Karl Popper (1902 – 1994) perteneció al famoso círculo de Viena y a pesar de que su posición presentaba una conservadora crítica al positivismo de esta comunidad, combinó la racionalidad con la fuerte importancia que tiene la crítica en la evolución de nuestro conocimiento. En tal sentido, este sistema fue denominado racionalismo crítico.

Se convenció del carácter hipotético de todas las teorías científicas. Ninguna se consideraba como definitiva, ni siquiera las de Newton, delimitando así a la ciencia y calificando de dogmáticas a aquellas posturas científicas que pretendían llegar a verdades definitivas. Señalaba que el dogmatismo aplicado a la ciencia daba lugar a una pseudociencia.

Fue un crítico directo al inductivismo, tal como lo señaló en su obra “La Lógica de la Investigación Científica” indicando que la investigación científica no comienza con la observación, si no con el problema. Toda búsqueda de conocimiento debe seguir el siguiente esquema:

1. Una situación dada (problemática).
2. Conjeturar sobre la problemática expuesta.
3. Someter a análisis mediante la contrastación de la experiencia.
4. Determinar y eliminar el error.
5. Plantear un nuevo escenario de la problemática.

Señaló que el científico debe refutar la hipótesis y no confirmarla, para luego replantearla o generar otra nueva lo suficientemente sólida para que resista

a todas las refutaciones posibles. Sólo es posible encontrar la verdad a través de la refutación. Así Popper, aporta nuevas formas de entender el método Hipotético Deductivo, mediante la falsación.

En ese escenario surge la figura de Thomas Khun (1922 – 1996), reconocido filósofo e historiador, quien contribuyó al redireccionamiento de la sociología científica y la filosofía de la época.

En su más grande obra *“La Estructura de las Revoluciones científicas”*, Khun asume una posición extremadamente diferente de las sostenidas por los pensadores de la corriente positivista lógica y con los falsacionistas. En su estudio sobre la evolución del conocimiento científico, el enfoque está más orientado a la explicación histórica que a la metodología de tipo normativa, siguiendo la posición de Popper o del positivismo lógico.

Así lo evidencia Khun (2004) quien señaló como “ciencia normal” a aquel tipo de investigación producto de realizaciones científicas anteriores, reconocidos o aceptados por una comunidad o grupo científico por un determinado tiempo y usadas para realizaciones posteriores. Sin embargo, resulta difícil encontrar estas investigaciones en los libros científicos en su texto original debido principalmente a dos características. Por un lado, no contaban con suficientes precedentes que resultaran atractivos para sus posibles partidarios, aumentando la brecha con la comunidad científica. Por otro, los resultados eran tan incompletos que dejaban varios problemas por resolver para el ya limitado grupo científico que lo respaldaba. A este tipo de investigación, las cuales comparten estas dos características fue que Kuhn llamó “paradigmas”, término que lo relacionó muy estrechamente con la “ciencia normal”

Notamos el uso del término “paradigma”, que le valió a Kuhn, para analizar a profundidad la historia de la ciencia - indagando en cómo se constituyen los modelos o diferentes disciplinas científicas – y que se explica a través de las revoluciones o giros que producen rupturas con la ciencia anterior. Las anteriores teorías son sustituidas por otras. Esto Kuhn, lo denominó un “cambio de paradigma”.

Antes de que fuera desarrollada por Planck, Einstein y otros, a comienzos de este siglo, los textos de física indicaban que la luz era un movimiento ondulante transversal, concepción fundada en un paradigma, derivado, en última instancia, de los escritos sobre óptica de Young y Fresnel, a comienzos del siglo XIX. Tampoco fue la teoría de las ondas la primera adoptada por casi todos los profesionales de la ciencia óptica. Durante el siglo XVIII, el paradigma para ese campo fue proporcionado por la Óptica de Newton, que enseñaba que la luz era corpúsculos de materia. En aquella época, los físicos buscaron pruebas, lo cual no hicieron los primeros partidarios de la teoría de las ondas, de la presión ejercida por las partículas lumínicas al chocar con cuerpos sólidos. Estas transformaciones de los paradigmas de la óptica física son revoluciones científicas y la transición sucesiva de un paradigma a otro por medio de una revolución es el patrón usual de desarrollo de una ciencia madura (Kuhn, 2004, p. 36).

Este cambio de paradigma implica que los nuevos conceptos que surgen no se acumulan o se agregan a los conocimientos previos, si no que se acomodan, y todo lo que hasta ahora había sido conceptualizado cobra un diferente sentido.

Kuhn arguye, en contra de Popper, que la respuesta típica de los científicos al enfrentar una refutación experimental no es la de rechazar la teoría, como él afirma, sino la de retener dicha teoría modificando sus hipótesis auxiliares u observacionales (involucradas en dicha refutación). (Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), 1985, p. 42).

A lo largo de la historia diversas corrientes del pensamiento como el empirismo, racionalismo, positivismo y diversas formas interpretativas, como la etnografía y el constructivismo, generaron diversos caminos en la búsqueda del conocimiento. Sin embargo, en esta época el método más usado es el científico. Al respecto Pino (2014) apuntó:

El método más usado en la actualidad es el hipotético-deductivo. El método científico, método de estudio sistemático de la naturaleza que incluye las técnicas de observación, reglas para el razonamiento y la predicción, ideas sobre la experimentación planificada y los métodos de planificar los resultados experimentales y teóricos. En el método científico la observación consiste en el estudio de un fenómeno que se produce en sus condiciones naturales. La observación debe ser cuidadosa, exhaustiva y exacta (p. 55).

Cabe señalar que esta investigación se enmarca en la línea de pensamiento de Popper y Kuhn, siguiendo el método hipotético-deductivo.

En la misma línea, Mintzberg (1977) citado por Román (2010) afirmó que “un mundo de organizaciones debe necesariamente incluir una dimensión Humana: ciencia, arte y oficio finalmente reunidos para permitir la integración de

los sentidos y de la razón” (p.32), es decir, la evolución del conocimiento ha estado encaminado, a lo largo de los años, en ir incrementando una gama de componentes en la interacción de la persona humana en las organizaciones, en efecto, en el mundo de la administración y el comportamiento de las personas, todo está aún por escribir, nada está concluido.

Mc Clelland (1917 – 1998), psicólogo estadounidense e influyente por su estudio de la motivación humana, cuestionó la manera tradicional mediante el empleo de test de inteligencia y aptitud para determinar o medir el rendimiento escolar, universitario y de los empleados.

En su investigación sostuvo la necesidad de medir las habilidades de las personas para determinadas tareas. Sin embargo, estas no garantizaban el éxito de las interrelaciones con el exterior. Es allí donde planteó la importancia de medir otras variables de tipo personal, mejor llamadas competencias, tales como habilidad de comunicación, paciencia, logro de objetivos moderados, desarrollo de la estima (McClelland, 1973).

El científico australiano Elton Mayo (1880-1949), planteó la necesidad de reemplazar el modelo mecanicista de la época por otro que tuviera en cuenta al ser humano.

Según Smith (1998), Mayo resaltó los defectos de gestión y las condiciones negativas de trabajo como factores que influyen el desempeño de los trabajadores. Evidenció que los aspectos psicológicos y sociológicos podrían menoscabar de manera decisiva el desempeño de los trabajadores. En una época en la que se concebía a la organización como una estructura mecanicista, Mayo prestó atención en la condición humana y su singularidad, sin dejar de lado

los cambios continuos de tipo económico y social, que generaba inevitablemente la necesidad de desarrollar nuevas estructuras sociales.

Estudió cómo diversos factores influyen en el rendimiento de los trabajadores. En su investigación no -experimental de Elton Mayo entre 1924-1927 “Hawthorne studies” analiza los cambios en la producción de un grupo de trabajadores bajo diferentes estímulos y circunstancias con consecuencias en la producción.

El resultado de sus investigaciones significó un punto de partida para los nuevos paradigmas que enfocaron su centro de atención en el ser humano y la importancia de los factores que intervienen en el comportamiento en el interior la organización.

2.2. Antecedentes

2.2.1. Antecedentes Internacionales

Alles (2007), *“Influencia de las características de personalidad (competencias) en la empleabilidad de profesionales.* (Tesis doctoral). Universidad de Buenos Aires, Argentina”.

Remarca la importancia de implementar un modelo de competencias bajo un enfoque sistémico al haber señalado en sus conclusiones que las organizaciones deben plantear su modelo de competencias de tal forma que en los subsistemas se tracen las competencias alineadas a las estrategias de la organización.

Sin embargo, en su investigación encontró que las organizaciones por lo general no consideran este enfoque, definiendo competencias para cada subsistema de manera aislada. Así mismo, no alineaban su gestión al planeamiento estratégico. Los módulos de competencias no fueron planeados en función al planeamiento estratégico de la organización, visión, misión y objetivos. Planteándose mas bien, en función a las necesidades de cada área o subsistema.

Finalmente, recomienda que la poca inversión que realizan las organizaciones en lo concerniente a capacitación debe estar basado en el desarrollo de las competencias orientadas a los objetivos estratégicos. Resultó frecuente que los planes de capacitación se enfocaban en temas que poco tenían que ver con los puestos que ocupan u ocuparían.

Olaz (2009), *“Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias, (Artículo científico). Universidad de Murcia, España”*.

Señaló que el clima laboral es independiente de las tareas que realiza cada individuo en su puesto de trabajo, en vista que se pueden observar distintas impresiones en los sujetos que realizan el mismo trabajo. Incluso, las percepciones pueden ser no conscientes o alteradas por factores contaminantes.

El estudio del clima en una organización, más que un período de tiempo estático debe analizarse en un periodo dinámico de espacio tiempo, de tal forma

que sea posible anticiparse a los factores que puedan afectar a la disminución clima y sobre todo la comprensión de las variables que intervienen en este.

Por otro lado, implementar un modelo de gestión por competencias bajo la dinámica organizacional y de los recursos humanos, es decir, orientado a los valores, y objetivos de la empresa, podría encaminar el comportamiento de los trabajadores, haciéndolos conscientes de lo que se espera de cada uno y del grupo. Por ende, esta manera de enfocar el modelo de gestión por competencias mejoraría el clima laboral.

Así mismo concluyó, la necesidad de construir un modelo de gestión por competencias en función a los elementos del clima laboral agrupados en el contexto de la organización, contenido, significado del grupo y valoración personal.

Moreno, Pelayo y Vargas (2004), *“La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la gestión del conocimiento. (Artículo). Universidad de Huelva, España”*.

Manifestó en sus conclusiones, que la gestión por competencias está cada vez cobrando mayor importancia en las organizaciones debido a que , al apuntar primero hacia el desarrollo de las personas frente a las necesidades de la empresa, permite una mayor comprensión del sujeto, valorizando su significado como capital humano. Como consecuencia de este enfoque, se debe producir una mejora del clima laboral debido a que el trabajador tiene un conocimiento claro y medible de los factores que aportan a su desarrollo dentro de la organización y en función a esta.

Ávila (2016), *“Implementación de la gestión por competencias en una entidad financiera. (Tesis). Universidad Central. Bogotá, Colombia”*.

Respecto a la gestión por competencias, concluyó:

Para implementar la gestión por competencias, es fundamental que el equipo de trabajo y, en especial, el consultor haga un buen manejo conceptual. El fenómeno de transmisión de conocimientos hace posible llevar los postulados básicos del modelo a los colaboradores implicados. La elaboración de instrumentos pertinentes y validados por un panel de expertos es esencial para la recolección efectiva de datos. Además, la estandarización de conceptos ilustrados en las herramientas permite reducir ambivalencias de interpretación a la hora de que los colaboradores se los apropien o los apliquen (p. 73).

Ante la explicación y aplicación de instrumentos, cada colaborador presenta su propósito de esfuerzo para la consecución de objetivos de la entidad, que ahora son entendidos como comunes, lo que fomenta un cambio cultural en la organización. El proceso llevado a cabo permite que cada colaborador involucrado, así como su jefe inmediato, conozca y se apropie de las competencias que se esperan de cada uno y del grado de desarrollo que le permite el nivel máximo de desempeño. El cambio de paradigma acerca de las personas que laboran dentro de una organización (al pasar de su definición como un factor productivo al de su importancia real como foco central y generador de ventajas competitivas) es el punto de partida de la gestión de los colaboradores de la organización y de cualquier proceso que fomente su permanencia y desarrollo. Se constata la motivación de los colaboradores que recibieron algún tipo de gestión de

sus competencias. Durante las capacitaciones realizadas, se observa una total atención y adopción de los conceptos, que se demuestra mediante evaluaciones de resultados favorables de la formación (p. 74).

2.2.2. Antecedentes del contexto nacional

Tito (2012), *“Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana. (Tesis doctoral). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú”*.

En su investigación demostró cómo una adecuada gestión basada en competencias permite elevar la productividad del trabajador al señalar:

Es factible implantar el modelo de gestión por competencias en las empresas del sector confección de calzado, si en efecto se desea elevar los niveles de productividad laboral...el éxito de que el modelo logre en el desarrollo y crecimiento organizacional va a depender de la voluntad política de los directivos de las empresas del sector, fundamentalmente para sostener y viabilizar el modelo en el tiempo. En esta parte debemos recordar que ningún modelo tiene un éxito inmediato. En realidad, el modelo de gestión por competencias, comienza a dar sus frutos en el mediano y largo plazo (p. 253).

Flores (2007), *“Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del clima organizacional, el caso del laboratorio farmacéutico corporación Infarmasa S.A.”* (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú.

Define como objetivo general “Aplicar los estímulos organizacionales que permitan un mejoramiento del clima organizacional y por ende incrementos en el rendimiento laboral y los niveles de productividad en la empresa farmacéutica Corporación Infarmasa S.A.” (p. 4).

Como conclusión general, el principal aporte de este trabajo de investigación a las Ciencias Administrativas es que el adecuado conocimiento del clima organizacional y un favorable desarrollo del mismo de la empresa en estudio contribuyen al incremento en sus niveles de eficacia y eficiencia en un modelo de administración bajo un enfoque basado en competencias (p.188).

Ortega (2015), *“Las competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las universidades tecnológicas privadas de Lima”*. (Tesis de maestría). Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.

Las competencias laborales se relacionan con el clima organizacional y en un buen nivel, con lo que podemos reafirmar el hallazgo las competencias laborales sí influye en el Clima Organizacional de los trabajadores administrativos de las universidades tecnológicas privadas de Lima, las actividades y las normas de personal según sus competencias laborales tienen efectos importantes sobre el clima de la organización para las personas. Al medirse el clima organizacional, este puede ser positivo o negativo, y por eso mismo la empresa debe conocer cuáles son las cuestiones que pueden afectar negativamente en este aspecto para lograr encontrar la solución que lleve a mejorar el clima organizacional en la empresa (p. 195).

Polanco (2014), “*El Clima y la Satisfacción Laboral en los(as) Docentes del Instituto Tecnológico de Administración de Empresas (INTAE) de la ciudad de San Pedro Sula, Cortés*”. (Tesis de maestría). Universidad Pedagógica Nacional Francisco Morazán Tegucigalpa. Tegucigalpa, México.

Concluyó evidenciando el nivel de importancia de la planificación estratégica y su efecto en el clima laboral, señalando:

Los elementos más sensibles del clima laboral del INTAE quedan evidenciados por la presencia de instrumentos estratégicos de planificación, como la planificación estratégica de centro (PEC) que rompen con los procesos de improvisación y juicios arriesgados alejados de la prospectiva, de esta forma la planificación es un elemento importante en una institución que aspira a difundir los principios de la administración moderna a los sectores públicos, privados, comunitarias a través de la formación de profesionales en las ciencias de la administración (p. 116).

2.3. Bases teóricas

2.3.1. Competencias

El vertiginoso avance científico y la tecnología unida a los efectos de la globalización obliga a las empresas a adaptarse rápidamente a estos cambios

para buscar o mantener un liderazgo en su sector o por lo menos, subsistir. Esta adaptación, implica modificaciones profundas en su estructura organizacional. La evidencia más resaltante es la evolución de las es organizaciones rígidas y/o burocráticas en aquellas de tipo estructuralmente más flexibles, llamadas orgánicas.

Fue en el transcurso de esta evolución que aparecieron los primeros conceptos de competencia y los elementos de su gestión. Así mismo, se resaltó como una de las ventajas del paso estructural de las organizaciones al modelo sistémico u orgánico, la gestión por competencias, Lawler (1994).

Varios autores definieron el concepto de competencia. Una de las primeras definiciones le es atribuida a McClelland (1973), señalándolo como “el rendimiento de una persona no dependía únicamente de los títulos que poseía ni de sus resultados en tests de inteligencia, sino que dependía más de características propias y competencias” (p. 6). Más adelante, Boyatzis (1982) las conceptualizó en función a las “características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo” (p. 23).

Bunk (1994) señaló, en concordancia a las definiciones indicadas anteriormente:

Se considera que posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, quien puede resolver los problemas profesionales de forma

autónoma y flexible y quien está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo (p. 9).

Mertens (1998) definió competencia como: la facultad comprobada por un individuo “para lograr un resultado, que puede o no convertirse en un avance efectivo” (p. 16).

Lucía & Lesinger (2002), indicaron la competencia como “una herramienta descriptiva que identifica las habilidades, conocimientos, características personales y el comportamiento necesario para realizar con eficacia un papel en la organización y ayudar a la empresa a cumplir con sus objetivos estratégicos” (pág. 5). Mientras que Spencer & Spencer (1993) agregan en su definición que estas pueden ser medibles: “Las competencias pueden ser motivos, rasgos, auto-conceptos, actitudes o valores, conocimiento del contenido, o habilidades cognitivas o de comportamiento - cualquier característica individual que se puede medir, contar con fiabilidad y, que se puede demostrar. Permite diferenciar significativamente entre los artistas superiores y medios, o entre intérpretes eficaces e ineficaces” (p. 4).

Barrios y Fong (2002) definieron a “una persona es competente cuando posee las competencias básicas, genéricas y específicas necesarias para el desempeño de las funciones productivas asignadas, relacionadas con un puesto u ocupación laboral” (p. 8).

Navío (2002) definió competencia como:

Conjunto de elementos combinados (conocimientos, habilidades, actitudes, valores, normas, etc.) que se integran sobre la base de una serie de atributos personales (capacidades, motivos, rasgos de personalidad, aptitudes, etc.), tomando como referencia las experiencias personales y profesionales y manifestándose mediante determinados comportamientos o conductas en el contexto de trabajo (p. 2).

En el mismo sentido, Martha Alles (2006) definió las competencias como un conjunto de distintivos propios de cada individuo correspondiente a las aptitudes y conductas que logran un performance superior y de éxito en el puesto asignado en su organización.

De los conceptos anteriores podemos resumir competencias como una combinación de características requeridas que un trabajador posee o desarrolla con el objetivo de desenvolverse con éxito en su correspondiente rol dentro de la organización y que, son sujetas a medición en un periodo determinado.

2.3.2. Gestión por competencias

Siguiendo esta misma línea, estas características deben ser identificadas, formadas y evaluadas para potencializarlas alineadas con el planeamiento estratégico de la organización. El resultado de este conjunto de actividades se denomina gestión por competencias

En su trabajo *Competence at Work*, Spencer & Spencer (1993) identificaron esta necesidad a partir de la problemática de las organizaciones para la selección de su personal. Señalaron que es común encontrar

organizaciones que realizan selección de su personal en base a conocimiento y habilidades generales basado en el grado académico y provenientes de universidades prestigiosas. Asumiendo además, que estas características se pueden difundir a través de un buen gerenciamiento. Sin embargo, es probable que resulte menos costoso realizar una selección en función a competencias adecuadas y específicas para el puesto, así como diseñar un plan de formación y desarrollo para sus trabajadores.

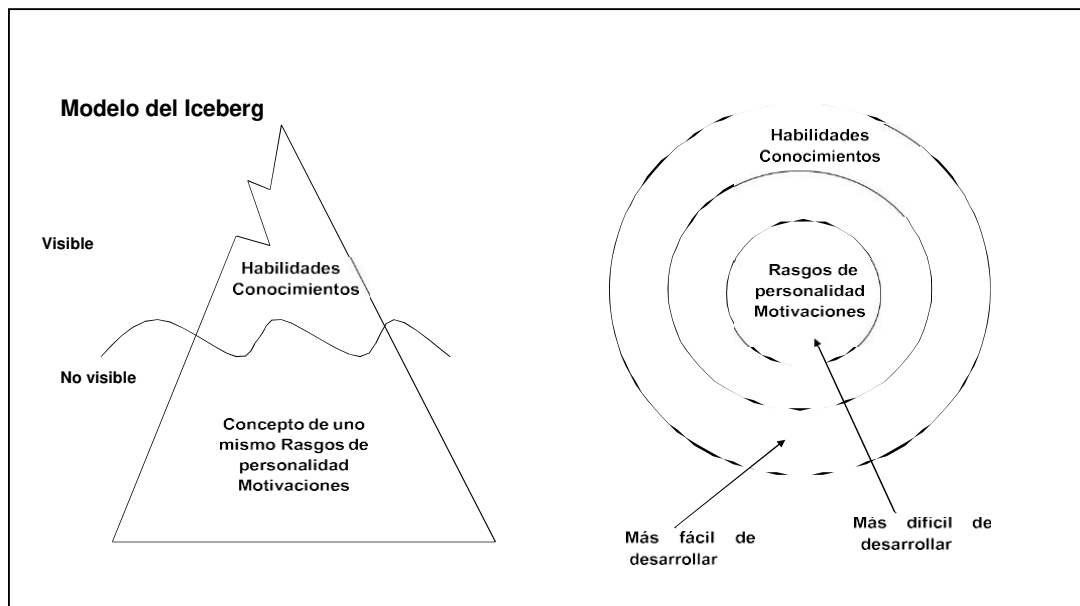


Figura 2 Modelo del Iceberg. Fuente: Spencer & Spencer (1993). *Competence at Work*. New York: John Wiley & Sons.

