



**Universidad Nacional Mayor de San Marcos**

**Universidad del Perú. Decana de América**

Dirección General de Estudios de Posgrado

Facultad de Ciencias Administrativas

Unidad de Posgrado

**Modelo de Selección por Competencias y el Desarrollo  
de Ventajas Competitivas Institucionales, en una  
Organización no Gubernamental**

**TESIS**

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

**AUTOR**

Andreita del Carmen IPANAQUE FERIA

**ASESOR**

Mg. Darwin José Emilio AQUINO CAVERO

Lima, Perú

2023



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

---

Ipanaque, A. (2023). *Modelo de Selección por Competencias y el Desarrollo de Ventajas Competitivas Institucionales, en una Organización no Gubernamental*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Facultad de Ciencias Administrativas, Unidad de Posgrado]. Repositorio institucional Cybertesis UNMSM.

---

## Metadatos complementarios

<b>Datos de autor</b>	
Nombres y apellidos	Andreita del Carmen Ipanaque Feria
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	40300102
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0009-0001-1731-1601">https://orcid.org/0009-0001-1731-1601</a>
<b>Datos de asesor</b>	
Nombres y apellidos	Darwin José Emilio Aquino Cavero
Tipo de documento de identidad	DNI
Número de documento de identidad	08250659
URL de ORCID	<a href="https://orcid.org/0000-0002-0942-1069">https://orcid.org/0000-0002-0942-1069</a>
<b>Datos del jurado</b>	
<b>Presidente del jurado</b>	
Nombres y apellidos	Mauro Amaru Granados Maguiño
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	06441665
<b>Miembro del jurado 1</b>	
Nombres y apellidos	Teresa Jesús Ríos Delgado
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	07482660
<b>Miembro del jurado 2</b>	
Nombres y apellidos	Anibal Torres Castillo
Tipo de documento	DNI
Número de documento de identidad	08677294
<b>Datos de investigación</b>	
Línea de investigación	No aplica

Grupo de investigación	No aplica
Agencia de financiamiento	Sin financiamiento
Ubicación geográfica de la investigación	<p>Universidad Nacional Mayor de San Marcos y sus coordenadas geográficas.</p> <p>Edificio País: Perú Departamento: Lima Provincia: Lima Distrito: Lima Av.: República de Venezuela</p> <p>Latitud: -11.9070481 Longitud: -77.0733379</p>
Año o rango de años en que se realizó la investigación	2018 - 2019
URL de disciplinas OCDE	<p>Administración</p> <p><a href="https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04">https://purl.org/pe-repo/ocde/ford#5.02.04</a></p>



**ACTA DE SUSTENTACIÓN N° 0034-UPG-FCA-2023**

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER EN**

**ADMINISTRACIÓN CON MENCIÓN EN GESTIÓN EMPRESARIAL**



En la Ciudad Universitaria, a los veintisiete días del mes de noviembre del año dos mil veintitrés, siendo las diez horas, en el aula 201 de la Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos; ante el Jurado Examinador, **Presidido** por el **Dr. Mauro Amaru Granados Maguiño**, e integrado por los miembros: **Mg. Darwin Jose Emilio Aquino Cavero (Asesor)**, **Dra. Teresa Jesús Rios Delgado (Jurado)**, **Mg. Anibal Torres Castillo (Jurado)**; la postulante al Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial, doña **Andreita del Carmen Ipanaque Feria**, procedió a hacer la exposición y defensa pública de su Tesis titulada: **“Modelo de Selección por Competencias y el Desarrollo de Ventajas Competitivas Institucionales, en una Organización no Gubernamental”**, con el propósito de optar el Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial.

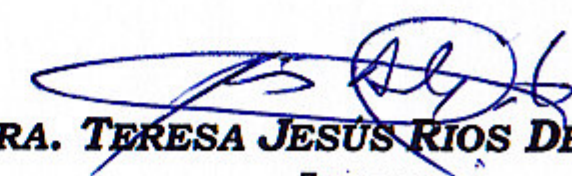
Concluida la exposición y absueltas las preguntas, de acuerdo con lo establecido en el **Artículo 61°** del Reglamento para el Otorgamiento del Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial, los miembros del Jurado Examinador procedieron a asignar la calificación siguiente:

16 (BUENO)

Acto seguido, el Presidente del Jurado recomienda a la Facultad de Ciencias Administrativas Otorgar el Grado Académico Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial, a doña **Andreita del Carmen Ipanaque Feria**. Se extiende la presente Acta original y siendo las 11:10 horas se da por concluido el Acto Académico de sustentación, firmando sus miembros en señal de conformidad.