Para esto, clasificaron a través del modelo del iceberg (ver fig. 2), las características visibles y no visibles. Las habilidades y conocimientos como características de fácil observación y medición y el concepto de uno mismo, en la parte inferior como característica no visible y por tanto difícil de acceder y

medir. Sin embargo, las organizaciones enfocaban todo su esfuerzo en las primeras sin caer en cuenta que la identificación de las competencias de rasgos de personalidad, aunque fueran más difíciles de desarrollar resultan siendo más beneficioso para una organización.

Se entiende la gestión por competencias como un grupo de teorías y procedimientos desarrollados en conjunto cuyo objetivo es potenciar las acciones de las personas para maximizar su desempeño dentro de la organización. Por esta razón, la gestión por competencias debe encontrarse en un marco que permita su diseño, desarrollo y efectiva implementación. Además, ella se define como la estructuración de la organización con base en el factor humano de modo que permita aprovechar las capacidades de los colaboradores y desarrollarlas (Ernst & Young, 1998, p. 5).

La gestión por competencias se define, ordena, dirige y orienta para alinearla con los objetivos de la organización, tal como lo indicaron Pereda, Martín & Berrocal (2011), al hacer advertencia de la necesidad de definir los objetivos de la gestión de personal señalando:

La gestión de recursos humanos exige adoptar un planteamiento estratégico en sus actuaciones; es decir, obliga a trabajar con un enfoque proactivo, previendo los problemas que se pueden presentar a corto, mediano y largo plazo, y actuando para evitarlos o minimizarlos.” Sin embargo, todo esto es posible en la medida que se logre la correspondencia necesaria entre los objetivos estratégicos y las competencias de la organización, lo que hace que las mismas adquieran un carácter estratégico (p.36).

La importancia de la gestión por competencias es resaltada por la investigación de Burkle & Day (1986) quienes demostraron con datos estadísticos cómo un aumento en la productividad puede ser resultado del desarrollo de competencias entre un 29% y un 32%, debido a su influencia en la conducta de los colaboradores que origina un excelente desempeño en un puesto de trabajo.

En esta era, debido a que las empresas tienen a su alcance la tecnología y la información, la única ventaja competitiva es el talento de las personas y que diferencia una empresa de otra. Dicho talento, se gestiona a través del desarrollo de la capacitación y afianzamiento del aprendizaje continuo, con el objetivo de que su educación y experiencias sean valorizadas y medibles en toda su dimensión, mediante un sistema de competencias.

2.3.2.1. Planeamiento estratégico.

Pereda (2011) señaló lo siguiente:

La planificación estratégica es algo más que un simple proceso de previsión. Exige la definición de objetivos claros, tanto en el sentido de las metas futuras que se desean alcanzar, como de las intermedias que es preciso conseguir, especificando los plazos temporales en el que hay que hacerlo, para llegar al punto deseado y en el momento fijado. Todos estos objetivos, los finales y los intermedios, deben ser realistas, mensurables y posibles. Estos objetivos desarrollados dentro del proceso de planificación estratégicos, serán los que indiquen las prioridades organizacionales y

señalen las líneas de decisión para actividades diarias de la empresa (p. 15).

Muchas organizaciones no tienen definida su Misión y Visión, y hay otras que aunque las tienen, no están vigentes, no son representativas y/o no son conocidas por todos sus integrantes. Frente a la pregunta: ¿qué hacer al respecto?, la respuesta es definir y/o revisar la Misión, y especialmente, la Visión, y luego implementar un modelo de Gestión por Competencias ajustado a estas definiciones (Alles, 2011, p. 16).

Resulta entonces, imprescindible que toda organización desarrolle una cultura organizacional receptiva y capaz de adaptarse a las necesidades de su entorno, tanto interno como externo, y alineado con sus objetivos estratégicos.

Ernesto Gore, en su prólogo al libro “La quinta disciplina” de Senge (1990), señaló que:

Una organización que aspire a sobrevivir en el contexto actual precisa de un diálogo constante con su público. Capaz de interpretar las demandas que recibe y de responder a ellas con las exigencias necesarias. Pero, para poder dialogar con sus agentes externos, debe ser capaz de mantener, en primera instancia, su propio diálogo interno (p.1).

Por tanto la organización, debe orientarse a identificar y potencializar el talento dentro de su organización, de tal modo que refleje en el logro de los resultados esperados y así obtenga y/o mantenga su competitividad.

La gestión por competencias, resulta siendo un modelo que, al enfocarse en las necesidades y potencialización del aspecto humano, impacta directamente en el desarrollo y sostenibilidad para una cultura organizacional saludable.

2.3.2.2. Identificación de competencias.

“A partir de la Misión y Visión se definirá, junto con la máxima conducción, cuáles son las características básicas requeridas para los distintos puestos y los valores a seguir” (Alles, 2011, p. 26).

Para definir un modelo de competencias se parte, en todos los casos, de la información estratégica de la organización: su Misión y Visión, y todo el material disponible con relación a la estrategia...El paso siguiente será involucrar a los directivos de la organización en la definición del modelo de competencias (Alles, 2011, p. 84).

Se debe de identificar, elegir, consensuar y definir las competencias, mediante un procedimiento común y participativo.

Alles (2003) determina los “pasos necesarios para la correcta identificación de competencias”

- Definir criterios de competencias

- Recolectar información
- Reconocer las tareas y demandas en de cada competencia definiendo un concepto final de competencia y agregándole un nivel de apertura asignando valores o grados correspondiente.
- Certificar el nuevo modelo de competencias
- Adaptar el nuevo modelo a todos los elementos del área de personal.

Técnicas complementarias para identificación de competencias.

La identificación de competencias abarca desde el puesto del trabajador hasta conceptos más amplios del área o ámbito de trabajo. A continuación, se describen estas técnicas.

a. Observación

Se usa para puestos relativamente simples, significa la observación del trabajador mientras se ejecutan las tareas que componen su puesto. Previamente se debe revisar documentos disponibles, crear lista de comportamientos que se deben cumplir para la tarea y entrevista al trabajador para completar información. Según (Levy-Leboyer, 1997), “la auto descripción de las actividades por la persona o personas que ocupan el puesto a analizar es susceptible de reemplazar o complementar la información” (p.69).

Presenta la desventaja de ser subjetiva, por lo cual, no es aconsejable aplicarlo a puestos de alto nivel. Sin embargo, resulta útil para iniciar una identificación de competencias.

b. La Entrevista

Según Mayntz (1975) se pueden clasificar las entrevistas de varias maneras en función a:

El grado de estandarización, se pueden diferenciar entre las entrevistas no dirigidas (cualitativas, no estructuradas), entrevistas intensivas o en profundidad y entrevistas por medio de cuestionario estandarizado. El modo de realización, se puede distinguir entre entrevista oral y entrevista por escrito o auto administrada y; el número de intervinientes, pudiéndose establecer otra subdivisión: entrevistas individuales y las entrevistas o discusiones en grupo (pp. 134-135).

Clasificación de las competencias.

Del Pozo (2012) al analizar distintas clasificaciones de varios autores afirman: “independientemente de las diferentes denominaciones, existen tres grandes grupos de competencias: básicas, transversales y específicas” (p. 17). (Ver tabla).

Tabla 3 Competencias básicas, transversales y específicas

	Competencias Básicas	Competencias Transversales	Competencias Específicas
Le Boterf	-	Competencias sociales	Competencias técnicas
Bunk	-	Competencia metodológica Competencia social Competencia participativa	Competencia técnica
ISFOL	Competencias de base	Competencias transversales	Competencias técnico - profesionales
Mertens	Competencias básicas	Competencias genéricas	Competencias específicas

Fuente: tomado de Del Pozo (2012).

2.3.2.3. Formación basada en competencias.

A veces las organizaciones no tienen bien dirigida la inversión en formación. Es decir, la capacitación no se encuentra alineada a los requerimientos reales de la empresa y a los objetivos del puesto de trabajo. Al respecto Alles (2011) señaló:

No siempre la inversión en capacitación está bien direccionada, y a veces los muchos o pocos recursos que se dispone se utilizan de manera inadecuada. Ciertos conceptos básicos, como que la capacitación debe estar relacionada con el puesto que cada persona ocupa en el presente o se prevé que ocupará más adelante, parecen ser sólo frases sin aplicación cuando se analizan los planes de formación de las organizaciones. Un sin número de empresas diseñan programas de formación sobre ciertos

tópicos que, si bien pueden ser interesantes o de utilidad potencial, no tiene relación alguna con el puesto de trabajo (p. 215).

En este contexto, es importante que, una vez que las competencias estén bien definidas, la organización sea consciente reconociendo las potencialidades y limitaciones de cada individuo. De esta manera, la gestión por competencias resulta efectiva, así Dirube (2004) lo afirma:

En el ámbito de la formación, y especialmente cuando tratamos sobre habilidades o sobre conductas, tenemos un empeño reiterativo en que la gente sea lo que no es...Con ello sometemos a las personas a una serie de presiones para realizar una serie de actividades que encuentran poco atractivas y sobre las que se perciben pocos avances.

Lo más natural y con lo que se conseguirán mejores resultados, es proponiendo a las personas que mejoren aquello que hacen bien o, al menos, en aquello que hacen moderadamente bien, y sobre lo que puede mejorar en un corto espacio de tiempo (p. 192).

La importancia de la formación se manifiesta al crear valor, el cual se ve reflejado en la mejora del desempeño del trabajador. Y es la formación basada en competencias la que garantiza la creación del valor al apuntar de manera precisa a los conocimientos necesarios para las operaciones de cada organización, Fernández (2006) señaló que la formación de competencias significa identificar las brechas entre las competencias del trabajador y las que necesita su organización. Sin embargo, es necesario que el trabajador se comprometa e involucre para que dicha formación obtenga el éxito esperado.

En tal sentido, Dirube (2004) señaló que “adquirir una nueva competencia o modificar el nivel de conducta de una competencia que se posea, va a requerir un cambio en los comportamientos... eso exige como premisa indispensable tener interés en hacerlo y contar con predisposición para cambiar” (p. 195).

Ahora bien, el análisis de las necesidades de desarrollo consiste en definir las acciones de formación necesarias para asegurar que se cumplan los objetivos estratégicos, tal como lo indicó Fernández (2006) agrega además que “de forma inmediata, se pasa al nivel individual, comparando el nivel personal de cada uno de los trabajadores con en el propio del puesto” (p.158).

Alles (2011) indicó que “el desarrollo de competencias es un factor clave para cualquier modelo de competencias”. Y, concuerda con Fernandez al señalar que “no tiene sentido implementarlo si a posteriori no se toman medidas para achicar las brechas entre los perfiles por competencias requeridos según los diferentes puestos y las personas que los ocupan” (p. 219).

Finalmente, Alles (2011) señaló que para iniciar la formación por competencias es necesario seguir además los siguientes pasos:

Definir competencias y sus grados para luego asignarlos a los respectivos puestos trabajo de trabajo. 2. A partir de los descriptivos de puestos por competencia será factible medir el grado de desarrollo de competencias y hacer un inventario de competencias del personal. 3. De la comparación de ambos pasos (1 y 2) surgirán las necesidades del desarrollo de competencias. (p.p. 223-230)

Siguiendo esta línea, se desarrollaron métodos para desarrollar y reforzar las competencias de los trabajadores. El mentoring y coaching suponen mecanismos bastante utilizados para tal fin.

El mentoring, es la transferencia de conocimientos y experiencias que imparte un trabajador (mentor) a otro con un menor bagaje en un determinado puesto, invirtiendo recursos en esta tarea. De hecho, es una metodología sobre las bases de siglos atrás, tal como Miller (2002) lo señaló al indicar que no es un concepto nuevo e incluso el término “mentor” proviene de la mitología griega. Mentor, ayuda a Ulises preparándolo para la guerra de Troya.

Respecto al coaching, Según la Asociación Internacional de Coaching (IAC), es un proceso de transformación de la conciencia personal y profesional, descubrimiento y crecimiento.

Otra definición la proponen Villa Casal & Caperán Vega (2010) “Aquel proceso de acompañamiento individualizado (coach) en el que el pupilo (coachee) libera su talento a través de la detección de sus puntos fuertes y sus oportunidades de mejora y la elaboración y seguimiento de un plan de acción concreto” (p.17).

Existen diversas definiciones del Coaching, sin embargo, todas convergen en lograr la mejora personal en cualquier ámbito – depende de los intereses del mismo - a través de la guía de una persona preparada para tal fin (coach).

Al hacer una comparación entre ambas herramientas, señalamos que mentoring da forma a las actitudes mentales de la persona a través de las experiencias y el conocimiento que transmite el mentor, para lograr el desarrollo profesional del sujeto, mientras que el coaching tiene como finalidad guiar a las personas a identificar sus habilidades, y capacitarlas para explotarlas al máximo (ver tabla 4).

Tabla 4. Diferencias entre Mentoring y Coaching

Mentoring	Coaching
Relación continuada que puede durar bastante tiempo	Relación con una duración establecida.
Puede ser informal. Las reuniones pueden celebrarse donde y cuando el cliente necesite asesoramiento guía o apoyo	Suele ser más estructurado en su naturaleza. Las reuniones se programan con carácter periódico
Más a largo plazo. Adopta una visión más amplia de la persona	A corto plazo (en ocasiones con un límite temporal) y centrado en áreas o problemas de desarrollo específico
El mentor suele ser más experimentado y cualificado que su sujeto, con frecuencia un superior en la organización, capaz de transmitir sus conocimientos, experiencias y abrir puertas a oportunidades que de otro modo, serían inalcanzables	El coach no suele necesitar una experiencia directa en la profesión formal del cliente salvo que el coaching sea específico y centrado en las habilidades.
Se centra en el desarrollo profesional y personal.	Suele centrarse en el desarrollo y los problemas laborales.
El sujeto establece la agenda mientras el mentor ofrece apoyo y guía para preparar a su sujeto para puestos futuros.	La agenda se centra en conseguir objetivos específicos e inmediatos.
El mentoring tiene que ver con desarrollar profesionalmente al sujeto	El coaching tiene que ver con áreas o problemas de desarrollo más específico.

Nota. Tomada de "Diferencias entre mentoring y coaching" por Dolan, S. , Coaching por Valores, p. 22.

2.3.2.4. Evaluación de competencias.

“El aseguramiento de óptimo desarrollo de todas las acciones formativas se obtiene mediante el establecimiento de un sistema de evaluación de la calidad de todo el proceso formativo” (Fernandez, 2006, p. 179).

Spencer & Spencer (1993) señalan varios motivos que evidencian la necesidad de una evaluación del desempeño por competencias en comparación al modelo tradicional.

Desempeño de tipo estándar y métodos o criterios de evaluación no equitativos. Métodos burocráticos de evaluación del desempeño que transforman la evaluación en un “papel de trabajo” que no es tomado en serio ni por los gerentes ni por los empleados, careciendo de impacto tanto en el desempeño como en el desarrollo de estos últimos. Los empleados sienten que la evaluación del desempeño no es para ellos; que no provee ni desarrollo ni posibilidades de carrera. La evaluación del desempeño tiene un pobre impacto en la alta gerencia. No se eligen gerentes entre los empleados de buen desempeño ni se les da retroalimentación. El sistema de evaluación del desempeño no refleja la estrategia organizacional. Los resultados de las evaluaciones del desempeño no reflejan la realidad, pues indican que todos los empleados “tienen un alto desempeño” (por ejemplo, 4 en una escala de 1 a 5), y además no se utilizan ni para promociones ni para decidir planes de sucesión (p.267).

Así mismo, existen diversas técnicas para evaluar al personal de la organización. Al respecto Olaz y Brändle (2013) señalaron que:

No existe una única manera de realizar la entrevista de evaluación del desempeño, pero atendiendo a la clasificación de R. Mayntz (1975: 134-135) y a nuestra propia experiencia profesional, parece destacarse como modo más usual el que se inspira en las entrevistas efectuadas a través de un cuestionario estandarizado, verbalizadas oralmente y de forma individual entre entrevistador y entrevistado (p.9).

Adicionalmente, Boccalari (2004) indicó la necesidad de buscar una medición más precisa de las competencias al señalar que “la apertura de una competencia en grados de comportamiento observable es lo que permite una evaluación y medición más precisa del desempeño de las personas” (p.60).

En este aspecto consideramos, coincidiendo además con Alles (2011) que la medición por apertura en grados es la más adecuada.

Medir el desempeño basado en competencias nos permitirá evaluar de cómo está situado el trabajador en relación a las competencias necesarias para su puesto de trabajo y resultará útil para diseñar las estrategias pertinentes para potencializar las brechas identificadas.

El desempeño expresa el modo en que un trabajador realiza las funciones y tareas que tiene asignadas, de acuerdo con la misión y los objetivos fijados por la empresa, y demuestra en el ejercicio de sus funciones poseer las competencias exigidas para el puesto de trabajo que ocupa. La evaluación del desempeño puede atender por tanto a los logros en el trabajo, medidos en términos de producción o consecución de objetivos, y

a la medida en que las competencias laborales que se asocian a un desempeño adecuado han sido demostradas (Gil, 2007, p. 91).

2.3.3. *Clima laboral*

Según Chiavenato (2006), “a partir de la teoría del comportamiento, un grupo de científicos sociales y consultores de empresas desarrolló un enfoque moderno, democrático y variado al desarrollo planeado de las organizaciones, que recibió el nombre de Desarrollo Organizacional” (p. 318).

Indicó además que el objetivo principal del desarrollo organizacional es el de transformar una organización mecanicista en una organización orgánica. De tal manera, que se relacione con las definiciones de cambio y capacidad de adaptarse a las modificaciones que ocurren en el ambiente.

En este escenario, se van formando nuevos conceptos de organización y de cultura organizacional. Uno de estos conceptos es el de clima organizacional, el cual según Chiavenato (2006) “constituye el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización. El clima organizacional se relaciona con la moral y la satisfacción de las necesidades de los participantes...El concepto de clima organizacional involucra factores estructurales, como el tipo de organización y puede ser saludable o enfermizo” (p. 320).

Dessler (1993) menciona a Forehand y Gilmer quienes definen el clima organizacional como “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman” (p.181).

También señaló Chiavenato (2009), en su obra *Comportamiento Organizacional*:

El ambiente entre los miembros de la organización se llama clima organizacional y está estrechamente ligado de lado de motivación de las personas. Cuando esta se encuentra muy motivadas el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones satisfactorias que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés colaboración irrestricta etc. (p. 260).

Mientras que para para Bulnes (2004):

El clima laboral no es más que el estado de ánimo de la organización, este estado de ánimo lo impone directamente el empleado. El clima laboral es el producto de las distintas percepciones de cada empleado frente a su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción, y tienen un impacto directo en los resultados de la organización. La medición del clima laboral resulta difícil de efectuar debido a que cada trabajador es un micro mundo y por lo tanto están repartidos en distintas realidades y su satisfacción dependerá de los servicios y del ambiente en el que se desenvuelva” (pp. 40,41).

Otro concepto lo definen Griffin y Moorhead (2010):

El clima de la organización se basa en las percepciones individuales, a menudo se define como los patrones recurrentes de comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización, y se refiere a las situaciones actuales en una organización y los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados del desempeño laboral (p. 472)

Según Goncalves (1997), las percepciones que tiene un trabajador sobre los procesos y estructuras de un medio laboral es el enfoque más útil entre todos los planteados sobre clima laboral.

Méndez (2006) definió al clima laboral u organizacional como:

El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan sus valores de comportamiento (p. 31).

Los autores señalan distintas variables o dimensiones del clima laboral, tal como lo afirmaron Pereda, Berrocal & Alonso (2014), “Es importante señalar que no hay acuerdo en cuanto a las facetas, dimensiones o percepciones que se han de evaluar del ambiente de trabajo y el clima laboral” (p. 380). En ese sentido, y

para determinar las dimensiones del clima laboral en esta investigación, se realizó una investigación exploratoria a través de una entrevista abierta a un grupo de 20 trabajadores escogidos de manera aleatoria. Como resultado de la entrevista se delimitaron aquellas variables que tuvieron mayor incidencia. Estas fueron: relaciones interpersonales inadecuadas, falta de compromiso, ausencia de liderazgo en la organización y personal desmotivado.

2.3.3.1. Relaciones interpersonales.

“Una vez contratado el trabajador (cualquier persona que labora: obrero, oficinista o ejecutivo) va a iniciarse una serie de relaciones entre él y la organización. Frecuentemente, esos nexos no serán sólo individuales sino colectivos” (Arias & Heredia, 2012, p. 586).

Para que el camino, por el que se desarrollan estas relaciones, esté bien definido, los valores de la organización y su correcta difusión juegan un papel principal; así lo afirmaron Arias & Heredia (2012) al señalar que la correspondencia entre la dirección y sus gerentes será más clara si la organización manifiesta de manera abierta sus valores que vienen a ser, “los principios inamovibles bajo los cuales se comportará aun cuando signifiquen sacrificios, incomodidades o incluso pérdidas” (p. 586).

En este contexto, “dar información y recibirla es uno de los elementos más importantes para la autorrealización del individuo en la organización: el ser

humano quiere comunicar y desea que se comuniquen con él” (Arias & Heredia, 2012, p. 591).

La “comunicación, es el envío, la recepción y la comprensión de los mensajes. También es el proceso básico por el cual gerentes, trabajadores que tienen contacto con los clientes y profesionales llevan a cabo su trabajo” (Dubrin, 2008, p. 39).

Para lograr una comunicación eficaz se deben considerar los siguientes componentes: el emisor, quién inicia la comunicación. El mensaje en sí, con una idea o propósito de lo que se quiere transmitir. El canal, por donde se transmite el mensaje. El receptor, quien recibe el mensaje. Retroalimentación, representa el mensaje que devuelve el receptor al emisor y el entorno, el cual es un factor importante que impacta en la comunicación condicionando su nivel.

Adicionalmente está el ruido que afecta todo el proceso de comunicación, comprende factores como el estrés, el miedo, influyendo en todos los componentes de la comunicación Dubrin (2008).

También se indicó que “otra manera de comprender el proceso de comunicación interpersonal es examinar el modo en que la comunicación constituye un vehículo para la construcción de relaciones” (Dubrin, 2008, p. 40).

Ahora bien, además de la comunicación, es necesario resaltar la importancia de los grupos y las relaciones interpersonales que se generan en este ámbito.

El éxito o el fracaso de las organizaciones dependen no sólo de los individuos concretos que trabajan en ella, sino también de la calidad de las interacciones y de la comunicación entre ellos; Es decir, de las relaciones existentes en el grupo y entre los diferentes grupos que constituyen la organización.

Ello justificaría la importancia que tienen los grupos en las organizaciones, pero también hace patente la influencia de los grupos sobre el desempeño de los individuos sobre los niveles de productividad, actitudes, satisfacción, expectativas, motivación, calidad de sus decisiones y sobre su comportamiento general como miembros de la organización (Rodríguez, y otros, 2004, p. 169).

Cabe señalar, la forma en que estos grupos se estructuran:

Las personas en las organizaciones interactúan entre sí por medio de diferentes grupos estructurados en función de la delimitación de tareas que tengan asignadas, y son creados y establecidos por la propia organización para conseguir unos objetivos (grupos formales); sin embargo las personas se relacionan también por medio de otros grupos que no han sido creados o deliberadamente planificados por la organización, sino que surgen de forma espontánea, con la finalidad de satisfacer las

necesidades personales o sociales que la organización formal no puede cubrir (grupos informales) (Rodríguez, y otros, 2004, pp. 170,171).

De esta manera, la estructura de un grupo se define como:

Las pautas de relación que de forma estable mantiene un grupo, y supone orden, estabilidad, diferenciación, control y capacidad de predicción. Ello significa que los comportamientos de todos los miembros están sometidos a unas mismas normas e influidos por similares sistemas de valores (Rodríguez, y otros, 2004, pp. 174).

Sin embargo, según (Rodríguez, y otros, 2004), para lograr que todos los miembros apunten al logro de una misión específica son necesarios los equipos de trabajo. A diferencia de un grupo, “un equipo es un conjunto de personas con objetivos comunes con lazos cohesivos y afectivos intensos, comunicación fluida y abierta con orgullo de pertenecer al mismo y con un manejo provechoso de los conflictos” (Arias & Heredia, 2012, p. 605).

Los equipos de trabajo cumplen un rol importante en las organizaciones. Así lo señalaron Arias & Heredia (2012): “En la actualidad los equipos de trabajo, dada la multiplicidad de competencias necesarias para cumplir con la misión, constituyen un ingrediente sustancial de una empresa o una organización al grado de poder determinar la suerte de aquella” (p. 623).

Por otro lado, en las interrelaciones personales dentro de los grupos o equipos de trabajo surgen los conflictos. Al respecto Arias (2012) señaló:

El conflicto interpersonal surge cuando dos o más personas, equipos o empresas, desean estar en la misma posición. Sin embargo, sólo existe la posibilidad de que una ocupe dicha situación. Con frecuencia esta circunstancia se refiere la “razón” o a la “verdad”: todo el mundo quiere tener la razón en argumentos aparentemente irreconciliables (p. 623).

Sin embargo (Arias & Heredia, 2012), señalaron que:

Frente a la inevitabilidad de los conflictos la mejor postura es saber aprovecharlos mediante el reconocimiento de las diferencias individuales, eliminando la actitud de “sabelotodo”, haciendo énfasis en las semejanzas, explorando los otros puntos de vista, ponerse en los zapatos de la otra parte, empleando técnicas para disminuir la emotividad negativa y ver el conflicto como un reto para la creatividad.

De manera que,

El aprovechamiento de los conflictos requiere de una personalidad abierta y lo suficientemente madura para no temer a las posibles fallas en el propio comportamiento, permeada por un espíritu sincero de mejoría constante, con capacidad para ver en los conflictos las posibilidades de nuevos aprendizajes y de ejercitar el espíritu innovador (Arias & Heredia, 2012, p. 633).

2.3.3.2. Compromiso.

Se entiende compromiso como un conjunto de atributos que implican un conjunto de expectativas recíprocas, tanto para el empleado como para organización.

Brito (1996) señaló que el compromiso debe entenderse “como la oportunidad que tiene el Recurso Humano en salud a través de política, de acceder a su desarrollo, en función a sus necesidades, permitiéndose satisfacer cualitativamente los requerimientos exigidos para el ejercicio de sus desempeños de manera integral” (p. 135).

Mientras que Robbins (1999) lo define como “una situación en la cual cada parte en un conflicto está dispuesta a renunciar a algo” (p. 442).

Una definición más enfocada al trabajador y su organización la brinda Alles (2008):

Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto personales como profesionales (p. 66).

Bajo la misma óptica, Soberanes & De la Fuente (2009) señalaron cómo convergen ambos elementos:

El compromiso organizacional y la alineación del factor humano, definen las relaciones existentes entre los empleados y los directivos de la organización para la cual trabajan, identificando qué genera las causas y por ende las consecuencias de cada uno de ellos en su quehacer dentro de un marco de gestión estratégica. Toma una estructura orientada al cumplimiento de la misión y visión de la organización y sus beneficios (p. 123).

El compromiso de los trabajadores resulta ser un factor que las organizaciones al reconocerlo en toda su dimensión, obtendrán una menor rotación reduciendo esfuerzos y sobrecostos que impactarán de manera positiva en el logro de sus objetivos estratégicos. Goleman (1999) remarca la importancia de lograr que las organizaciones fomenten ese compromiso haciendo que el trabajo sea valorado por el empleado:

Cuando las personas quieren su empleo por el trabajo en sí, se sienten muchas veces comprometidos con las organizaciones que hacen posible el trabajo. Los empleados comprometidos tienden a permanecer con las organizaciones aun cuando son perseguidos por el dinero que ofrecen los cazatalentos (p. 4).

Así mismo, Soberanes & De la Fuente (2009) resaltan la importancia y el beneficio del compromiso en una organización:

El que los empleados no se comprometan con la organización trae consigo la reducción de la eficacia de la organización, unos empleados

comprometidos tienen una menor probabilidad de renunciar y aceptar contratarse con otra empresa. Por ello la organización no invierte en costos de rotación. Los empleados comprometidos y calificados no requieren de ser supervisados, ya que conocen la importancia y valor de integrar sus metas con las de la organización, porque piensan en ambas, a nivel personal (p. 124).

Ahora bien, desde el punto de vista de los empleados, el compromiso de la organización fomenta la estabilidad laboral, que influye en los salarios, beneficios sociales, jubilación lo cual asegura la cobertura de necesidades tanto materiales como emocionales. De esta manera se benefician las familias y, por tanto, la economía de su comunidad.

2.3.3.3. Liderazgo.

Existen muchas definiciones sobre el término, entre las de las cuales mencionaremos algunas.

En un concepto general Arias (2012) señaló que el liderazgo: “constituye un proceso para alcanzar una visión y una misión valiosas mediante nombramiento y el desarrollo integral de las personas y sus facultades humanas utilizando el máximo los recursos y con repercusiones positivas para la calidad global de vida” (p.205).

En el plano psicológico, Rodríguez y otros (2004) indicaron que el liderazgo se debe considerar como una relación de doble vía entre líder y los empleados. Los seguidores poseen la percepción y/o expectativa de que el avance del grupo mejorará si es que su líder dirige al grupo hacia el logro de los objetivos.

Mientras que Robbins (1999) lo define, entrando al campo empresarial como la “capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas” (p. 347).

Dubrin (2008) señaló: “liderazgo es la habilidad de inspirar apoyo y confianza en las personas necesarias para lograr las metas de la empresa” (p.148).

a. Teoría de liderazgo.

Krieger (2001) menciona como principales teorías de liderazgo:

a.1. Teoría de los rasgos.

Esta teoría señala que los líderes poseen una serie de rasgos de nacimiento, y que los diferencia de los demás.

Diversos autores buscaron identificar características propias de los líderes y rasgos negativos que impidan el desarrollo del liderazgo. Sin embargo “este enfoque no llegó muy lejos pues no hay un acuerdo en las características comunes del liderazgo y porqué los líderes no poseen ninguna serie de características que no tengan los seguidores” (Krieger, 2001, p. 383).

a.2. Teorías del comportamiento.

A diferencia de la teoría de los rasgos, estas teorías proponen que no se nace con el liderazgo, sino mas bien, una persona puede ser capacitada para ser líder. Sin embargo, tienen la deficiencia que poseen un enfoque fuera de contexto. Es decir, no consideraban los factores situacionales en la teoría.

a.3. Teoría situacional del liderazgo.

Esta teoría “parte de premisa empírica de que diferentes situaciones exigen diferentes formas de liderazgo y, por ende, se pedirán individuos, habilidades y comportamientos específicos que son distintos en general, en cada situación” (Krieger, 2001, p. 385).

Hersey y Blanchard (1998), citada en krieger (2001), son los creadores de esta teoría, resaltando la importancia en la interacción entre el líder y sus seguidores. Señalaron también, que el liderazgo situacional se basa en:

1. El nivel de conducción y dirección.
2. El nivel de apoyo social y emocional.
3. El nivel de desarrollo de los seguidores en el ejercicio de ciertas tareas.

En conclusión, podemos señalar de todas las definiciones mencionadas, que liderazgo es la habilidad para guiar a las personas, hacia la búsqueda de resultados de la organización. En este contexto, existen diferentes formas de liderazgo, las cuales deben ser enfocadas según su situación, y analizadas desde la óptica del líder y quienes lo siguen.

2.3.3.4. Motivación.

Según Robbins (1999), es “la voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual” (p. 168).

Otra definición es la de Spector, quien señaló:

En general, la motivación se define como un estado interno que induce a la persona a conducirse de determinadas formas... Desde otra perspectiva, la motivación se relaciona con el deseo de adquirir o conseguir una meta; esto significa que de motivación se deriva de los

deseos, las necesidades o la voluntad del individuo. A muchas personas les motiva la posibilidad de ganar dinero, de modo que es lógico suponer que una motivación intensa en este sentido afectará la conducta relacionada con el deseo de obtener dinero (Spector, 2002, p. 168).

Desde los años 50 se desarrollaron diversas teorías que tratan de explicar la motivación humana, Robbins (1999) las separa en dos etapas, las primeras teorías de la motivación y las teorías contemporáneas.

Considera que las primeras teorías de la motivación son importantes porque aún siguen vigentes y los gerentes las suelen usar en la práctica para explicar la motivación del empleado.

a. Teoría de la jerarquía de las necesidades

Como una de las más referenciadas se encuentra la de Abraham Maslow, citado por Robbins (1999), quién determinó que existe una jerarquía de 5 necesidades dentro del ser humano:

1. De nivel fisiológico. Referente a las necesidades de tipo orgánico, relacionadas a los sentidos (alimentos, sexuales, abrigo, etc)
2. De nivel de seguridad. Necesidad de cubrir aspectos de salud, familiares, económicos, de hogar y todos aquellos que ayudan a mantener un estatus de orden.

3. De tipo social. Relacionado a aquello que brinda al individuo un sentido de pertenencia, familiar, amical y afectivo.
4. De reconocimiento. Necesidades de correspondencia relacionados a la confianza, autosuficiencia, prestigio, logros financieros.
5. De autorrealización. Se presenta como el nivel más alto y el que se puede cubrir habiendo alcanzado y satisfecho todos los niveles anteriores. Está relacionado al éxito individual.

Mientras se va cubriendo cada nivel, el superior se convierte en el principal motivador para el individuo. Por lo tanto, para apuntar hacia la motivación de una persona es necesario comprender en qué nivel jerárquico de necesidades se ubica y dirigirse a las necesidades propias del nivel superior inmediato.

Maslow, disgregó además estas necesidades en niveles de tipo altos y bajos. Las necesidades de bajo nivel corresponden a las fisiológicas y de seguridad y la social, estima y autorrealización como necesidades de alto nivel. Las últimas se cubren en el interior de la persona y las de bajo nivel por factores externos salarios, contratos sindicales y antigüedad.

b. Teoría de la jerarquía de las necesidades

Mc Gregor, citado por Robbins (1999), después de observar a los gerentes acerca de cómo se comportaban con sus empleados concluyó que éstos definen

su visión y su comportamiento hacia ellos de acuerdo a dos posiciones establecidas: la teoría X, visión negativa de los empleados, y la teoría Y, visión positiva de ellos.

Según la teoría X existen cuatro patrones de pensamiento asumidas por los gerentes:

1. Los trabajadores sienten disgusto por trabajar de manera inherente y siempre buscarán en lo posible no hacerlo.
2. Debido a que les molesta trabajar deben ser forzados, vigilados o intimidados para cumplir sus objetivos con sanciones.
3. Los trabajadores evitan adoptar responsabilidades y buscan la vía formal mientras sea posible.
4. La mayor cantidad de empleados percibe la seguridad sobre el resto de componentes relacionados con el trabajo y revelarán una mínima aspiración.

Mientras que para la teoría Y existen cuatro suposiciones:

1. Los trabajadores conciben sus labores de forma habitual como reposar o recrearse.
2. Los empleados gestionarán su propia dirección y control si es que hay un compromiso con los objetivos de la organización.
3. Un trabajador regular puede desarrollar la capacidad de aceptación y comprometerse con sus responsabilidades.

4. La capacidad para innovar a través de decisiones está extensamente distribuida en la población de trabajadores y no corresponde a una habilidad propia del ámbito gerencial.

c. Teoría de la motivación-higiene.

Frederic Herzberg, citado por Robbins (1999), investigó los factores que llevaron a la satisfacción extrema de un trabajador y a la insatisfacción extrema. Después de hacer su investigación determinó factores que llevan al trabajador a una satisfacción extrema, la consecución de objetivos, reconocimiento, la labor propiamente dicha, la responsabilidad, y el desarrollo personal. Mientras que, los factores que llevan al trabajador a la insatisfacción extrema son el control, trato con el jefe, ambiente de trabajo, sueldo, la interrelación con sus colegas, vida personal, relación con los empleados bajo su cargo, estatus y seguridad.

Aquellos factores relacionados con la satisfacción extrema los denominó como motivadores mientras que a los otros como factores de higiene. Finalmente, los factores motivadores son los intrínsecos y los factores desmotivadores son los extrínsecos.

Herzberg sostenía que eliminando los factores extrínsecos se podría obtener un trabajador que no estará insatisfecho, pero no necesariamente motivado. Para ello, había que impulsar aquellos factores intrínsecos y enfatizándolos.

En cuanto a las teorías contemporáneas, al igual que (Robbins, 1999), la mayoría de los autores considera las siguientes:

d. Teoría de las necesidades de McClelland.

Basada en tres tipos de necesidades: demanda por el logro, demanda de poder y demanda de afiliación.

1. La demanda por el logro es el ánimo de destacar. El logro, en correspondencia a un conjunto de patrones y la pugna por el triunfo.
2. La demanda de poder es el deseo de lograr que otras personas actúen en una manera que uno lo haría.
3. La demanda de afiliación es el interés de interrelacionarse de manera personal estableciendo lazos amistosos y cercanos.

e. Teoría de la evaluación cognoscitiva.

En esta se postula que entregar retribuciones por conductas y/o actitudes que ya son retribuidas de forma intrínseca apunta a reducir el nivel de motivación total. Las motivaciones más importantes de esta teoría se relacionan con la manera como se retribuye a los trabajadores en una empresa. Es decir, cuando al empleado se le recompensa de manera distinta por desarrollar alguna tarea interesante esto provoca que disminuya el interés intrínseco en la tarea.

f. Teoría del establecimiento de las metas.

Edwin Locke, citado por (Robbins, 1999), propuso esta teoría sosteniendo que fijar metas puntuales a los trabajadores elevan su desempeño e incluso, implementar metas complejas logra un aumento mayor en su desempeño, una vez que estas sean aceptadas. Además, la retroalimentación es importante para sostener su sostenibilidad y crecimiento.

g. Teoría del reforzamiento.

A diferencia del establecimiento de metas, surge en claro contraste la del reforzamiento con un enfoque conductual donde el comportamiento es condicionado por el reforzamiento. Es decir, si se realiza una determinada tarea y esta es reforzada de manera positiva, esto condicionará la mejora en la producción de esta tarea. Sin embargo, si es reprimido por sobrepasar su producción de carga lo más probable es que se reduzca la productividad.

h. Teoría de la equidad

J. Stacy Adams, citado por Robbins (1999), propone que los individuos hacen la comparación de sus aportes y beneficios individuales con los de otros o con los de ellos mismos. Luego, responden eliminando cualquier desigualdad, resultando esta desigualdad, un factor motivador.

i. Teoría de las expectativas

Fue propuesta por Víctor Vroom, citado por Robbins (1999) , y dentro de las teorías de la motivación viene a ser una de las más aceptadas, y “sostiene que la fortaleza de una tendencia a actuar de cierta manera depende de la fortaleza de la expectativa de que el acto será seguido por un resultado determinado y de lo atractivo de ese resultado sea para el individuo” (Robbins, 1999, p. 187).

Esta teoría nos ayuda a comprender por qué los empleados se sienten desmotivados y sólo realiza lo mínimo indispensable para conservar su puesto de trabajo.

2.4. Marco conceptual

- Burocracia. “Estructura con tareas operativas, que se llevan a cabo mediante la especialización, reglas y normas muy formales tareas que están agrupadas en departamentos funcionales, autoridad centralizada, tramos de control estrecho y toma de decisiones atendida a la cadena de mando” (Robbins, 1999, p. 489).
- Competencia. “Capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño real, demostrable en un determinado contexto de trabajo” (Del Pozo, 2012, p. 132).

- Competencia profesional. “Conjunto de conocimientos y capacidades que se ponen en práctica, de forma integrada, permitiendo el ejercicio de la actividad profesional conforme a las exigencias de la producción y el empleo” (Del Pozo, 2012, p. 132).
- Evaluación de competencia. “Proceso a través del cual se verifica la capacidad de una persona para la realización de una tarea profesional en relación con una norma laboral previamente establecida. Puede ser efectuada mediante pruebas situacionales, observación en el puesto o test” (Del Pozo, 2012, p. 134).
- Modelo orgánico. “Estructura plana que utiliza equipos interfuncionales y transjerárquicos, tiene formalización baja, posee una red amplia de información y se apoya en la toma de decisiones participativas” (Robbins, 1999, p. 497).
- Política. “Guía que indica el camino para facilitar las decisiones. Las políticas constituyen una orden indirecta por medio de la cual los niveles superiores de la organización tratan de determinar la conducta de los niveles inferiores” (Arias & Heredia, 2012, p. 586).

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación.

El presente estudio, cumple con las condiciones requeridas para ser considerada de tipo cuantitativa y aplicada, destinada a encontrar una solución a un problema práctico. Es prospectivo y transversal.

Respecto al nivel de la investigación, según la clasificó Arias (2012), es descriptiva debido a que caracteriza un grupo para medir ciertos atributos de las variables en estudio y se clasifica en correlacional al analizar el nivel de relación entre las variables.

En cuanto al diseño, es una investigación de campo, no experimental, sin intervención, es decir, sin manipulación o control de las variables. En el diseño de campo se incluyen las encuestas para obtener la información.

3.1.1. Operacionalización de variables.

Matriz para la variable X:

VARIABLES	INDICADORES	ITEMS
X: Gestión por competencias	X1: Planeamiento estratégico	¿Tiene conocimiento de la visión del plan estratégico de su organización?
		¿Tiene conocimiento de la misión del plan estratégico de su organización?
		¿Tiene conocimiento de los valores de su organización?
		¿Tiene conocimiento de los objetivos de su organización?
		¿Tiene conocimiento de los objetivos de su área?
	X2: Identificación de competencias	¿Conoce las competencias generales de su organización?
		¿Conoce las competencias de su área (transversales)?
		¿Conoce las competencias específicas de su puesto de trabajo?
		¿Qué tan importante considera conocer sus competencias?
	X3: Formación basada en competencias	¿Le brindaron capacitaciones orientados al desarrollo de alguna competencia general en el último año?
		¿Le brindaron capacitaciones orientados al desarrollo de alguna competencia en su área en el último año?
		¿Le brindaron capacitaciones orientados al desarrollo de alguna competencia de su puesto de trabajo en el último año?
		¿Considera importante la capacitación y formación de competencias en su organización?
	X4: Evaluación de competencias	¿Ha sido evaluado en su organización?
		¿Considera que ha sido evaluado de manera objetiva?
		¿Considera que la evaluación contemplaba alguna de las competencias necesarias para su organización?
¿Qué tan importante considera que las evaluaciones deben estar basadas en competencias?		