  
**DR. MAURO AMARU GRANADOS MAGUIÑO**  
**PRESIDENTE**

  
**MG. DARWIN JOSE EMILIO AQUINO CAVERO**  
**ASESOR**

  
**DRA. TERESA JESÚS RIOS DELGADO**  
**JURADO**

  
**MG. ANIBAL TORRES CASTILLO**  
**JURADO**



### CERTIFICADO DE SIMILITUD

Yo, **Darwin Jose Emilio Aquino Cavero** en mi condición de Asesor de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Administrativas acreditado con el Dictamen N° **0485-FCA-UPG-2019** de la tesis cuyo título es **“Modelo de Selección por Competencias y el Desarrollo de Ventajas Competitivas Institucionales, en una Organización no Gubernamental”**, presentado por la magister **Andreita del Carmen Ipanaque Feria**, para optar el Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial.

**CERTIFICO** que se ha cumplido con lo establecido en la Directiva de Originalidad y de Similitud de Trabajos Académicos, de investigación y producción intelectual. Según la revisión, análisis y evaluación mediante el software de similitud textual, el documento evaluado cuenta con el porcentaje de **20 %** de similitud, nivel **PERMITIDO** para continuar con los trámites correspondientes y para su publicación en el repositorio institucional.

Se remite el presente certificado en cumplimiento de lo establecido en las normas vigentes, como uno de los requisitos para la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial correspondiente.

Darwin Jose Emilio Aquino Cavero

DNI: 0.8250659



## **DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTO**

A Dios y mi familia por darme la fuerza, perseverancia, motivación y a mi Asesor por su apoyo constante para poder culminar mis metas personales y profesionales.



## TABLA DE CONTENIDO

<b>CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Situación Problemática</b>	<b>1</b>
<b>1.2 Formulación del Problema</b>	<b>3</b>
1.2.1 Problema General	5
1.2.2 Problemas Específicos	5
<b>1.3 Justificación de la Investigación.</b>	<b>5</b>
1.3.1 Justificación teórica	5
1.3.2 Justificación práctica	6
<b>1.4 Objetivos de la Investigación</b>	<b>7</b>
1.4.1 Objetivo General	7
1.4.2 Objetivos específicos	7
<b>1.5 Hipótesis</b>	<b>8</b>
1.5.1 Hipótesis general	8
1.5.2 Hipótesis específicas	8
<b>CAPITULO II. MARCO TEORICO</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Marco Filosófico y o epistemológico de la investigación</b>	<b>9</b>
<b>2.2 Antecedentes de la investigación</b>	<b>11</b>
2.2.1 Respecto Desarrollo de un Modelo de Selección por Competencias	11
2.2.2 Respecto a la variable Desarrollo de Ventajas Competitivas Institucionales	15
<b>2.3 Bases Teóricas</b>	<b>17</b>
2.3.1 Competencias	17
2.3.2 Selección de personal por Competencias	20
2.3.3 Entrevista por Competencias	20
2.3.4 Gestión por Competencias	21
2.3.5 Capital Humano	21
2.3.6 Competencias Organizacionales	22
2.3.7 Comportamiento	23
2.3.9 Innovación	24
<b>2.4 Marco Conceptual</b>	<b>24</b>
<b>CAPITULO III. METODOLOGÍA</b>	<b>26</b>
<b>3.1 Tipo y diseño de investigación.</b>	<b>26</b>
<b>3.2 Unidad de Análisis</b>	<b>27</b>
<b>3.3 Población de Estudio</b>	<b>28</b>
<b>3.4 Tamaño de la muestra</b>	<b>28</b>
<b>3.5 Técnicas de recolección de datos</b>	<b>30</b>
3.5.1 Encuestas al personal	30
3.5.2 Entrevistas en profundidad	31
<b>CAPITULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN</b>	<b>32</b>
<b>4.1 Presentación de resultados</b>	<b>32</b>
4.1.1 Resultados de las encuestas	32
4.1.2 Entrevista a Profundidad	38

<b>4.2</b>	<b>Análisis de los resultados</b>	<b>41</b>
4.2.1	Análisis de los resultados de las encuestas	41
4.2.2	Análisis de Resultados de las entrevistas de profundidad	45
4.2.3	Análisis de Resultados de los documentos institucionales	47
<b>4.3</b>	<b>Discusión de resultados</b>	<b>51</b>
4.3.1	Prueba de Validación	52
4.3.2	Prueba de Hipótesis	54
<b>CAPITULO V. PROPUESTA</b>		<b>58</b>
<b>5.1</b>	<b>Propuesta modelo selección por competencias</b>	<b>58</b>
5.1.1	Panorama actual de la problemática	58
5.1.2	Propuesta de modelo de selección de personal	59
<b>5.2</b>	<b>Beneficios que aporta la propuesta</b>	<b>62</b>
5.2.1	Beneficios para el trabajador	63
5.2.2	Beneficios para la organización	63
5.2.3	Beneficios para la sociedad	64
<b>CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>		<b>65</b>
<b>6.1</b>	<b>CONCLUSIONES</b>	<b>65</b>
<b>6.2</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>67</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS</b>		<b>69</b>
<b>ANEXOS</b>		<b>75</b>
<b>Anexo 1: Matriz de consistencia</b>		<b>75</b>
<b>Anexo 2: Encuestas y entrevistas de profundidad</b>		<b>75</b>