Matriz para la variable Y:

VARIABLES	INDICADORES	ITEMS
Y: Clima laboral	Y1: Relaciones personales	¿Considera que tiene el apoyo necesario para la solución de problemas?
		¿Considera que se mantiene una relación profesional entre sus compañeros de trabajo?
		¿Considera que existe una relación informal entre sus compañeros de trabajo?
		¿Considera que existe una comunicación fluida con su jefe directo?
		¿Considera que tiene el apoyo de su jefe, cada vez que se presenta un problema en su puesto de trabajo?
		¿Considera que existe una igualdad de trato en su organización?
	Y2: Compromiso	¿Considera que sus compañeros de trabajo deberían estar más comprometidos con la organización?
		¿Considera que se siente comprometido con su organización?
		¿Considera que la organización hace lo necesario para que sus trabajadores se sientan comprometidos a trabajar con calidad?
		¿Considera que la organización debería hacer lo necesario por lograr mayor compromiso de los trabajadores?
	Y3: Liderazgo	¿Considera que en su organización existe un liderazgo orientado al logro de objetivos?
		¿Considera que su jefe posee un liderazgo participativo?
		¿Considera que en su organización, existe un liderazgo directivo?
		¿Considera que, en general, existe liderazgo en su organización?
	Y4: Motivación	¿Considera que sus compañeros se encuentran motivados en su puesto de trabajo?
		¿Considera que la organización reconoce sus logros de manera adecuada?
¿Considera que la organización muestra interés por sus actividades laborales?		
¿Considera que se encuentra realizado en su puesto de trabajo?		

3.1.2. Matriz de consistencia.

Gestión por Competencias y su influencia en el Clima Laboral en una empresa de servicios de consultoría y outsourcing, Lima 2017.					
AUTOR:	Daniel Rey de Castro Hidalgo				
ASESOR:	Doctora Justina Uribe				
PROBLEMA PRINCIPAL	OBJETIVO PRINCIPAL	HIPÓTESIS PRINCIPAL	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
¿De qué manera la gestión de competencias se relaciona con el clima laboral de los trabajadores en una empresa de servicios de consultoría y outsourcing, Lima 2017?	Determinar la relación entre la gestión de competencias y el clima laboral de los trabajadores en una empresa de servicios de consultoría y outsourcing, Lima 2017	La gestión de competencias se relaciona con el clima laboral de los trabajadores en una empresa de servicios de consultoría y outsourcing, Lima 2017		X1: Planeamiento y difusión del plan estratégico	Nivel de conocimiento del trabajador del plan estratégico y valores
					Nivel de conocimiento del trabajador de los objetivos de la organización
				X2: Identificación de competencias	Nivel de conocimiento de los trabajadores de las competencias generales
					Nivel de conocimiento de los trabajadores de las competencias transversales
Problemas Específicos	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	X= Gestión por competencias		Nivel de conocimiento de los trabajadores de las competencias específicas
1. ¿De qué manera el planeamiento y difusión del plan estratégico se relaciona con el clima laboral de los trabajadores en una empresa de servicios de consultoría y outsourcing, Lima 2017?	1. Identificar la relación entre el planeamiento y difusión del plan estratégico y el clima laboral de los trabajadores en una empresa de servicios de consultoría y outsourcing, Lima 2017.	1. El planeamiento y difusión del plan estratégico se relaciona con el clima laboral de los trabajadores en una empresa de servicios de consultoría y outsourcing, Lima 2017.		X3: Formación basada en competencias	Nivel de capacitación en competencias generales ofrecida al trabajador
					Nivel de capacitación en competencias específicas ofrecida al trabajador
2. ¿De qué manera la identificación de competencias se relaciona con el clima laboral de los trabajadores en una empresa de servicios de consultoría y outsourcing, Lima 2017?	2. Identificar la relación entre la identificación de competencias y el clima laboral de los trabajadores en una empresa de servicios de consultoría y outsourcing, Lima 2017.	2. La identificación de competencias se relaciona con el clima laboral de los trabajadores en una empresa de servicios de consultoría y outsourcing, Lima 2017.		X4: Evaluación de competencias	Nivel de evaluación general al trabajador en la organización
					Nivel de evaluación en competencias al trabajador en la organización
3. ¿De qué manera la formación basada en competencias se relaciona con el clima laboral de los trabajadores en una empresa de servicios de consultoría y outsourcing, Lima 2017?	3. Identificar la relación entre la formación basada en competencias y el clima laboral de los trabajadores en una empresa de servicios de consultoría y outsourcing, Lima 2017.	3. La formación basada en competencias se relaciona con el clima laboral de los trabajadores en una empresa de servicios de consultoría y outsourcing, Lima 2017.		Y1: Relaciones interpersonales	Nivel de relaciones interpersonales con los jefes de la organización
					Nivel de relaciones interpersonales con los colaboradores de la organización
4. ¿De qué manera la evaluación por competencias se relaciona con el clima laboral de los trabajadores en una empresa de servicios de consultoría y outsourcing, Lima 2017?	4. Identificar la relación entre la evaluación por competencia y el clima laboral de los trabajadores en una empresa de servicios de consultoría y outsourcing, Lima 2017.	4. La evaluación por competencias se relaciona con el clima laboral de los trabajadores en una empresa de servicios de consultoría y outsourcing, Lima 2017.		Y2: Compromiso	Nivel de compromiso con la organización
					Nivel de compromiso con su trabajo (en su área)
				Y3: Liderazgo	Nivel de liderazgo en la organización
					Nivel de liderazgo de sus jefes
				Y4: Motivación	Nivel de motivación en su organización
					Nivel de motivación con su puesto de tra

3.2. Población de estudio.

Se encuentra integrada por los 350 trabajadores de la empresa, entre hombres y mujeres con nivel profesional, al mes de junio del año 2017 y distribuidos en sus cuatro unidades de negocio (ver tabla 5).

Tabla 5. Trabajadores del staff administrativo

Unidades de Negocio	Número de trabajadores	Porcentaje
Strategy	140	40%
Executive solutions	140	40%
Business	53	15%
Trade development	17	5%
Total	350	100%

Fuente: Gerencia de Contraloría.

3.3. Tamaño de la muestra.

La muestra se determinó en función a fórmula diseñada para calcular el tamaño de la muestra para una población determinada:

$$n_o = (Z^2 \times p \times q \times N) / (E^2 (N-1) + Z^2 \times p \times q)$$

Ajustando la muestra:

$$n = n_o / 1 + (n_o/N)$$

En la cual:

$Z = 1.96$, valor en la tabla normal, para un nivel de significancia de

$$\alpha = 0.05$$

$$p, q = 0.5$$

$$N = 350$$

$E = 5\%$, máximo error permitido.

Se obtuvo el n_o de los datos:

$$n_o = (1.96^2 \times 0.5 \times 0.5 \times 350) / (1.96^2 \times (350-1) + 1.96^2 \times 0.5 \times 0.5)$$

$$n_o = 183$$

Haciendo el ajuste para la muestra:

$$n = 183 / 1 + (183/350)$$

$$n = 120$$

El número para la muestra es 120, y representa la cantidad de trabajadores a quienes se les aplicarán los cuestionarios.

3.4. Técnicas de recolección de datos.

La recolección de datos se realizó a través de una encuesta o cuestionario. Para la variable independiente gestión por competencias se diseñó el instrumento mediante una escala tipo mixta. La escala dicotómica Si/No y la escala de Likert con un puntaje mínimo de 1 y máximo de 5.

Respecto a la variable dependiente, clima laboral se realizó en principio, una entrevista abierta a veinte empleados elegidos en forma aleatoria para encontrar las variables con más influencia en el clima laboral. Se definieron cinco, relaciones interpersonales, compromiso, liderazgo y motivación. Como siguiente paso, se elaboró el instrumento de medición mediante una escala de Likert con puntaje mínimo de 1 y máximo de 5.

Ambas encuestas se aplicaron de manera presencial en el centro de trabajo en dos fechas consecutivas, previo consenso con la gerencia respectiva.

3.4.1. Validez y confiabilidad de los instrumentos.

La validez de ambos instrumentos fue determinado por un juicio experto formado por cuatro profesionales especializados en la materia (ver anexo 2).

Para medir la confiabilidad se aplicó el indicador Alpha de Crombach (ver ficha técnica de los instrumentos).

3.4.2. Ficha técnica de los instrumentos.

Cuestionario 1: Gestión por competencias.

Autor: Daniel Rey de Castro Hidalgo

Base teórica: Se determinaron cuatro dimensiones en la organización Desde la definición de competencia realizada por Lucía & Lesinger (2002), señalándola como una herramienta importante en la consecución de los objetivos para una empresa, resaltando la influencia en el planeamiento estratégico de toda empresa. En ese sentido, Alles (2003) indicó la necesidad de identificar adecuadamente las competencias proponiendo los pasos necesarios para esto.

Dirube (2004) manifestó la necesidad de una adecuada formación basada en competencias para potenciar las habilidades de los individuos por cada determinado puesto de trabajo. Finalmente, Fernandez (2006), señaló la evaluación, como una manera de asegurar la calidad en los procesos formativos.

Ámbito de aplicación: A los trabajadores de la empresa Overall entre hombres y mujeres con nivel profesional, al mes de junio del año 2017.

Duración: Entre 15 a 20 minutos

Items del cuestionario: 20 ítems, que cubren las dimensiones planeamiento estratégico, identificación de competencias, formación basada en competencias

y evaluación de competencias, validadas por el juicio experto de tres especialistas (ver anexo).

Tabla 6. Distribución de dimensiones e ítems

Dimensiones	Tipo de ítem	Ítems	Total ítems
Planeamiento estratégico	Escala Likert	Del 5 al 8	4
Identificación de competencias	Escala Likert	Del 9 al 13	5
Formación basada en competencias	Escala Si/No	Del 14 al 17	4
	Escala Likert	Del 18 al 19	2
Evaluación de competencias	Escala Si/No	Ítem 20	1
	Escala Likert	Del 21 al 24	4
Total de ítems			20

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7. Puntuación de ítems

Alternativa	Puntaje
Bastante	5
Normal	4
Poco	3
Muy poco	2
Nada	1

Fuente: Elaboración propia

Confiabilidad: Se aplicó el indicador Alpha de Crombach para determinar la confiabilidad de las encuestas (sin considerar variables dicotómicas) con un valor Alpha de 0.814 para un tamaño de muestra de 120 trabajadores del staff de la organización, mes de junio de 2017.

Tabla 8. Indicador de confiabilidad

Alpha de Crombach	Número de elementos
0.814	120

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El indicador Alpha de 0.814 nos indica que la confiabilidad del instrumento aplicado es alta.

Cuestionario 2: Clima laboral.

Autor: Daniel Rey de Castro Hidalgo

Base teórica: Diversos autores como Chiavenato (2009) y Bulnes (2004) coinciden en que el clima laboral es particular de cada organización y tiene que medirse en función a ello. En este sentido, las relaciones interpersonales constituyen un papel importante en los individuos de una organización según lo señalaron Arias & Heredia (2012). Del mismo modo, Alles (2008) resalta el compromiso, que hace a los trabajadores sentir los objetivos de la organización como propios.

El liderazgo es la tercera dimensión identificada como importante para el logro de los objetivos en la medida en que la persona a cargo de un grupo humano tenga la capacidad necesaria para ello. Finalmente, la motivación como cuarta dimensión es explicada a través de diversas teorías mencionadas por Robbins (1999).

Ámbito de aplicación: A los trabajadores de la empresa Overall entre hombres y mujeres con nivel profesional, al mes de junio del año 2017.

Duración: Entre 15 a 20 minutos

Ítems del cuestionario: 18 ítems, que cubren las dimensiones planeamiento estratégico, identificación de competencias, formación basada en competencias y evaluación de competencias, validadas por el juicio experto de tres especialistas (ver anexo).

Tabla 9. Distribución de dimensiones e ítems

Dimensiones	Tip o de ítem	Ítems	Total ítems
Relaciones interpersonales	Escala Likert	Del 4 al 9	6
Compromiso	Escala Likert	Del 10 al 13	4
Liderazgo	Escala Likert	Del 14 al 17	4
Evaluación de competencias	Escala Likert	Del 18 al 21	4
Total de ítems			18

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10. Puntuación de ítems

Alternativa	Puntaje
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Medianamente de acuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Fuente: Elaboración propia

Confiabilidad: Se utilizó el Alpha de Crombach para medir la confiabilidad del instrumento (sin considerar variables dicotómicas) con un valor Alpha de para una muestra de 120 trabajadores del staff de la empresa Overall en el mes de junio de 2017.

Tabla 11. Indicador de confiabilidad

Alpha de Crombach	Número de elementos
0.879	120

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: El indicador Alpha de 0.879 nos indica que que la confiabilidad del instrumento aplicado es alta.

CAPÍTULO IV. RESULTADO Y DISCUSIÓN

4.1. Análisis, interpretación y discusión de resultados

4.1.1. Análisis descriptivo de las dimensiones y variables.

Tabla 12. Difusión del planeamiento estratégico

	Frecuencia	Porcentaje
Nada	1	0.8
Muy poco	51	42.5
Poco	60	50.0
Normal	7	5.8
Bastante	1	0.8
Total	120	100

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado a la muestra, año 2017

Se visualiza en la tabla que el 42.5% de los encuestados considera que tiene “muy poco” conocimiento del planeamiento estratégico de la empresa mientras que el 50%, tiene poco conocimiento claro del planeamiento estratégico. El 92.5% de los encuestados tiene muy poco o poco conocimiento claro del planeamiento estratégico de la organización.

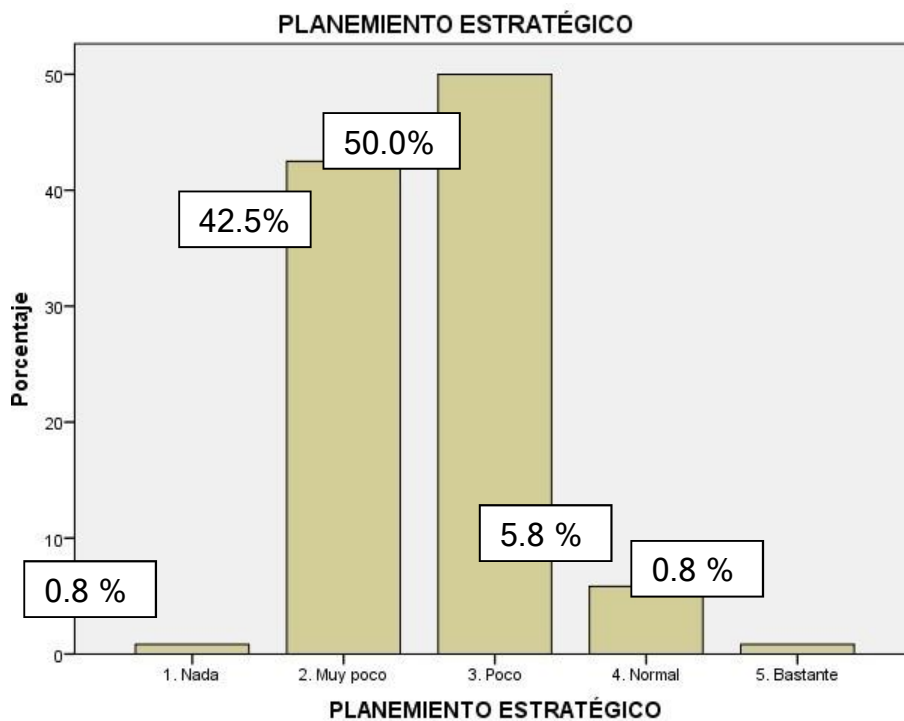


Figura 3 Planeamiento estratégico. *Fuente:* Elaboración propia obtenida de SPSS.

Tabla 13. Identificación de competencias

	Frecuencia	Porcentaje
Nada	5	4.2
Muy poco	39	32.5
Poco	60	50.0
Normal	14	11.7
Bastante	2	1.7
Total	120	100

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado a la muestra, año 2017

Se advierte en la tabla 13 que el 32.5% de los encuestados considera que tiene muy poco conocimiento sobre la identificación de competencias. El 50% tiene poco conocimiento sobre la identificación de competencias, mientras que el 11.7% tiene conocimiento normal de la identificación de competencias.

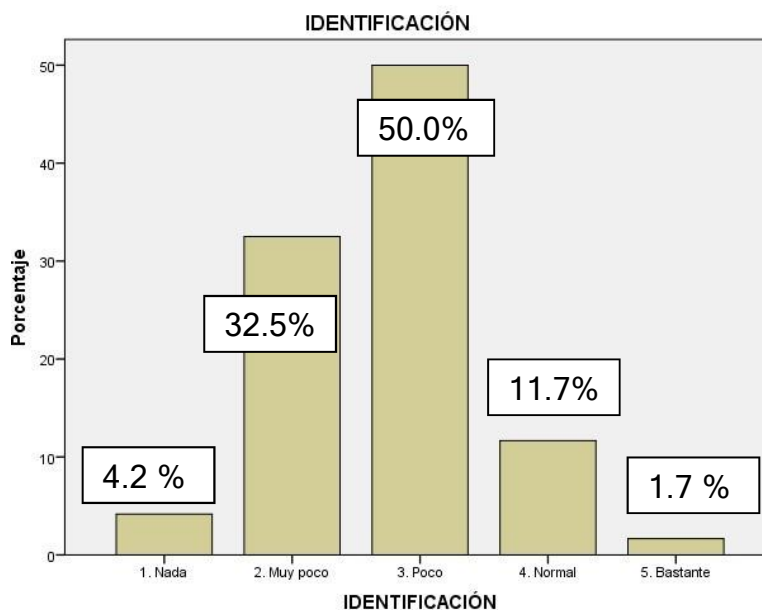


Figura 4 Identificación de competencias. *Fuente:* Elaboración propia obtenida de SPSS.

Tabla 14. Formación basada en competencias. Variables dicotómicas.

Participación en algún programa de movilidad o rotación de puestos para desarrollar competencias			Participación en algún programa de coaching en los últimos años		Total
			No	SI	
No	Participación en algún curso, seminario y/o similar orientado al desarrollo de alguna competencia o habilidad en el último año, a través de la organización	No	71		71
		SI	32		32
	Total		103		103
SI	Participación en algún curso, seminario y/o similar orientado al desarrollo de alguna competencia o habilidad en el último año, a través de la organización	SI	13	4	17
	Total		13	4	17
Total	Participación en algún curso, seminario y/o similar orientado al desarrollo de alguna competencia o habilidad en el último año, a través de la organización	No	71	0	71
		SI	45	4	49
	Total		116	4	120

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado a la muestra, año 2017

Se advierte la tabla 13 encuestados correspondientes al 59%, no participó en algún programa (rotación, coaching, otros) para el desarrollo de alguna competencia. Así mismo, 13 encuestados equivalentes al 11% participaron en al menos un programa de movilidad o rotación y tuvieron algún curso, seminario o similar para el desarrollo de cualquier competencia. Sólo hubo cuatro encuestados, igual al 0.3 % que fueron partícipes de las tres actividades, programa de movilidad o rotación, programa de coaching y llevaron algún curso, seminario y/o similar para el desarrollo de alguna competencia.

Tabla 15. Evaluación de competencias

	Frecuencia	Porcentaje
Nada	1	0.8
Muy poco	36	30.0
Poco	71	59.2
Normal	12	10.0
Bastante	0	0.0
Total	120	100

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado a la muestra, año 2017

Se advierte en la tabla 15 que el 30% de los encuestados considera que tiene “muy poco” conocimiento respecto a la evaluación de competencias. El 59,2% manifestó tener “poco conocimiento” sobre evaluación de competencias. Así mismo, 10% señaló tener conocimiento “normal” respecto a la evaluación de competencias.

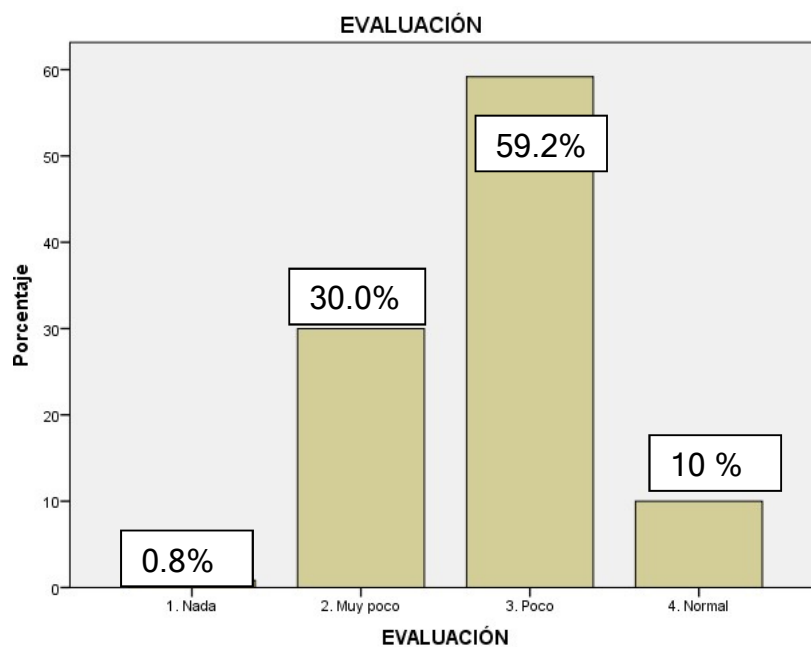


Figura 5 Evaluación de competencias. Fuente: Elaboración propia obtenida de SPSS.

Tabla 16. Clima laboral

	Frecuencia	Porcentaje
En desacuerdo	54	45.0
Medianamente de acuerdo	45	37.5
De acuerdo	21	17.5
Total	120	100

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado a la muestra, año 2017

Se verifica en la tabla 16 que el 45% de los entrevistados indicó estar “en desacuerdo” con el clima laboral. El 37,5% manifestaron una percepción “medianamente de acuerdo” con el clima laboral. Finalmente, el 17,5% están “de acuerdo” con el clima laboral.

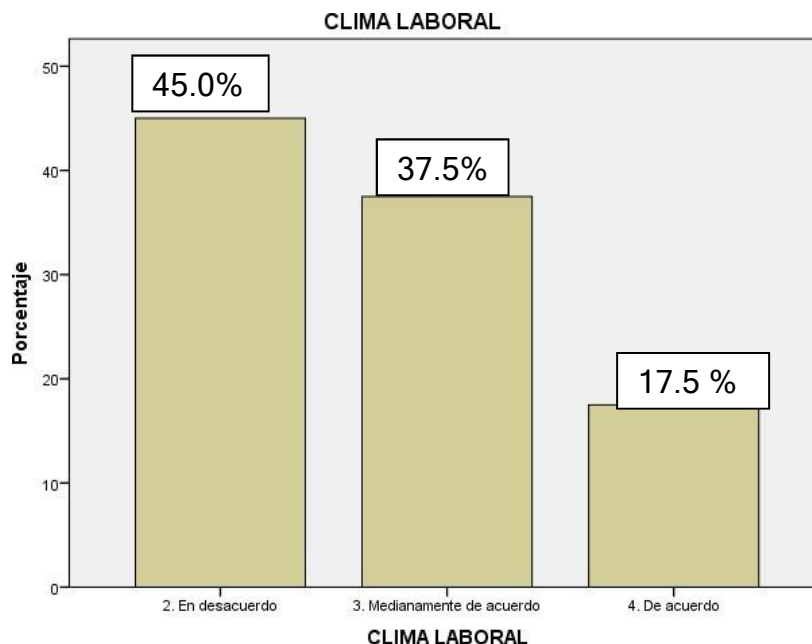


Figura 6 Clima laboral. Fuente: Elaboración propia obtenida de SPSS.

Tabla 17. Tabla de contingencia de planeamiento estratégico y clima laboral

		Clima laboral			Total	
		En desacuerdo	Mediana mente de acuerdo	De acuerdo		
Planeamiento estratégico	Nada	Recuento	0	1	0	1
		% de Clima laboral	0.0%	2.2%	0.0%	0.8%
Mucho		Recuento	31	19	1	51
		% de Clima laboral	57.4%	42.2%	4.8%	42.5%
Poco		Recuento	23	25	12	60
		% de Clima laboral	42.6%	55.6%	57.1%	50.0%
Normal		Recuento	0	0	7	7
		% de Clima laboral	0.0%	0.0%	33.3%	5.8%

	Bastante	Recuento	0	0	1	1
		% de Clima laboral	0.0%	0.0%	4.8%	0.8%
Total		Recuento	54	45	21	120
		% de Clima laboral	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado a la muestra, año 2017

Se verifica en la tabla que, del total de entrevistados que percibieron “en desacuerdo” con el clima laboral, el 57.4% manifestó conocer “muy poco” el “planeamiento estratégico”. Mientras que, de todos los encuestados que percibieron estar “medianamente de acuerdo”, el 55.6% señaló conocer “poco” el “planeamiento estratégico”. Así mismo, de todos los encuestados que percibieron estar “de acuerdo” con el clima laboral, el 57,1% indicó conocer “poco” sobre el “planeamiento estratégico”. Finalmente, sólo el 4.8% de todos los encuestados que indicaron estar “de acuerdo” con clima laboral, señalaron conocer bastante sobre el “planeamiento estratégico”.

En la tabla de contingencia identificación de competencias y clima laboral (Ver tabla 18) se observa que del total de entrevistados “en desacuerdo” con el clima laboral, el 51.9% señaló saber “poco” sobre la “identificación de competencias”. De todos los entrevistados “medianamente en desacuerdo” con el clima laboral, el 57.8% señaló saber “poco” respecto a la “identificación de competencias”. De todos los entrevistados “de acuerdo” con el clima laboral, el 61.9% indicó como “normal” sobre su conocimiento de “la identificación de

competencias”. Sólo el 9.5% de los entrevistados que indicaron estar “de acuerdo” del clima laboral, señalaron conocer “bastante” sobre el “planeamiento estratégico”.

Tabla 18. Tabla de contingencia de identificación de competencias y clima laboral

		Clima laboral				Total
		En desacuerdo	Mediana mente de acuerdo	De acuerdo		
Identificación de competencias	Nada	Recuento	5	0	0	5
		% de Clima laboral	9.3%	0.0%	0.0%	4.2%
	Muy poco	Recuento	21	18	0	39
		% de Clima laboral	38.9%	40.0%	0.0%	32.5%
	Poco	Recuento	28	26	6	60
		% de Clima laboral	51.9%	57.8%	28.6%	50.0%
	Normal	Recuento	0	1	13	14
		% de Clima laboral	0.0%	2.2%	61.9%	11.7%
	Bastante	Recuento	0	0	2	2
		% de Clima laboral	0.0%	0.0%	9.5%	1.7%
	Total	Recuento	54	45	21	120
		% de Clima laboral	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado a la muestra, año 2017

Tabla 19. Tabla de contingencia de evaluación de competencias y clima laboral

		Clima laboral			Total	
		En desacuerdo	Medianamente de acuerdo	De acuerdo		
Evaluación de competencias	Nada	Recuento	1	0	0	1
		% de Clima laboral	1.9%	0.0%	0.0%	0.8%
	Muy poco	Recuento	19	15	2	36
		% de Clima laboral	35.2%	33.3%	9.5%	30.0%
	Poco	Recuento	33	29	9	71
		% de Clima laboral	61.1%	64.4%	42.9%	59.2%
	Normal	Recuento	1	1	10	12
		% de Clima laboral	1.9%	2.2%	47.6%	10.0%
Total		Recuento	54	45	21	120
		% de Clima laboral	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado a la muestra, año 2017

Se verifica en la tabla 19 que de la totalidad de entrevistados “en desacuerdo” con el clima laboral, el 61.1% señaló saber “poco” sobre la “evaluación de competencias”. De todos los entrevistados “medianamente en desacuerdo” con el clima laboral, el 64.4% señaló conocer “poco” sobre la “evaluación de

competencias”. De los entrevistados “de acuerdo” con el clima laboral, el 47.6% indicó como “normal” su conocimiento sobre la “evaluación de competencias”.

4.1.2. *Discusión de resultados.*

Los resultados del estudio confirman que la gestión por competencias y el clima laboral se relacionan significativamente en una empresa de servicios, consultoría y outsourcing, Lima 2017, la mismas que fueron verificadas a través de pruebas de correlación y chi-cuadrado para medir la relación de las variables.

Así mismo, los resultados obtenidos en la investigación demuestran que:

Existe una relación significativa entre el planeamiento y difusión del plan estratégico y el clima laboral en una empresa de servicios, consultoría y outsourcing, Lima 2017, por lo cual se desprende que implementar una buena planificación y difusión del plan estratégico contribuye a la mejora del clima laboral de la organización.

Existe una relación significativa entre la identificación de competencias y el clima laboral en una empresa de servicios, consultoría y outsourcing, Lima 2017, por lo que se deduce que al tener la organización bien identificadas las competencias de cada perfil y el trabajador tenga un claro conocimiento de estas, mejora la percepción del clima laboral de la organización.

Existe una relación significativa entre la formación basada en competencias y el clima laboral en una empresa de servicios, consultoría y outsourcing, Lima 2017, por cual se desprende que implementar un plan de formación basada en competencias, mejora la percepción del clima laboral de la organización.

Existe una relación significativa entre la evaluación de competencias y el clima laboral en una empresa de servicios, consultoría y outsourcing, Lima 2017, por lo que se desprende que establecer un buen sistema de evaluación de competencias mejorara la percepción del clima laboral de la organización.

Estos resultados presentan ciertas limitaciones debido al recelo de las demás empresas del sector para mostrar los resultados de su clima laboral.

A pesar de lo manifestado que podría significar la respuesta a la pregunta principal de esta investigación, sobre el impacto de la gestión por competencias en el clima laboral de una organización, consideramos necesario saber la medida en la cual se manifiesta. En ese sentido, el resultado de este tipo de investigación provee a la alta gerencia una herramienta de decisión frente a la implementación de una adecuada gestión por competencias en un escenario en el cual el clima laboral no es el esperado por la organización. No obstante, a raíz de los resultados, no resulta excluyente que aplicar una gestión eficiente mejore los indicadores en un clima laboral positivo.

Esta correspondencia la acredita Olaz (2009) en su investigación "Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión por competencias", quien señaló:

La definición de un modelo de gestión por competencias ayuda a la construcción de una dinámica organizativa y de gestión de recursos humanos, explicitando los valores, los códigos éticos y deontológicos de quien se encuentra en la organización, dirigiendo sus comportamientos, remarcando lo que se espera de él y del grupo, lo que sin duda contribuye notablemente a la búsqueda de un clima laboral satisfactorio (p. 193).

Así mismo, Moreno, Pelayo y Vargas (2004) afirmaron que un mejor clima organizacional puede ser resultado de la influencia de una adecuada implementación de gestión por competencias, al administrar los recursos humanos con un diagnóstico mas profundo.

Resulta necesario indicar que se presentan diversos factores que pueden influir en el clima laboral de una organización, y que son característicos de cada una. Sin embargo, tal como lo indicó García (2010), el éxito de una gestión basada en competencias depende de la capacidad de integración de todos los componentes intangibles propios de una organización y del conocimiento profundo de las potencialidades de sus empleados. Del mismo modo, desarrollar y/o potenciar estas competencias, puede representar un aumento de la productividad, según la investigación de Burkle & Day (1986).

Respecto a la gestión por competencias, Alles (2011), indicó la importancia de volver a definir todos los conceptos del plan estratégico y su correcta difusión respecto al problema actual de poca validez, escasa difusión y/o significado frente a los trabajadores.

Luego de establecer la estrategia de la difusión del plan estratégico, será necesario identificar las competencias. En esta etapa, se requiere evaluar, uniformizar y definir las competencias necesarias por cada puesto de trabajo y en función a un perfil en coherencia a los objetivos y demás elementos del plan estratégico. De esta manera, junto a la clara comunicación al trabajador de las nuevas reglas de juego, la organización asegura que sus empleados adquieran una base firme de cara a sus expectativas y logro de objetivos.

Para Capuano (2004) la formación de competencias requiere ser al mismo tiempo que diseñadas adecuadamente, estar en coherencia con los requerimientos del empleado. De esta forma, indicó que “la formación orientada a generar competencia con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades de los trabajadores” (p. 149).

Señaló además que “la evaluación de desempeño por competencias constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas y no está igualmente interesada en todas las clases de tareas” (p. 143).

Al no diseñar una adecuada evaluación resta posibilidad a la empresa de realizar un monitoreo apropiado a sus empleados y motivarlos a mejorar su desempeño en el desarrollo de sus funciones a través de un “*feedback*” constante y eficiente.

4.2. Prueba de Hipótesis

4.2.1. Prueba de normalidad de los datos

4.2.1.1 Prueba de hipótesis para la normalidad de los datos

Se aplica la prueba Kolmogorov-Smirnov para cada variable con sus respectivas dimensiones, teniendo como definiciones:

H_0 : Hipótesis Nula

H_1 : Hipótesis Alternativa

Si $P < \alpha$, se rechaza H_0

Si $P > \alpha$, no se rechaza H_0

El valor p oscila entre 0 y 1 al ser un valor de probabilidad y se compara con el nivel de significación α .

Paso 1: Hipótesis

H_0 : Los datos de planeamiento y difusión del plan estratégico no es distinta a una distribución normal.

H_1 : Los datos de planeamiento y difusión del plan estratégico es distinta a una distribución normal.

H_0 : Los datos de identificación de competencias no es distinta a una distribución normal.

H_1 : Los datos de identificación de competencias es distinta a una distribución normal.

H_0 : Los datos de formación basada en competencias no es distinta a una distribución normal.

H_1 : Los datos de formación basada en competencias es distinta a una distribución normal.

H₀: Los datos de evaluación de competencias no es distinta a una distribución normal.

H₁: Los datos de evaluación de competencias es distinta a una distribución normal.

H₀: Los datos de clima laboral no es distinta a una distribución normal

H₁: Los datos de clima laboral es distinta a una distribución normal

Paso 2: Nivel de significación $\alpha = 0.05$

Paso 3: Estadístico de Prueba. Se aplica la prueba de Kolmogorov-Smirnov

Para planeamiento y difusión del plan estratégico: $p=0.000$

Para identificación de competencias: $p=0.000$

Para formación basada en competencias: $p=0.000$

Para evaluación de competencias: $p=0.000$

Para clima laboral: $p=0.000$

Tabla 20. Tabla de análisis de distribución normal

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
X1: PLANEAMIENTO Y DIF. PLAN ESTRATÉGICO	,130	120	,000
X2: IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS	,136	120	,000
X3: FORMACIÓN BASADA EN COMPETENCIAS	,290	120	,000
X4: EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS	,137	120	,000
Y: CLIMA LABORAL	,260	120	,000

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado a la muestra, año 2017

Podemos observar que ninguna de las variables presenta una distribución normal. Por tal motivo, se aplicará la prueba de Spearman para datos no paramétricos.

Se considera para el presente estudio una hipótesis general y cuatro hipótesis específicas.

4.2.2. Hipótesis General

La gestión por competencias se relaciona con en el clima laboral de los trabajadores en una empresa de servicios de consultoría y outsourcing, Lima 2017

Hipótesis

H_0 : $r=0$, No existe relación significativa entre la gestión por competencias y el clima laboral.

H_1 : $r\neq 0$, Existe relación significativa entre la gestión de inventarios y el clima laboral.

Tabla 21. Valores Rho de Spearman para gestión por competencias y clima laboral

	Valor
Coefficiente de correlación	0.622
N	120
Sig. (bilateral)	0.000

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado a la muestra, año 2017

Se verifica una correlación positiva alta (0,622) con un nivel de significancia de 0,001 entre la gestión por competencias y el clima laboral de los trabajadores en una empresa de servicios de consultoría y outsourcing.

4.2.3. Hipótesis Específicas

Primera hipótesis específica

1. El planeamiento y difusión del plan estratégico se relaciona con el clima laboral de los trabajadores en una empresa de servicios de consultoría y outsourcing, Lima 2017.

Hipótesis

H_0 : $r=0$, No existe relación significativa entre el planeamiento y difusión del plan estratégico y el clima laboral.

H_1 : $r \neq 0$, Existe relación significativa entre el planeamiento y difusión del plan estratégico y el clima laboral.

Tabla 22. Valores Rho de Spearman para planeamiento y difusión del plan estratégico y clima laboral

	Valor
Coeficiente de correlación	0.501
N	120
Sig. (bilateral)	0.000

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado a la muestra, año 2017

Se verifica que existe una correlación positiva alta (0.501) con un nivel de significancia de 0.01 entre el planeamiento y difusión del plan estratégico y el clima laboral de los trabajadores en una empresa de servicios de consultoría y outsourcing.

Segunda hipótesis específica

2. La identificación de competencias se relaciona con en el clima laboral de los trabajadores en una empresa de servicios de consultoría y outsourcing, Lima 2017.

Hipótesis

H_0 : $r=0$, No existe relación significativa entre la identificación de competencias y el clima laboral.

H_1 : $r \neq 0$, Existe relación significativa entre la identificación de competencias y el clima laboral.

Tabla 23. Valores Rho de Spearman para identificación de competencias y clima laboral

	Valor
Coeficiente de correlación	0.616
N	120
Sig. (bilateral)	0.000

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado a la muestra, año 2017

Se comprueba que una correlación positiva alta (0.616) con un nivel de significancia de 0.01 entre la identificación de competencias y el clima laboral de los trabajadores en una empresa de servicios de consultoría y outsourcing.

Tercera hipótesis específica

3. La formación basada en competencias se relaciona con el clima laboral de los trabajadores en una empresa de servicios de consultoría y outsourcing, Lima 2017.

Hipótesis

H_0 : No existe relación significativa entre la formación basada en competencias y el clima laboral.

H_1 : Existe relación significativa entre la formación basada en competencias y el clima laboral.

Aplicamos la prueba de Chi-cuadrado para las tres variables dicotómicas

Tabla 24. Prueba de Chi-cuadrado para la variable participación en algún programa de movilidad o rotación de puestos para desarrollar competencias y clima laboral

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	58.595 ^a	2	.000
Razón de verosimilitud	49.137	2	.000
N de casos válidos	120		

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado a la muestra, año 2017

Tabla 25. Prueba de Chi-cuadrado para la variable participación en algún programa de coaching en los últimos años y clima laboral

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	19.507 ^a	2	.000
Razón de verosimilitud	14.624	2	.001
N de casos válidos	120		

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado a la muestra, año 2017

Tabla 26. Prueba de Chi-cuadrado para la variable participación en algún curso, seminario y/o similar orientado al desarrollo de alguna competencia o habilidad en el último año y clima laboral

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	26.278 ^a	2	.000
Razón de verosimilitud	27.993	2	.001
N de casos válidos	120		

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado a la muestra, año 2017

Se comprueba en las tres tablas anteriores que existe evidencia estadísticamente significativa para rechazar la hipótesis nula. Por tanto, se acepta la hipótesis alternativa que afirma que existe relación significativa entre las variables de formación basada en competencias y el clima laboral.

Cuarta hipótesis específica

4. La evaluación por competencias se relaciona con en el clima laboral de los trabajadores en una empresa de servicios de consultoría y outsourcing, Lima 2017.

Hipótesis

H_0 : $r=0$, No existe relación significativa entre la evaluación por competencias y el clima laboral.

H_1 : $r \neq 0$, Existe relación significativa entre la evaluación por competencias y el clima laboral.

Tabla 27. Valores Rho de Spearman para evaluación por competencias y clima laboral

	Valor
Coefficiente de correlación	0.246
N	120
Sig. (bilateral)	0.000

Fuente: Elaboración propia en base a cuestionario aplicado a la muestra, año 2017

Se evidencia una correlación positiva moderada (0.246) con un nivel de significancia de 0.01 entre la identificación la evaluación por competencias y el clima laboral de los trabajadores en una empresa de servicios de consultoría y outsourcing.

4.3. Presentación de resultados.

Los resultados nos indican que, en la hipótesis general de la investigación mediante la prueba Rho de Spearman, existe una correlación significativa, positiva alta con un valor de 0.622; lo que nos permite afirmar que la gestión por competencias se relaciona con en el clima laboral de los trabajadores en una empresa de servicios de consultoría y outsourcing, Lima 2017.

Para la hipótesis específica 1, se observó mediante la prueba de Rho de Spearman, que existe una relación significativa, positiva y alta con un valor de 0.501; lo que nos permite afirmar que el planeamiento y difusión del plan estratégico se relaciona con el clima laboral de los trabajadores en una empresa de servicios de consultoría y outsourcing, Lima 2017.

Para la hipótesis específica 2, se observó mediante la prueba de Rho de Spearman, que existe una relación significativa, positiva y alta de 0.616; lo que nos permite afirmar que la formación basada en competencias se relaciona con el clima laboral de los trabajadores en una empresa de servicios de consultoría y outsourcing, Lima 2017.

Para la hipótesis específica 3, se observó mediante la prueba de Chi Cuadrado (variable dicotómica) que ha pasado la prueba de aceptación con un valor calculado en promedio de 34.76, lo que nos permite afirmar que la formación basada en competencias se relaciona con el clima laboral de los trabajadores en una empresa de servicios de consultoría y outsourcing, Lima 2017.

Para la hipótesis específica 4, se observó mediante la prueba de Rho de Spearman, que existe una relación significativa, positiva y moderada de 0.616; lo que nos permite afirmar que la formación basada en competencias se relaciona con el clima laboral de los trabajadores en una empresa de servicios de consultoría y outsourcing, Lima 2017.

CAPÍTULO V. PROPUESTA DE UN MODELO DE IMPLEMENTACIÓN DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Para la implementación de un modelo de gestión por competencias es necesario el compromiso inicial de la alta gerencia. Sin ello, no es posible establecer algún cambio en cualquier organización por más beneficioso e interesante que pueda resultar. Cada actividad que se realice en un proceso de cambio debe ser aprobado y monitoreado por el alto mando.

5.1. Objetivos

5.1.1. Objetivo general

Mejorar las ventajas competitivas de la organización mediante la implementación de una gestión por competencias en toda la empresa y a todo nivel, en línea con los objetivos de la organización.

5.1.1. Objetivos específicos

- OE 1. Integrar e involucrar al trabajador en la cultura organizacional.
- OE 2. Contar con un catálogo de competencias por cada puesto de trabajo.
- OE 3. Desarrollar las competencias de los trabajadores y mejorar el rendimiento en su puesto.
- OE 4. Evaluar continuamente y en conjunto al trabajador de manera transparente y con su participación.
- OE 5. Establecer bases para un sistema de recompensas más justo y eficiente

5.2. Comité técnico de gestión por competencias (CTGC)

Se formará el comité técnico de gestión por competencias liderado por el gerente general, quien junto al gerente de recursos humanos elegirán los demás miembros integrantes de la junta. Estos deberán ser representativos de cada área, independientemente del nivel de mando que ocupen

5.2.1. Funciones del comité técnico

Liderar, dirigir, supervisar y monitorear la implementación de la gestión por competencias en la organización

Definir las estrategias y los responsables para cada etapa de implementación.

Diseñar el cronograma para cada etapa o fase.

Convocar una reunión semanal para acordar sobre cada punto tratado en la agenda según el acta (ver anexo)

Documentar a través del acta (ver anexo) los acuerdos tratados en la agenda y los puntos a tratar en la siguiente reunión

5.3. Etapa 1 Difusión del plan estratégico

5.3.1. Objetivos específicos a cumplir

OE1. Etapa en la que se involucrará al trabajador en la cultura organizacional mediante un plan de difusión comunicacional en coordinación con el área de comunicación e imagen.

5.3.2. Responsables

Responsable de coordinación: Comité de gestión por competencias

Responsable de ejecución: Gerente de comunicación

Integrantes clave: Área de Sistemas

Área de Marketing

Área de Recursos Humanos

5.3.2. Estrategias

Para el desarrollo de estrategias se elaboró una matriz de difusión (Ver tabla 32). Así mismo, se procedió a detallar cada tarea como sigue:

T.1 Lanzamiento de la Visión, Misión y Valores.