## LISTADO DE TABLAS

Tabla 1	Tamaño de la muestra por genero .....	32
Tabla 2	Clasificación de trabajadores por tipo de sede .....	33
Tabla 3	Factor humano activo más importante en cualquier empresa .....	33
Tabla 4	La ONG debe ser competitiva como factor determinante de éxito .....	33
Tabla 5	Situación actual competencias requeridas para logro objetivos .....	33
Tabla 6	Conoce modelo de selección por competencias y desarrollo talento humano .....	34
Tabla 7	Se cuenta con Plan Estratégico y está alineado a la gestión de RRHH .....	34
Tabla 8	Están definidas las competencias dentro perfiles institucionales .....	34
Tabla 9	Coincidencia competencias organizacionales con las competencias personales ...	34
Tabla 10	Conoce los procesos de gestión del área de recursos humanos .....	35
Tabla 11	Que considera representa la ventaja competitiva institucional .....	35
Tabla 12	El liderazgo institucional es clave en la generación de valor y competitividad ....	35
Tabla 13	La institución es innovativa y desarrolla procesos de mejora continua .....	35
Tabla 14	Dentro de la institución existen talentos humanos .....	36
Tabla 15	Valor agregado más importante en la selección por competencias .....	36
Tabla 16	Las competencias a desarrollar por las ONGs .....	36
Tabla 17	Sistema de selección de personal mejora el desempeño laboral .....	37
Tabla 18	Tres competencias críticas en relación a su puesto .....	37
Tabla 19	Nivel porcentual con respecto a sus competencias .....	37
Tabla 20	Que requeriría para completar las competencias al 100% .....	37
Tabla 21	Entrevista de Profundidad .....	38
Tabla 22	Operacionalización de las Variables .....	52
Tabla 23	Coeficiente Confianza Alpha de Cronbach.....	53
Tabla 24	Correlación Rho Spearman - Hipótesis General .....	54
Tabla 25	Correlación Rho Spearman - Hipótesis 1.....	56
Tabla 26	Correlación Rho Spearman - Hipótesis 2 .....	57
Tabla 27	Correlación Rho Spearman - Hipótesis 3 .....	58

## RESUMEN

La presente tesis de investigación está enmarcada dentro del contexto de las organizaciones no gubernamentales (ONGs), y tiene como propósito general relevar la importancia y correlación de la implementación de un modelo de selección de personal por competencias y su relación directa con el desarrollo de ventajas competitivas institucionales en una ONG, en sus tres aspectos principales, el alineamiento del proceso de selección por competencias con las estrategias institucionales, el desarrollo de perfiles por competencias (persona/puesto) y la integración de los subsistemas de recursos humanos a través de un modelo de gestión por competencias.

Al respecto, cabe señalar que la búsqueda constante de ventajas competitivas ha llevado a las organizaciones a explorar enfoques innovadores en la administración y gestión de recursos humanos. En este sentido, un modelo de selección por competencias se basa en identificar y evaluar habilidades específicas que son esenciales para el éxito en un puesto. Se postula que este enfoque puede influir en el desarrollo de ventajas competitivas al alinear de manera precisa el talento con las líneas estratégicas de la organización.

Para evaluar esta relación, se llevó a cabo este estudio de investigación, en la que los resultados revelaron una coincidencia significativa entre la implementación de un modelo de selección por competencias y el logro de ventajas competitivas. Las organizaciones que adoptaron este enfoque experimentaron una mejora en la calidad de las contrataciones, con empleados que poseían las competencias requeridas para sus roles. Esto se tradujo en un mayor compromiso, productividad y retención de empleados, factores clave en el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles.

Palabras Claves: Selección por competencias, talento y ventajas competitivas

### **ABSTRACT**

This research thesis is framed within the context of non-governmental organizations (NGOs), and its general purpose is to highlight the importance and correlation of the implementation of a competency-based personnel selection model and its direct relationship with the development of institutional competitive advantages in an NGO, in its three main aspects: the alignment of the competency-based selection process with institutional strategies, the development of competency-based profiles (person/position) and the integration of human resources subsystems through a competency-based management model.

In this regard, it should be noted that the constant search for competitive advantages has led organizations to explore innovative approaches in the administration and management of human resources. In this sense, a competency-based selection model is based on identifying and assessing specific skills that are essential for success in a position. It is postulated that this approach can influence the development of competitive advantages by precisely aligning talent with the strategic lines of the organization.