Esta tarea iniciará con una campaña de intriga vía intranet con mensajes alusivos al cambio de tipo cuenta regresiva. Por ejemplo, “Faltan 7 días para el cambio”, para despertar el interés del trabajador. El día del lanzamiento, será un evento organizado por el área de Marketing, en un espacio exclusivo dentro de las instalaciones de la empresa en el horario de trabajo y al finalizar el día.

El área de comunicaciones en coordinación con el comité preparará un programa de lanzamiento con las palabras del gerente general, quién iniciará el evento. A continuación, el gerente de comunicación dará los alcances a través de una presentación multimedia con una breve explicación del objetivo OE1

Tabla 28. Matriz de estrategias para la difusión del planeamiento estratégico

Objetivos	Formatos	Tareas	Insumos/recursos	Responsables
OE1	Plataforma virtual	T.1 Lanzamiento de la Visión, Misión y Valores	Presupuesto asignado al área de comunicación y marketing	Gerente de comunicación
Objetivo SMART	Estrategia de lanzamiento inicial	T.2 Implementación de mes de la Misión	Presupuesto asignado al área de sistemas	Comité Técnico
Incrementar el nivel de conocimiento de la visión, misión y valores de la organización en los trabajadores en un 40% respecto a la primera encuesta de clima laboral en el lapso de 12 meses	Estrategia para implementación de actividades	T.3 Implementación de mes de la Visión	Preparación de espacio para lanzamiento	Gerente de sistemas
		T.4 Implementación de semana del valor		Jefe de Marketing
		T.5 Encuesta digital		
		T.6. Elaboración de procedimiento para personal nuevo		

Fuente: Elaboración propia

Se realizará el reparto de tarjetas plastificadas a cada trabajador, en la cual estará impresa la visión, misión y valores.

T.2 Implementación del mes de la misión

Se colocará una pizarra de corcho en cada área. Por este medio le corresponderá a cada departamento preparar un mural alusivo a la misión bajo la modalidad de concurso. Al término del mes se realizará una evaluación por parte del comité

quién premiará al área ganadora. El área de sistemas se encargará de la difusión a través del intranet y el área de marketing publicará en un lugar visible para todos los trabajadores, la foto del equipo ganador.

T.3 Implementación del mes de la visión

Se utilizará la misma mecánica de la tarea T.1.

T.4 Implementación del mes del valor

A diferencia de las tareas T.2 y T.3 se destinará una semana para la internalización de cada valor. Se diseñarán carteles plastificados, colocados estratégicamente con el valor correspondiente a la semana. El contenido tendrá el siguiente orden, definición etimológica, significado, una imagen alusiva y una pregunta de auto reflexión basado en el método antropológico que señaló Jimenez (2013). Cada trabajador vía intranet, enviará un compromiso respecto al valor y el área de sistemas los publicará a través de protectores de pantalla que tendrán todos los monitores.

T.5 Encuesta digital

Al término de la etapa 1, el área de sistemas realizará una encuesta digital diseñada por las áreas de comunicación y personal para medir el nivel de penetración como resultado de la campaña. El área de personal será responsable de informar al comité los resultados.

T.6 Elaboración de procedimiento para personal nuevo.

El área de personal diseñará el procedimiento respectivo para cada trabajador nuevo, según la etapa de la gestión en la cual inicie sus labores.

5.4. Etapa 2 Identificación de competencias

5.4.1. Objetivos específicos a cumplir

OE2. En esta etapa se desarrollará el diccionario de competencias siguiendo la metodología de Alles (2003).

5.4.2. Responsables

Responsable de coordinación: Comité de gestión por competencias

Responsable de ejecución: Gerente de recursos humanos

Integrantes clave: Área de Gerencia General

Área de Recursos Humanos

Gerentes y jefes de todas las áreas

5.4.3. Estrategias

El desarrollo de las estrategias se elabora en la matriz de identificación de competencias (Ver tabla 33). Así mismo, se procedió a detallar cada tarea como sigue:

Tabla 29. Matriz de estrategias para la identificación de competencias

Objetivos	Formatos	Tareas	Insumos/recursos	Responsables
OE2	Diccionario de competencias	T.1 Definición de competencias	Presupuesto asignado al área de Recursos Humanos	Gerente de recursos humanos
Objetivo SMART	Diccionario de comportamientos	T.2 Preparación de diccionario	Capacitación del área de Recursos Humanos	Comité Técnico
Diseñar el diccionario de competencias al 100% en un lapso 6 meses	Diccionario de preguntas	T.3 Asignación de competencias a puestos	Humanos en evaluación 360°	Gerente general
		T.4 Inventario. Determinación de brechas		
		T.5 Preparación de diccionario de preguntas para proceso de selección		

Fuente: Elaboración propia

T.1 Definición de competencias.

Para la definición de competencias el gerente de Recursos Humanos las diseñará en tres categorías. Competencias cardinales o genéricas, para toda la organización. Competencias específicas gerenciales y competencias específicas por áreas. Estas deben necesariamente estar alineadas y orientadas al planeamiento estratégico. A diferencia del planteamiento de Alles (2003), en la cual se asigna un consultor para esta primera tarea, será responsabilidad del gerente de Recursos Humanos su desarrollo.

T.2 Preparación de diccionario.

El resultado de la tarea anterior (T.1.) será el borrador del diccionario de competencias, el cual será revisado, debatido y aprobado por el Comité Técnico. Cada competencia tendrá cuatro grados de apertura. Desde el grado A hasta el grado D. Es decir, desde el grado que indique la competencia lograda superando las expectativas hasta aquel en el cual la competencia se encuentra en etapa de desarrollo respectivamente. (Ver figura).

T.3 Asignación de competencias a puestos.

Una vez se tengan las competencias y sus grados de apertura definidos y aprobados, el área de Recursos Humanos trabajará en conjunto con cada responsable de área y jefaturas para determinar en primer lugar, las competencias del diccionario que debe tener cada puesto y en segundo lugar, el grado de apertura según la necesidad del puesto (Ver figura).

T.4 Inventario. Determinación de brechas.

El estado inicial se determinará a través de una evaluación 360° por cada competencia a todo el staff de la organización. De esta manera, se tendrá un punto de partida con relación a los grados esperados definidos en la tarea anterior (T.4).

En esta tarea además, se asignarán las metas para cada puesto de trabajo en función a los objetivos estratégicos. Más adelante, en la etapa 4 de evaluación se analizará el progreso en cuanto a las competencias, las metas, y la combinación de ambas.

T.5 Preparación de diccionario de preguntas para proceso de selección

En función a cada competencia se diseñarán las preguntas necesarias por cada competencia. Siguiendo el procedimiento de la tarea 2 (T.2), se obtendrá un diccionario de preguntas para el proceso de selección de personal. De esta forma, la organización se asegurará contar con empleados nuevos que cumplan con las necesidades de acuerdo al esquema de la gestión por competencias

5.5. Etapa 3 Formación basado en competencias

5.5.1. Objetivos específicos a cumplir

OE3. Esta etapa definirá el proceso de formación para reducir las brechas entre los resultados del inventario inicial y el de la etapa de evaluación

5.5.2. Responsables

Responsable de coordinación: Comité de gestión por competencias

Responsable de ejecución: Gerente de recursos humanos

Integrantes clave: Área de Gerencia General

Área de Recursos Humanos

Área de economía y finanzas

5.5.3. Estrategias

Para el desarrollo de las estrategias en esta etapa se determinó la matriz de estrategias para la formación basada en competencias.

Tabla 30. Matriz de estrategias para la formación basada en competencias

Objetivos	Formatos	Tareas	Insumos/recursos	Responsables
OE3	Informes de resultados de cada tarea	T.1 Programa de capacitación para formadores	Presupuesto asignado al área de Recursos Humanos	Gerente de recursos humanos
Objetivo SMART		T.2 Programa de Mentoring	Presupuesto para contratar a consultor en programas de formación	Comité Técnico
Mejorar el nivel de competencias de los trabajadores en un 25% en el lapso de 12 meses	T.3 Programa de Coaching	Área de Economía y finanzas		
	T.4 Programa de talleres y cursos	Gerencia General		
	T.5 Plan de carrera			
	T.6 Plan de sucesión			

Fuente: Elaboración propia

T.1 Programa de capacitación para formadores.

El programa de capacitación se brindará a los gerentes y jefes de área con el fin de desarrollar y/o reforzar sus competencias para aplicar los programas de formación a su personal a cargo.

Este programa estará a cargo de una empresa consultora experta, que en coordinación con el área de Recursos Humanos y el Comité Técnico definirán la orientación y lineamientos para esta tarea. Así mismo, se encargarán de brindarle las herramientas necesarias al formador para identificar el tipo de programa a aplicar a su trabajador a cargo de acuerdo a las necesidades del puesto, proyección y competencias.

T.2 Programa de Mentoring.

Una vez identificado el grupo de trabajadores a quienes se le brindará este tipo de formación, el formador será el responsable de diseñar en coordinación con el trabajador la agenda de las reuniones sin que esto signifique, por la naturaleza de la técnica del Mentoring, que se hagan de manera informal o fuera de agenda. Al final de cada mes, el Mentor realizará un informe señalando los nuevos conocimientos adquiridos por sujeto. Dicho informe estará firmado tanto por el Mentor como por el sujeto indicando la conformidad respectiva. El documento generado será remitido al área de Recursos Humanos con copia al Comité Técnico.

T.3 Programa de Coaching.

A diferencia de la T.1, el programa de Coaching debido a su naturaleza se realizará en un período máximo de seis meses y de manera estrictamente periódica. Se impartirá dentro del horario de oficina y por el lapso de una hora.

El informe elaborado por el Coach y refrendado por el pupilo debe indicar el avance de los objetivos trazados al inicio del programa. Este debe ser bimestral y remitido a las áreas señaladas en la T.2.

T.4 Programa de talleres y cursos.

Esta tarea estará a cargo del consultor externo en coordinación con el área de Recursos Humanos y la aprobación del Comité Técnico. Se elaborarán diez talleres y cinco cursos en el período de un año.

Los talleres y cursos tendrán como objetivo desarrollar las competencias con menor índice tanto de tipo cardinales y las específicas gerenciales. Las primeras se impartirán para toda la organización y las segundas de acuerdo a las necesidades de cada gerencia.

T.5 Plan de carrera.

El plan de carrera está directamente relacionado a las tareas T.2, T.3 y T.4. Brindará la información necesaria a los trabajadores para conocer la ruta dentro

de su línea de carrera, así como las competencias que deben desarrollar para estar preparados para su crecimiento dentro de la organización. Así mismo, el Plan de carrera debe incluir un programa de rotación para desarrollar las competencias y conocimientos en todas las áreas involucradas en cada línea.

Corresponde a la alta gerencia desarrollar el plan en coordinación con Recursos Humanos y el área de Economía y Finanzas, quien se encargará de revisar las escalas salariales e incentivos proponiendo un sistema equilibrado basado en logro de objetivos.

T.6 Plan de sucesión

En el plan de sucesión, a diferencia del plan de carrera, la Gerencia en coordinación con Recursos Humanos diseñarán una lista de profesionales potenciales para relevar puestos claves o críticos en caso de contingencias.

En esta tarea el interés principal proviene de la cabeza de la organización y requerirá un plan de desarrollo más específico y una inversión mayor. Esta tarea será responsabilidad de la Gerencia General y en la coordinación con el Área de economía y Finanzas y Recursos Humanos.

5.6. Etapa 4 Evaluación de competencias

5.6.1. Objetivos específicos a cumplir

OE4. Etapa en la que se medirá el nivel de reducción de la brecha entre el estado de la evaluación inicial y la evaluación final luego del lapso de un año.

OE5. Luego de la evaluación se podrá establecer un sistema de recompensas basado en la mejora de las competencias y cumplimiento de metas.

5.6.2. Responsables

Responsable de coordinación: Comité de gestión por competencias

Responsable de ejecución: Gerente de recursos humanos

Integrantes clave: Área de Gerencia General

Área de Recursos Humanos

Área de economía y finanzas

5.6.3. Estrategias

Para el desarrollo de las estrategias en esta etapa se determinó la matriz de estrategias para la formación evaluación de competencias.

Tabla 31. Matriz de estrategias para la evaluación de competencias

Objetivos	Formatos	Tareas	Insumos/recursos	Responsables
OE4	Reporte individual de desempeño	T.1 Evaluación 360°	Presupuesto asignado al área de Recursos Humanos	Gerente de recursos humanos
Objetivo SMART		T.2 Análisis de resultados de competencias		Comité Técnico
Mejorar el nivel de competencias y metas de los trabajadores en un 25% en el lapso de 12 meses		T.3 Análisis de resultados de metas		Área de Sistemas
		T.4 Análisis consolidado		

Fuente: Elaboración propia

T.1 Evaluación 360°

Se aplicará la técnica de evaluación 360° a todo el staff de la organización para determinar el porcentaje de disminución de las brechas identificadas en la etapa 2. Esta evaluación se hará en base a la observación de los comportamientos de cada competencia descritos en el diccionario de comportamientos.

T.2 Análisis de resultados de competencias

Como resultado de este análisis se preparará un reporte gráfico representado en porcentaje calculado en el periodo de evaluación de cada trabajador. De igual forma, se obtendrá el avance desde la evaluación del estado inicial (Ver Etapa 2) hasta la actual representado también en porcentajes (Ver figura 7). La

preparación del reporte quedará a cargo del área de Sistemas en coordinación con el área de Recursos Humanos.

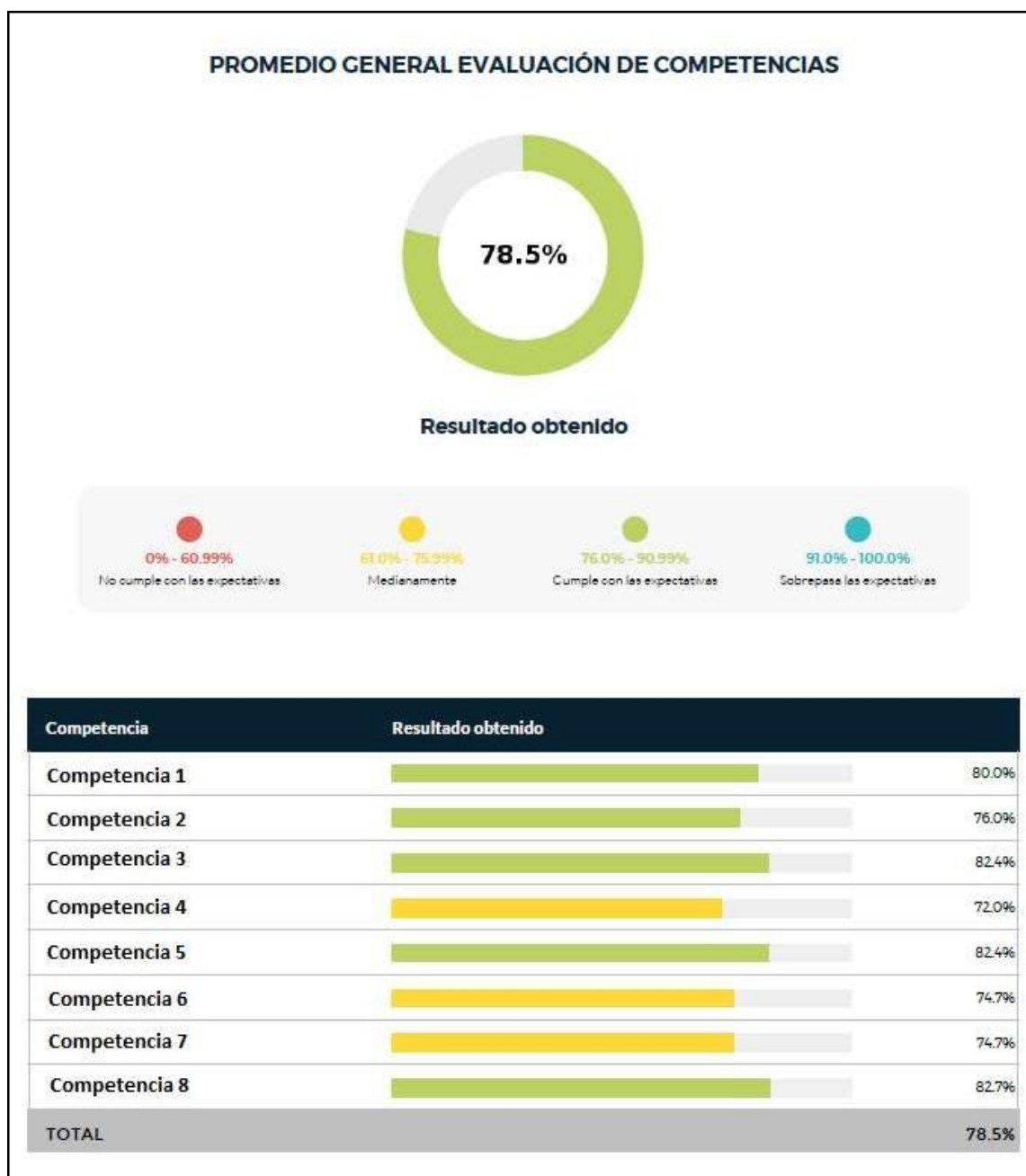


Figura 7 Evaluación de competencias. Fuente: Elaboración propia obtenida de reporte de evaluación de desempeño de ASCENDO

T.3 Análisis de resultados de metas

Se seguirá el mismo procedimiento que la tarea anterior (T.2). El resultado de esta tarea permitirá al trabajador y a la organización enfocar el logro de los objetivos trazados de una manera cuantificable, transparente y de fácil comprensión (Ver figura 8).

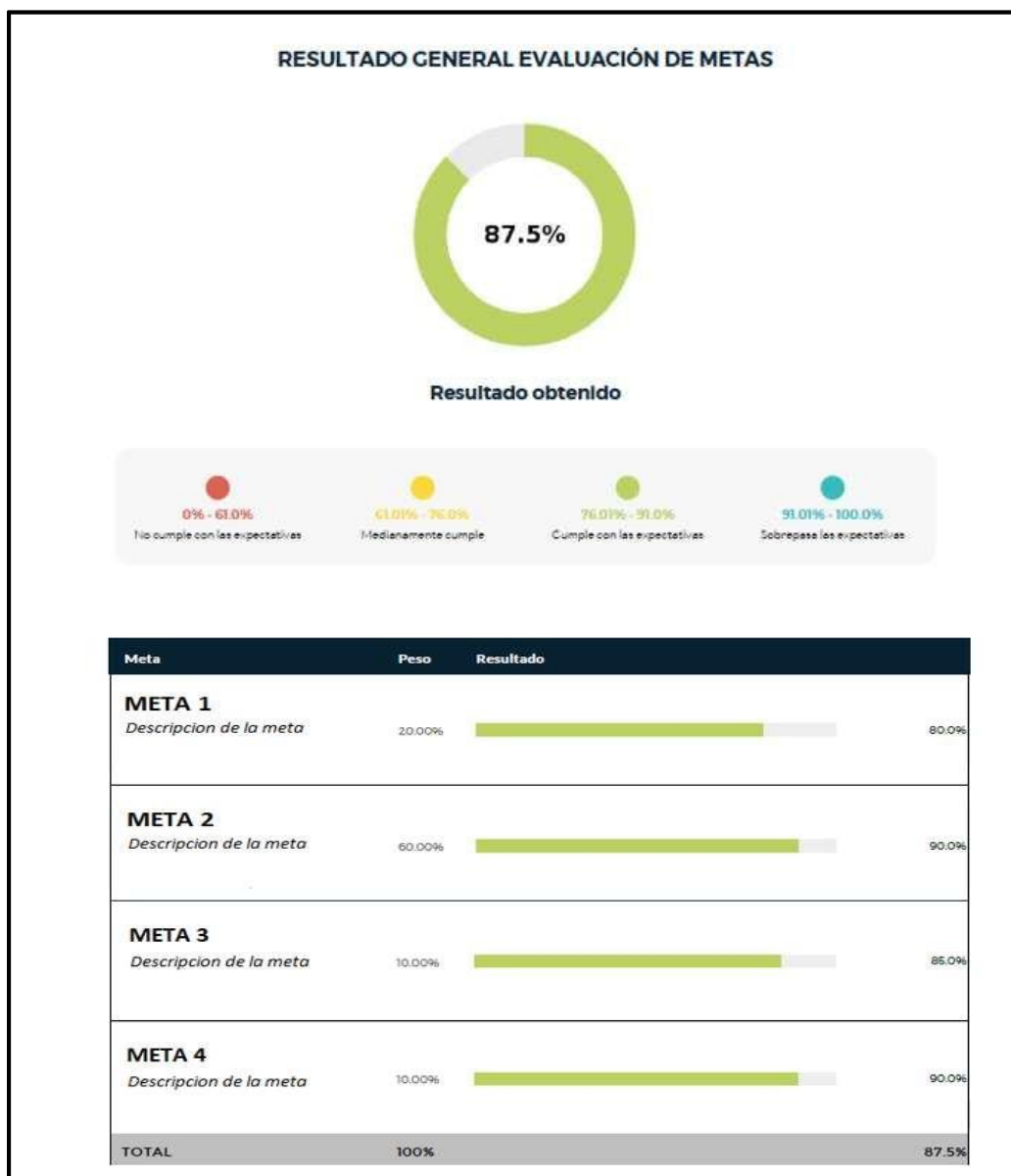


Figura 8 Evaluación de metas. Fuente: Elaboración propia obtenida de reporte de evaluación de desempeño de ASCENDO

T.4 Análisis consolidado

Esta tarea permitirá cerrar el círculo de la evaluación con un reporte consolidado de resultados y metas por cada trabajador (Ver figura 9). Brindará la retroalimentación necesaria para identificar oportunidades de mejora con relación a las competencias y cumplimiento de metas.

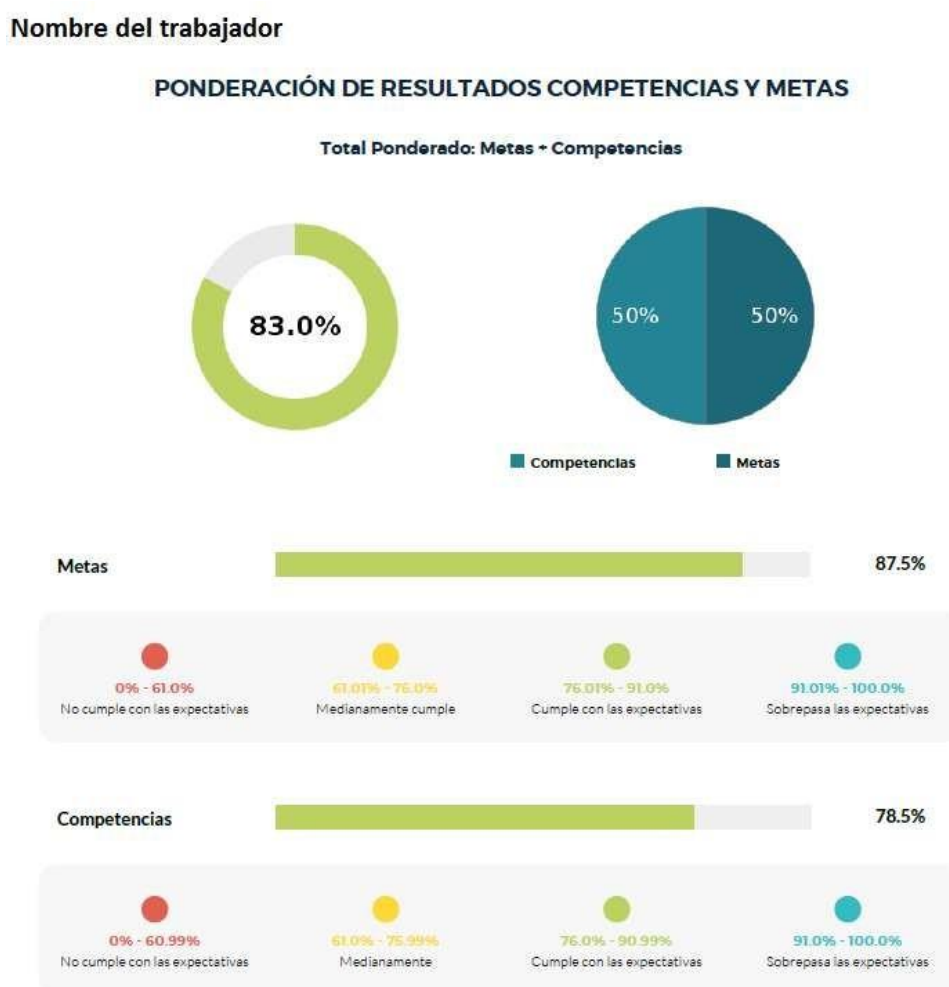


Figura 9 Consolidado de competencias y metas. Fuente: Elaboración propia obtenida de reporte de evaluación de desempeño de ASCENDO

Así mismo, será el punto de partida para diseñar con el jefe inmediato un plan de individual para desarrollar al máximo sus competencias y cumplir e incluso sobrepasar las metas establecidas.

El área de Sistemas diseñará un reporte individual en coordinación con el área de Recursos Humanos que incluirá toda la información necesaria para el trabajador de la manera más clara y comprensible.

5.7. Cronograma

Para la elaboración del cronograma se utilizó un diagrama de Gantt detallando cada tarea por etapas (Ver figura 13), con una duración total de 254 días.

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	tri 1, 2019			tri 2, 2019			tri 3, 2019			tri 4, 2019		
					ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
1	GESTION POR COMPETENCIAS	254 días	lun 07/01/19	jue 26/12/19												
2	Formacion del comité tecnico de gestion por competencias	5 días	lun 07/01/19	vie 11/01/19												
3	ETAPA 1 DIFUSION DEL PLAN ESTRATEGICO	66 días	lun 14/01/19	lun 15/04/19												
4	T1.Lanzamiento de la Visión, Misión y Valores	1 día	lun 14/01/19	lun 14/01/19												
5	T2.Implementación de mes de la Misión	20 días	mar 15/01/19	lun 11/02/19												
6	T3.Implementación de mes de la Visión	20 días	mar 12/02/19	lun 11/03/19												
7	T4.Implementación del mes del valor	20 días	mar 12/03/19	lun 08/04/19												
8	T5.Encuesta digital	4 días	mar 09/04/19	vie 12/04/19												
9	Realizacion de la encuesta digital	3 días	mar 09/04/19	jue 11/04/19												
10	Analisis de datos	1 día	vie 12/04/19	vie 12/04/19												
11	T6.Elaboración de procedimiento de cultura organizacional para personal nuevo	5 días	mar 09/04/19	lun 15/04/19												
12	ETAPA 2 IDENTIFICACION DE COMPETENCIAS	30 días	vie 03/05/19	jue 13/06/19												
13	T1.Definicion por Competencias	5 días	vie 03/05/19	jue 09/05/19												
14	T2.Preparacion del Diccionario	5 días	vie 10/05/19	jue 16/05/19												
15	T3.Asignacion de competencia por puesto	10 días	vie 17/05/19	jue 30/05/19												
16	T4.Determinacon de brechas	5 días	vie 31/05/19	jue 06/06/19												
17	T5.Preparacion del Diccionario de preguntas	5 días	vie 07/06/19	jue 13/06/19												
18	ETAPA 3 FORMACION BASADO EN COMPETENCIAS	140 días	vie 07/06/19	jue 19/12/19												
19	T1.Programa de capacitacion para formadores	15 días	vie 07/06/19	jue 27/06/19												
21	T2.Programa de Mentoring	120 días	vie 28/06/19	jue 12/12/19												
20	T3.Programa de Coaching	120 días	vie 05/07/19	jue 19/12/19												
22	T4.Talleres y cursos	24 días	lun 16/09/19	jue 17/10/19												
23	Taller 1	1 día	lun 16/09/19	lun 16/09/19												

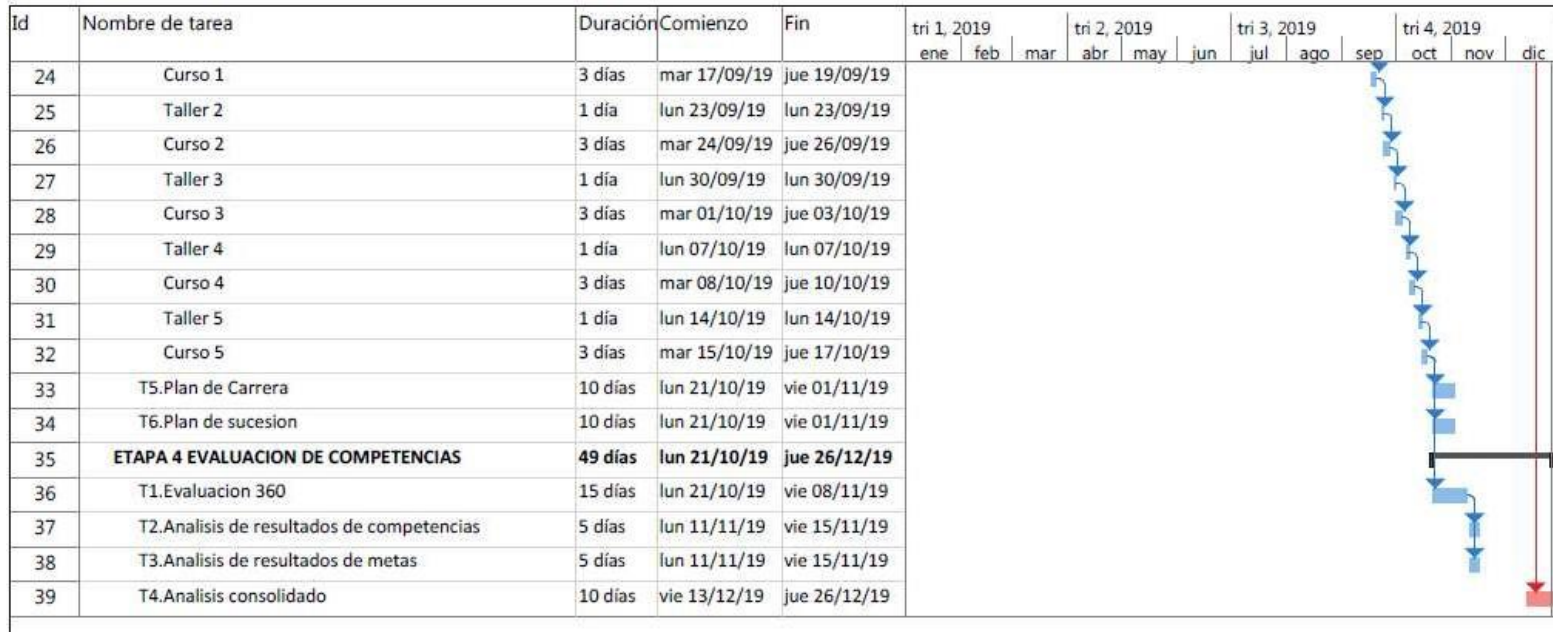


Figura 10 Cronograma de implementación. Fuente: Elaboración propia.

5.8. Presupuesto

El presupuesto proyectado expresado en soles para la puesta en marcha de la propuesta se da como sigue.

Conceptos	Monto
Etapa 1 Difusión del plan estratégico	
Equipo audiovisual para la ceremonia de lanzamiento de la Visión, Misión y Valores	S/. 500.00
Servicios varios	S/. 800.00
Suministros para la ceremonia	S/. 2,000.00
Materiales para realización del mes de la Visión	S/. 380.00
Materiales para realización del mes de la Misión	S/. 380.00
Materiales para realización del mes del Valor	S/. 380.00
Horas extras para la elaboración de procedimiento de cultura organizacional para personal nuevo	S/. 2,250.00
Total Etapa 1	S/. 6,690.00
Etapa 2 Identificación de competencias	
Horas extras laboradas en toda la etapa 2	S/. 1,546.88
Total Etapa 2	S/. 1,546.88
Etapa 3 Formación basado en competencias S/. 17,000.00	
Programa de capacitación para formadores	S/. 10,000.00
Talleres y cursos	S/. 7,000.00
Total Etapa 3	S/. 17,000.00
Etapa 4 Evaluación de competencias S/. 2,062.50	
Horas extras laboradas en toda la etapa 4	S/. 2,062.50
Total Etapa 4	S/. 2,062.50
Total general	S/. 27,299.38

Figura 11 Presupuesto de implementación de gestión por competencias.

Fuente: Elaboración propia.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. Conclusiones

Se encontró que:

1. Respecto al problema general, la investigación demuestra que la gestión por competencias y el clima laboral se relacionan significativamente. Concluyendo que existe una relación positiva y alta de 0.622.
2. En relación al problema específico 1, la investigación demuestra que el planeamiento y difusión del plan estratégico y el clima laboral se relacionan significativamente. Concluyendo que existe una relación positiva alta de 0.501. En el análisis descriptivo se observa que la percepción general de los trabajadores respecto al planeamiento y difusión del plan estratégico es negativa con un 42.5% de los trabajadores que considera tener poco conocimiento claro del planeamiento estratégico en su organización. Sólo el 4,8% de los trabajadores que perciben un buen clima laboral tienen un conocimiento bastante claro del planeamiento estratégico en su organización.

3. Respecto al problema específico 2, la investigación demuestra que la identificación de competencias y el clima laboral se relacionan significativamente. Concluyendo que existe una relación positiva alta de 0.616. El análisis descriptivo de la dimensión identificación de competencias, arroja que en general, los trabajadores manifestaron una percepción negativa. Se encontró que el 50% tiene poco conocimiento sobre la identificación de competencias. Es decir, consideran que, a pesar de ser capaces de identificar las competencias sobre todo específicas en su puesto de trabajo, no tienen una idea clara de aquellas que la organización espera para su puesto. Menos aún, para la empresa.

4. En relación al problema específico 3, existe relación significativa entre la formación basada en competencias y el clima laboral. En el análisis descriptivo de esta dimensión se observó que en general los trabajadores, según su percepción no recibieron alguna formación la formación basada en competencias. Así mismo, sólo el 11% participó en algún programa de rotación y en algún curso, seminario o similar para desarrollar alguna competencia.

5. Respecto al problema específico 4, la investigación demuestra que la evaluación por competencias y el clima laboral se relacionan significativamente. Concluyendo que existe una relación positiva moderada de 0.246. En el análisis descriptivo se encontró que la percepción general de los trabajadores es negativa con un 89.2 % de trabajadores que manifestaron tener en su organización una valoración entre poco y muy poco respecto a si esta se basó en una evaluación por competencias.

6. En relación al clima laboral, se observa según el análisis descriptivo del total de trabajadores estudiados, que el 45% muestra una percepción negativa. Sólo el 17,5% manifiesta estar de acuerdo con el clima laboral de la organización.

7. Aunque el clima laboral de una organización se ve afectada por diversos factores, la investigación demuestra que existe una relación significativa y positiva entre la gestión por competencias y el clima laboral.

6.2. Recomendaciones

Siguiendo los lineamientos establecidos en la propuesta desarrollada en el capítulo V se recomienda:

1. Elaborar un plan de implementación de gestión por competencias en toda la organización involucrando al personal en todo nivel. Desde la alta gerencia hasta los empleados de la última línea de staff de acuerdo a propuesta (ver capítulo V).

2. Creación de un comité liderado por el gerente general quien elegirá junto al gerente de recursos humanos los demás miembros. Estos a su vez, deben ser representativos en cada área y poseer condiciones de

líderes, sin importar necesariamente el cargo o nivel de mando que posean.

3. Difusión del plan estratégico de tal modo que busque la aceptación, acogida e internalización de todo el personal de la organización a través de un plan detallado. Los lineamientos respectivos deberán ser elaborados y monitoreados por el comité.
4. Con relación a la identificación competencias se sugiere elaborar un diccionario de competencias siguiendo la metodología de Martha Alles (2003). De esta manera, tanto la organización como los trabajadores tendrán una ruta a seguir en cuánto a las competencias necesarias. En esta etapa se desarrollarán indicadores de logros por cada competencia.
5. Antes de elaborar un plan de formación se debe hacer una evaluación del status actual en función a las competencias previamente establecidas y desarrolladas en el diccionario. A partir de allí se recomienda medir el impacto tanto a nivel económico para la organización como a nivel personal para los trabajadores. En esta etapa se desarrollarán los indicadores de tipo económico.
6. La formación basada en competencias debe plantearse mediante objetivos claros y medibles. Así mismo, el trabajador debe tener clara esta información y tener acceso al avance de sus objetivos.
7. Luego de un periodo de formación determinado por el comité, se debe proceder a la evaluación de las competencias. De esta manera, tanto la organización como el trabajador podrán hacer el seguimiento y la retroalimentación respectiva. Es posible también establecer un mecanismo de recompensas por cumplimiento de objetivos.

8. Finalmente, se recomienda que el proceso de implementación de la gestión por competencias sea constantemente monitoreado y retroalimentado. Es importante realizar un contraste con el clima laboral y el avance de los objetivos estratégicos de la organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2003). *Gestión por competencias*, El diccionario. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2007). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio a través de las competencias*. Benos Aires: Granica.
- Alles, M. (28 de Junio de 2007). Influencia de las características de personalidad (competencias) en la empleabilidad de profesionales. Buenos Aires, Argentina: Facultad de ciencias económicas, Universidad de Buenos Aires.
- Alles, M. (2008). *Diccionario de comportamientos, gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2011). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Gránica S.A.
- Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación, introducción a la metodología científica* (Sexta ed.). Caracas: Episteme.
- Arias, F., & Heredia, V. (2012). *Administración de recursos Humanos para el alto desempeño*. México: Trillas.
- Ávila, C. (2016). Implementación de la gestión por competencias en una entidad financiera. Bogotá: Universidad Central.
- Barriga Hernández, C. (2013). *Introducción a la Epistemología* (Primera ed.). Lima: UNMSM.
- Barrios, E., & Fong, M. (2002). *Diseño curricular basado en competencias*. Santiago de Chile: Instituto técnico de capacitación y producción.
- Boccalari, R., Caroni, L., Oggioni, E., Piccolo, A., Rullani, E., & Vergeat, M. (2004). *Competenze. Leva di eccellenza delle persone e delle organizzazioni*. . Milán: Franco Angeli .
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. Nueva york: Jhon Wiley & Sons.

- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. Nueva York: Jhon Wiley & Sons.
- Brito, P. (1996). *Gestión de Recursos Humanos en las Reformas Sectoriales en Salud: Cambios y Oportunidades*. Washington: Organización Mundial de la Salud.
- Bulnes, M. (diciembre de 2004). Percepción del clima laboral y de la eficiencia personal en profesionales de la salud del sector público de la ciudad de Lima. *Revista de Investigación en Psicología, Vol.7(2)*.
- Bunk, G. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y perfeccionamiento profesionales de la RFA. *Revista Europea de Formación Profesional, 8-14*.
- Burke, M., & Day, R. (1986). A Cumulative Study of the Effectiveness of Managerial Training. *Journal of Applied Psychology, 71, 232 - 245*.
- Capuano, A. (2004). Evaluación de desempeño: desempeño por competencias. *Invenio, 139-150*.
- Cegarra Sanchez, J. (2011). *Metodología de la Investigación Científica y Tecnológica*. Madrid: Diaz de Santos.
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Del Pozo, J. A. (2012). *Competencias profesionales, Herramientas de evaluación: el portafolios, la rúbrica y las pruebas situacionales*. Madrid: Narcea, S.A. de ediciones.
- Dessler, G. (1993). *Organización y Administración*. México: Prentice Hall Interamericana.
- Dirube, J. (2004). *Un modelo de gestión por competencias, lecciones aprendidas*. Barcelona: Epise S.A.
- Dubrin, A. (2008). *Relaciones humanas, comportamiento humano en el trabajo*. México: Pearson Educación.

- Duek, C. (3 de Febrero de 2016). *¿Qué es y cómo surgió la gestión por competencias?* Obtenido de El Psitio: <http://www.elpsitio.com.ar/Noticias/NoticiaMuestra.asp?Id=1795>
- Ernst & Young. (1998). *Manual del director de recursos humanos*. Madrid: Cinco Días.
- Fernandez, J. (2006). *Gestión por competencias, un modelo estratégico para la dirección de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educación, S. A.
- Flores, J. (2007). *Aplicación de los estímulos organizacionales para el mejoramiento del clima organizacional, el caso del laboratorio farmacéutico Infarmasa S.A.* Lima, Perú.
- García, O. (17 de Julio de 2010). *SiOPE.org. Modelo para la gestión de competencias informacionales en las*. Obtenido de Biblioteca Nacional de Cuba José Martí: <http://revistas.bnjm.cu/index.php/anales/article/viewFile/40/32>
- Gareth, M. (1996). *Imágenes de la Organización*. México: Afaomega.
- Gil, F. (2007). (E. XX1, Editor) Recuperado el 14 de Julio de 2016, de Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=70601006>
- Goleman, D. (29 de Enero de 1999). *Qué define a un líder. Dinero*, 1-16. Recuperado el 21 de octubre de 2018
- Goncalvez, A. (Diciembre de 1997). *Dimensiones del clima organizacional*. Recuperado el 10 de Diciembre de 2015, de <http://www.geocities.ws/janethqr/liderazgo/130.html>
- Great Place to Work® Institute. (2013). *Great Place to Work*. Recuperado el 12 de enero de 2015, de <http://www.greatplacetowork.com.pe/mejores-empresas/las-mejores-multinacionales-para-trabajar-en-el-mundo/la-lista>
- Griffin, & Moorhead. (2010). *Gestión de personas*. México: Cengage Learning Editores S.A.
- Guerrero, H. (2009). *Inventarios, manejo y control*. Bogotá: Ecoe Ediciones .
- Hernandez, R. (2004). *Metodología de la Investigación*. México D.F.

- Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM). (1985). *Biblioteca ITAM*.
Obtenido de http://biblioteca.itam.mx/estudios/estudio/estudio02/sec_11.html
- Jaén, M., Rubio, S., Martín, J., & Luceño, L. (2006). La comunicación interna como herramienta estratégica al servicio de las organizaciones. *EduPsykhé: Revista de psicología y psicopedagogía*, 5(1), 3-32.
- Jimenez, L. (2013). ¿Cómo internalizar los valores de respeto, convivencia y sentido de pertenencia en los residentes de un condominio? *Educación en Valores*, 1(19), 83-101.
- Khun, T. S. (2004). *La estructura de las Revoluciones Científicas*. (A. Contin, Trad.) Argentina: Fondo de Cultura Económica.
- Krieger. (2001). *Sociología de las organizaciones*. Buenos Aires: Pearson Education.
- Lawler, E. (1994). From Job - Based to Competence - Based Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 3-15.
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las Competencias*. Barcelona, España: Ediciones Gestión 2000.
- Lucia, A. D., & Lesinger, R. (2002). *The art and science of competency models: Pinpointing critical success factors in an organization*. San Francisco: Jossey-Bass/Pfeiffer.
- Mayntz, R. (1975). *Introducción a los métodos de la sociología empírica*. Madrid: Alianza Editorial.
- Mc Clelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for "intelligence". *American Psychologist*, 1-14.
- Méndez, C. (2006). *El clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Centro editorial Universidad del Rosario.
- Mertens, L. (1998). *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Miller, A. (2002). *Mentoring Students and Young People: A Handbook of Effective Practice*. London: Cengage Learning.

- Moreno, J., Pelayo, Y., & Vargas, A. (Octubre de 2004). La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de recursos humanos en la sociedad del conocimiento. *Revista de empresas*(10).
- Navío, A. (2002). *Las competencias del formador de formación continuada. Análisis desde los programas de formación de formadores*. Barcelona, España: Octaedro.
- Olaz, Á. (2009). Definición de un modelo de clima laboral basado en la gestión de competencias. *Papers, revista de sociología*(91).
- Olaz, A., & Brändle, G. (Julio, Agosto y Septiembre de 2013). *Aposta Digital, revista de Ciencias Sociales, DISEÑO DE UNA ENTREVISTA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DESDE UNA PERSPECTIVA*,. Recuperado el 10 de diciembre de 2015, de <http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/aolaz2.pdf>
- ortega, C. (2015). las competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en las universidades tecnológicas privadas del lima. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.
- Palomo, T. (2006). *El perfil competencial del puesto de director/a de marketing en organizaciones de la comunidad de Madrid*. Madrid: Esic Editorial .
- Parra, F. (1996). *Gestión de Stocks*. Madrid: ESIC Editorial .
- Peiró, J. M. (1995). *Psicología de la organización* (Vol. 2). Madrid: Toran S.A.
- Pereda Martín, S., & Berrocal Berrocal, F. (2011). *Dirección y gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Centro de estudios Ramón Areces, S.A.
- Pereda, S. y. (2011). *Técnica de Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Colección de Psicología*. España: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces S. A.
- Pereda, S., Berrocal, F., & Alonso, M. (2014). *Bases de psicología del trabajo para gestión de recursos humanos*. Madrid, España: Síntesis S.A.
- Pino, R. (2014). *Método de la investigación*. Lima: San Marcos.
- Piscoya Hermoza, L. (2000). *Tópicos de Epistemología*. Lima: Fondo Editorial UIGV.

- Polanco, C. (2014). El Clima y la Satisfacción Laboral en los(as) Docentes del Instituto Tecnológico de Administración de Empresas (INTAE) de la ciudad de San Pedro Sula, Cortés. Tegucigalpa, México.
- Popper, k. R. (2011). *La lógica de la Investigación Científica*. (V. S. Zavala, Trad.) Madrid: TECNOS.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Rodriguez, A., Diaz, F., Fuertes, F., Martín, M., Montalbán, M., Sánchez, E., & Zarco, V. (2004). *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: 2004 Editorial UOC.
- Román, O. (2010). El pensamiento estratégico. Una integración de los sentidos con la razón. En Guillermo Ramos. Revista científica. Universidad Santa Buenaventura. Cali, Colombia. Recuperado el 11 de diciembre de 2019, de <https://www.redalyc.org/pdf/1053/105316833003.pdf>
- Ruiz Olabuénaga, J. I. (2012). *Metodología de La Investigación Cualitativa* (Quinta ed.). Bilbao: Universidad de Deusto.
- Ruiz, J. (2012). *Metodología de La Investigación Cualitativa* (Quinta ed.). Bilbao: Universidad de Deusto.
- Senge, P. (1990). La Quinta Disciplina. España: Granica.
- Smith, J. H. (1998). The enduring legacy of elton mayo. *Human Relations*, 51(3), 221-249. Retrieved from http://fresno.ultima.edu.pe/ss_bd00102.nsf/RecursoReferido?OpenForm&i d=PROQUEST-41716&url=/docview/231504443?accountid=45277
- Soberanes, L., & De la Fuente, A. (2009). El clima y el compromiso organizacional de las organizaciones. *Revista internacional la nueva gestión organizacional*, 120-127.
- Spector, P. (2002). *Psicología industrial y organizacional*. México: Editorial El Manual Moderno.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competencies at work: Models for superior performance*. New York: John Wiley & Sons.
- Tito, P. (2012). Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima metropolitana. Lima, Perú.

Villa Casal, J. P., & Caperán Vega, J. A. (2010). *Manual de Coaching, Cómo mejorar el rendimiento de las personas* . Barcelona: Profit Editorial.

ANEXOS

ANEXO 1

INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

(Universidad del Perú, Decana de América)

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Cuestionario para recolectar información sobre gestión por competencias en el staff de la empresa.

Autor: Daniel Enrique Rey de Castro Hidalgo

ENCUESTA – CUESTIONARIO N°1

INSTRUCCIONES: Estimado colaborador, a continuación usted encontrará una serie de preguntas relacionadas con la gestión por competencias en su organización; mucho le agradeceremos seleccionar una opción y marcar con una "X" en el paréntesis y completar la información solicitada; tiene el carácter de ANÓNIMA, y su procesamiento será reservado, por lo que le pedimos SINCERIDAD en las respuestas.

CUESTIONARIO:**I. INFORMACIÓN SOBRE DATOS GENERALES:**

1. ¿Su especialidad es?: _____
2. ¿Su cargo es?: _____
3. Área en la que trabaja: _____
4. ¿Años que trabaja en la organización?:

(1) Menos de un año.
(3) De tres a cinco años

(2) De un año a tres años
(4) Más de cinco años

II. DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS:**A) PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO:**

5. ¿Tiene conocimiento de la visión de su organización?

(1) Nada (2) Muy poco (3) Poco (4) Normal (5) Bastante

6. ¿Tiene conocimiento de la misión de su organización?

(1) Nada (2) Muy poco (3) Poco (4) Normal (5) Bastante

7. ¿Tiene conocimiento de los valores de su organización?

(1) Nada (2) Muy poco (3) Poco (4) Normal (5) Bastante

8. ¿Tiene conocimiento de los objetivos de su área?

(1) Nada (2) Muy poco (3) Poco (4) Normal (5) Bastante

B) IDENTIFICACIÓN:

9. ¿Sabe cuáles son las competencias o habilidades generales que debe tener para su organización?

(1) Nada (2) Muy poco (3) Poco (4) Normal (5) Bastante

10. ¿Conoce las competencias específicas de su puesto de trabajo?

(1) Nada (2) Muy poco (3) Poco (4) Normal (5) Bastante

11. ¿Conoce los objetivos de su puesto de trabajo?

(1) Nada (2) Muy poco (3) Poco (4) Normal (5) Bastante

12. ¿Al ingresar a la organización le indicaron cómo los objetivos y las competencias de su puesto de trabajo contribuían a los objetivos generales de organización?

(1) Nada (2) Muy poco (3) Poco (4) Normal (5) Bastante

13. ¿Qué tan importante considera conocer sus competencias en su centro de trabajo?

(1) Nada importante (2) Poco importante (3) Indiferente (4) Importante (5) Muy importante

C) FORMACIÓN:

14. ¿Su organización ha realizado actividades para desarrollar las habilidades y competencias que su puesto requiere en los últimos dos años? (Si su respuesta es "No" pasar a la pregunta 18).

(1) Si (2) No

15. ¿Participó en algún programa de movilidad o rotación de puestos para desarrollar sus competencias?

(1) Si (2) No

16. ¿Participó en algún programa de coaching en los últimos dos años?

(1) Si (2) No

17. ¿Participó en algún curso, seminario y/o similar orientado al desarrollo de alguna competencia o habilidad en el último año, a través de su organización?

(1) Si (2) No

18. ¿En general considera importante la capacitación y formación de competencias para mejorar el desempeño laboral del trabajador?

(1) Nada importante (2) Poco importante (3) Indiferente (4) Importante (5) Muy importante

19. ¿En general considera importante la capacitación y formación de competencias para mejorar la actitud del trabajador hacia su organización?

(1) Nada importante (2) Poco importante (3) Indiferente (4) Importante (5) Muy importante

D) EVALUACIÓN:

20. En cuanto a su desempeño, ¿ha sido evaluado por lo menos una vez en su organización? (Si su respuesta es "No" dar por finalizada la encuesta).

(1) Si (2) No

21. ¿Considera que ha sido evaluado de manera objetiva?

(1) Nada (2) Muy poco (3) Poco (4) Normal (5) Bastante

22. ¿Hubo alguna comunicación posterior a la evaluación respecto a sus resultados?

(1) Nada (2) Muy poco (3) Poco (4) Normal (5) Bastante

23. ¿Considera que la evaluación contemplaba alguna de las competencias necesarias para su organización?

(1) Nada (2) Muy poco (3) Poco (4) Normal (5) Bastante

24. ¿Qué tan importante considera que las evaluaciones deben estar basadas en competencias para mejorar el desempeño de un trabajador?

(1) Nada importante (2) Poco importante (3) Indiferente (4) Importante (5) Muy importante

¡Muchas gracias por su colaboración y apoyo!

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

(Universidad del Perú, Decana de América)

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

UNIDAD DE POSGRADO

MAESTRÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

Cuestionario para recolectar información sobre clima laboral en el staff de la empresa.

Autor: Daniel Enrique Rey de Castro Hidalgo

ENCUESTA – CUESTIONARIO N°2

INSTRUCCIONES: Estimado colaborador, a continuación usted encontrará una serie de preguntas relacionadas con la gestión por competencias en su organización; mucho le agradeceremos seleccionar una opción y marcar con una "X" en el paréntesis y completar la información solicitada; tiene el carácter de ANÓNIMA, y su procesamiento será reservado, por lo que le pedimos SINCERIDAD en las respuestas.

CUESTIONARIO:

I. INFORMACIÓN SOBRE DATOS GENERALES:

1. ¿Su especialidad es?: _____
2. Área en la que trabaja: _____
3. ¿Años que trabaja en la organización?:

(1) Menos de un año.	(2) De un año a tres años
(3) De tres a cinco años	(4) Más de cinco años

II. DEL CLIMA LABORAL

A) RELACIONES INTERPERSONALES

4. Tengo el apoyo necesario de las demás áreas para la solución de problemas.

(1) Totalmente en desacuerdo	(2) En desacuerdo	(3) Medianamente de acuerdo	(4) De acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo
------------------------------	-------------------	-----------------------------	----------------	---------------------------
5. Considero que se mantiene una buena relación entre mis compañeros de trabajo.

(1) Totalmente en desacuerdo	(2) En desacuerdo	(3) Medianamente de acuerdo	(4) De acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo
------------------------------	-------------------	-----------------------------	----------------	---------------------------
6. En general los conflictos generados entre mis compañeros de trabajo se resuelven rápidamente.

(1) Totalmente en desacuerdo	(2) En desacuerdo	(3) Medianamente de acuerdo	(4) De acuerdo	(5) Totalmente de acuerdo
------------------------------	-------------------	-----------------------------	----------------	---------------------------
7. Considero que existe una comunicación fluida con mi jefe directo.

(2) En desacuerdo (1) Totalmente en desacuerdo (3) Medianamente de acuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo

8. Tengo el apoyo de mi jefe cada vez que se presenta un problema en mi puesto de trabajo.

(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Medianamente de acuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo

9. Considero que existe una igualdad de trato en mi organización.

(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Medianamente de acuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo

B) COMPROMISO:

10. Considero que mis compañeros de trabajo deberían estar más comprometidos con la organización.

(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Medianamente de acuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo

11. Me siento comprometido con mi organización.

(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Medianamente de acuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo

12. Considero que la organización hace lo necesario para que sus trabajadores se sientan comprometidos a trabajar con calidad.

(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Medianamente de acuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo

13. Considero que la organización debería hacer lo necesario por lograr mayor compromiso de los trabajadores.

(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Medianamente de acuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo

C) LIDERAZGO:

14. Considero que en mi organización existe un liderazgo orientado al logro de objetivos.

(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Medianamente de acuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo

15. Considera que mi jefe posee un liderazgo participativo.

(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Medianamente de acuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo

16. Considera que en mi organización existe un liderazgo directivo.

(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Medianamente de acuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo

17. Considero que, en general, existe liderazgo en mi organización.

(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Medianamente de acuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo

D) MOTIVACIÓN:

18. Considero que mis compañeros se encuentran motivados en su puesto de trabajo.

(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Medianamente de acuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo

19. Considero que la organización reconoce los logros de los trabajadores de manera adecuada.

(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Medianamente de acuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo

20. Considero que la organización muestra interés por mis actividades laborales.

(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Medianamente de acuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo

21. Considero que me encuentro realizado(a) en mi puesto de trabajo.

(1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Medianamente de acuerdo (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo

¡Muchas gracias por su colaboración y apoyo!

ANEXO 2

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS POR EL JUICIO EXPERTO

JUICIO DE EXPERTO

I DATOS GENERALES
 1.1 Apellidos y nombres del juez: HENSOZA PUA, EDELMIRA DEL ROSARIO
 1.2 Cargo e institución donde labora: DOCENTE UPG - FEA
 1.3 Nombre del instrumento evaluado: Cuestionario de gestión de competencias y clima laboral
 1.4 Autor del instrumento: Daniel Rey de Castro

II DATOS DE LA INVESTIGACIÓN
 2.1 Título: Estrategia por Competencias y su influencia en el Clima Laboral en una empresa de servicios de consultoría y outsourcing, (ver anexo 2016)
 2.2 Objetivo: Determinar si la gestión por competencias influye en el clima laboral de los trabajadores en una empresa de servicios de consultoría y outsourcing, (ver anexo 2016)
 2.3 Matriz de consistencia: (ver anexo 1)
 2.3 Instrumentos: (ver anexo 2)

III ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CONTENIDOS	CEFOEMTE	BALA	REGULAR	BLEVA	BOY BUDA
		1	2	3	4	5
1 CLARIDAD	Es la formulada con un lenguaje sencillo y comprensible.					X
2 OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables.					X
3 ACTUALIDAD	Adecuado a las tendencias actuales.					X
4 ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada.					X
5 SUFICIENCIA	Cumprimos aspectos de la variable en calidad y cantidad suficiente.					X
6 PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.					X
7 CONSISTENCIA	Permite conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos.					X
8 COHERENCIA	Entre variables, indicadores y los datos.					X
9 METODOLOGÍA	La estrategia respalda el propósito de la investigación.					X
10 APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.					X
CONTEO TOTAL DE MARCAS						
		0	0	0	0	0
		A	B	C	D	E
		3	2	3	4	5

COEFICIENTE DE VALIDEZ = $\frac{34A + 24B + 34C + 44D + 54E}{N^{\circ} \text{ de indicadores}}$ = $\frac{0 + 0 + 0 + 0 + 0}{50}$ = 0.00%

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:
El instrumento puede ser aplicado, tal como está elaborado.

CAIFICACIÓN GLOBAL
 INTERVALO: 0.00 - 0.40] Categoría: Deficiente
 0.41 - 0.70] Categoría: Observado
 0.71 - 1.00] Categoría: Aprobado X

Firma del Experto: Estelita Cruz
 Fecha: 14 de junio 2016
 DNI N°: 1045 14 00 junio 2016

JUICIO DE EXPERTO

CASER
Gerente General - Comercial
 Daniel Rey de Castro

- I DATOS GENERALES**
- 1.1 Apellidos y nombres del juez:
 - 1.2 Cargo e institución donde labora:
 - 1.3 Nombre del instrumento Evaluado:
 - 1.4 Autor del instrumento:

- II DATOS DE LA INVESTIGACIÓN**
- 2.1 Título:
 - 2.2 Objetivo:
 - 2.3 Matriz de consistencia:
 - 2.3 Instrumentos:

Gestión por Competencias y su influencia en el Clima Laboral en una empresa de servicios de consultoría y outsourcing, Overall, Lima 2016.

Determinar si la gestión por competencias influye en el clima laboral de los trabajadores en una empresa de servicios de consultoría y outsourcing, Overall, Lima 2016.

(ver anexo 1)

(ver anexo 2)

III ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENCIA					MUY BUENA
		1	2	3	4	5	
1 CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado y comprensible.						
2 OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables.						
3 ACTUALIDAD	Adecuado a las tendencias actuales						
4 ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada						
5 SUFICIENCIA	Comprende aspectos de la variable en calidad y cantidad suficiente.						
6 PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.						
7 CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos.						
8 COHERENCIA	Entre variables, indicadores y los ítems.						
9 METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.						
10 APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.						
COMTEO TOTAL DE MARCAS							
(Resolva el conteo en cada una de las categorías de la escala)							
		A	B	C	D	E	
		1	2	3	4	5	

COEFICIENTE DE VALIDEZ = $\frac{10A + 20B + 30C + 40D + 50E}{N \text{ de indicadores}}$ = $\frac{0 + 0 + 0 + 20 + 0 + 0 + 0 + 0 + 0 + 0}{50}$ = $\frac{20}{50}$ = **40%**

CALIFICACIÓN GLOBAL

INTERVALO	CATEGORÍA	0.00%
[0.00 - 0.60]	Desaprobado	
[0.61 - 0.70]	Observado	
[0.71 - 1.00]	Aprobado	<input checked="" type="checkbox"/>

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

Se es consciente de cómo utilizar los datos para mejorar el proceso de investigación

DNI N° *098765432*

Firma del Experto *[Firma]*

LIMA 27 de Julio de 2016

JUICIO DE EXPERTO

I DATOS GENERALES

1.1 Apellidos y nombres del juez: OTERO BEAREZ ELIZABETH

1.2 Cargo e institución donde labora: UNIVERSIDAD DE LIMA

1.3 Nombre del Instrumento Evaluado: Cuestionario de gestión de competencias y clima laboral

1.4 Autor del instrumento: Daniel Rey de Castro

II DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Título: _____

2.2 Objetivo: Gestión por Competencias y su influencia en el Clima Laboral en una empresa de servicios de consultoría y outsourcing, Overall, Lima 2016.

2.3 Marco de consistencia: Determinar si la gestión por competencias influye en el clima laboral de los trabajadores en una empresa de servicios de consultoría y outsourcing, Overall, Lima 2016.

2.3 Instrumentos: (ver anexo 1)
(ver anexo 2)

III ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	DEFICIENTE	BAJA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA
		1	2	3	4	5
1 CLARIDAD	Esta formulado con un lenguaje apropiado y comprensible.					X
2 OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables.					X
3 ACTUALIDAD	Adecuado a las tendencias actuales				X	
4 ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada				X	
5 SUFFICIENCIA	Cubre aspectos de la variable en calidad y cantidad suficiente.					X
6 PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.				X	
7 CONSISTENCIA	Permite conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos.				X	
8 COHERENCIA	Entre variables, indicadores y los ítems.				X	
9 METODOLOGIA	La estrategia responde al propósito de la investigación.				X	
10 APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.				X	
CONTEO TOTAL DE MARCAS						
		0	0	0	6	4
		A	B	C	D	E
		1	2	3	4	5

COEFICIENTE DE VALIDEZ = $\frac{1A + 2B + 3C + 4D + 5E}{N^{\circ} \text{ de indicadores}}$ = $\frac{0 + 0 + 0 + 24 + 50}{50}$ = $\frac{74}{50}$ = **88.00%**

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: _____

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: _____

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: _____

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: _____

CALIFICACIÓN GLOBAL

INTERVALO	CATEGORÍA	SE.00%
[0.00 - 0.60]	Disaprobado	
[0.61 - 0.70]	Disenado	
[0.71 - 1.00]	Aprobado	

[Firma]
PROFESORA ASOCIADA
TIEMPO COMPLETO

JUICIO DE EXPERTO

LESCARNO NÁTO EDUARDO MARTÍN

DATOS GENERALES
 1.1 Apellidos y nombres del juez:
 1.2 Cargo e institución donde labora:
 1.3 Nombre del Instrumento Evaluado:
 1.4 Autor del Instrumento:

JEFE DE RECURSOS HUMANOS - MONTEVÍDEO S.A.
 Cuestionario de gestión de competencias y clima laboral
 Daniel Rey de Castro

DATOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Título:
 2.2 Objetivo:
 2.3 Método de consistencia:
 2.3 Instrumentos:

Gestión por Competencias y su influencia en el Clima Laboral en una empresa de servicios de consultoría y outsourcing, Overall, Lima 2016.
 Determinar si la gestión por competencias influye en el clima laboral de los trabajadores en una empresa de servicios de consultoría y outsourcing, Overall, Lima 2016.
 (ver anexo 1)
 (ver anexo 2)

ASPECTOS DE VALIDACIÓN

INDICADORES	CRITERIOS	ESCALA				
		DEFICIENTE	BAJA	REGULAR	BUENA	MUY BUENA
1 CLARIDAD	Está formulado con un lenguaje apropiado y comprensible.	1	2	3	4	5
2 OBJETIVIDAD	Permite medir hechos observables.					
3 ACTUALIDAD	Adecuado a las tendencias actuales					
4 ORGANIZACIÓN	Presentación ordenada					
5 SUPLENENCIA	Comprende aspectos de la variable en calidad y cantidad suficiente.					
6 PERTINENCIA	Permite conseguir datos de acuerdo a los objetivos planteados.					
7 CONSISTENCIA	Pretende conseguir datos basados en teorías o modelos teóricos.					
8 COHERENCIA	Entre variables, indicadores y los Items.					
9 METODOLOGÍA	La estrategia responde al propósito de la investigación.					
10 APLICACIÓN	Los datos permiten un tratamiento estadístico pertinente.					
CONTEO TOTAL DE MARCAS		0	0	0	10	0
(Realice el conteo en cada una de las categorías de la escala)		A	B	C	D	E
		1	2	3	4	5

COEFICIENTE DE VALIDEZ = $\frac{10A + 20B + 30C + 40D + 50E}{N^{\circ} \text{ de Indicadores}}$ = $\frac{0 + 0 + 0 + 40 + 0}{50}$ = $\frac{40}{50}$ = **80,00%**

CALIFICACIÓN GLOBAL

INTERVALO	CATEGORÍA	80,00%
[0,00 - 0,60]	Desaprobado	
[0,61 - 0,70]	Observado	
[0,71 - 1,00]	Aprobado	

OPINIÓN DE APLICABILIDAD:

[Firma]
 Firma del Experto