To evaluate this relationship, this research study was conducted, in which the results revealed a significant coincidence between the implementation of a competency-based selection model and the achievement of competitive advantages. Organizations that adopted this approach experienced an improvement in the quality of hires, with employees possessing the competencies required for their roles. This resulted in higher employee engagement, productivity and retention, key factors in developing sustainable competitive advantages.

Keywords: Competency-based selection, talent and competitive advantage.

## **CAPITULO I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 Situación Problemática**

En los últimos años el mundo al igual que las personas, países y organizaciones, han ido experimentando cambios sustantivos, tanto en su interior como exterior próximo, teniendo que adaptarse y reacomodarse a los avances de la globalización, tecnología, cambios de paradigmas, sistemas de información, cambios económicos, cambios sociales, cambios ambientales, generación de conocimiento, entre otros, que ha impulsado una serie de transformaciones, en las que se incluye a las organizaciones para relevar una mayor ventaja competitiva en contextos nuevos y cambiantes.

Este vertiginoso escenario en las organizaciones significa un cambio en la concepción de lo que es y representa la persona como elemento clave en el éxito de las organizaciones, tomando en consideración que estas operan a través de personas, por lo que no se puede separar el comportamiento dentro del actuar laboral de las personas en las organizaciones.

En razón a esto, la participación del recurso humano en las estrategias organizacionales, resulta vital aportando capital humano que genere valor a las organizaciones, razón por la cual el área de recursos humanos es la que más ha sufrido cambios y transformaciones en los últimos años. Es por esta razón, por la que el recurso humano se constituye en el elemento decisivo para el éxito de las organizaciones, que incluye a las Organizaciones No Gubernamentales (ONGs), dentro del cual se contextualiza esta tesis de investigación.

Las ONGs en el Perú son organizaciones independientes de carácter social, no lucrativo y fines humanitarios, que no están asociadas a ningún gobierno, que persiguen objetivos diversos

pero todas ellas dirigidas a promover el cambio social desempeñando un papel importante en la sociedad, siempre manteniendo su carácter independiente para lo cual cuentan con financiamiento propio producto de donaciones privadas de individuos o empresas o entidades de desarrollo de gobiernos nacionales o internacionales.

En el Perú, según la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (APCI), operan más de 1400 ONGs de diversos tamaños, que incluyen ONGs nacionales (ONGD) e internacionales (ENIEX), las mismas que de acuerdo a la legislación peruana adoptan la forma jurídica de Asociación Civil, correspondiendo a la APCI “conducir, programar, registrar, priorizar y supervisar la cooperación internacional no reembolsable, que se gestiona a través del Estado y que proviene de fuentes del exterior de carácter público/privado, en función de la política nacional de desarrollo” (APCI, 2002, p.2).

Dentro del esquema general de gestión de las ONGs en el Perú, estas dependen del tamaño, niveles de financiamiento, propósitos generales o específicos, alcance nacional o local, entre otros aspectos, pero todas ellas para el desarrollo de sus funciones requieren de personal especializado y muy competitivo considerando los niveles de competitividad existente a nivel de las ENIEX y ONGD, para lo cual se requiere que las ONGs cuenten con políticas, procesos y sistemas de selección de personal acorde a estas necesidades.

A este respecto, principalmente las ONGs Internacionales que cuentan con grandes recursos de financiamiento internacional cuentan con estructuras y políticas bien definidas en este aspecto contempladas en muchos casos dentro de sus estructuras de su país de origen. Sin embargo, las ONGD locales medianas o pequeñas no cuentan con este nivel de desarrollo y es hacia ese grupo de ONGD que está dirigido el desarrollo de esta tesis de grado, en relevar la

importancia del desarrollo de un modelo de selección por competencias y su relación en los niveles de competitividad.

Bajo este contexto de ONGD, y este vertiginoso escenario globalizado que vivimos actualmente, la situación problemática se sustenta en la necesidad de contar con personal altamente eficaz y eficiente con los objetivos de la organización inserta en este mundo globalizado de constante cambio y alta competitividad para lo cual se requiere de personal con competencias específicas que este alineado a las estrategias organizacionales y permitir altos niveles de competitividad.

Considerando que el proceso de selección por competencias ha tenido un alto impacto en las organizaciones en general y en las ONGs que lo han implementado, lo que se pretende con esta investigación es relevar la importancia y correlación del “modelo de selección de personal por competencias en la competitividad institucional” y de esta forma desarrollar un modelo que sirva de modelos a las ONGs que aún muchas de ellas, aún están en proceso o no han implementado dentro de su entorno institucional, aspectos que consideramos son determinantes bajo el contexto actual.

## **1.2 Formulación del Problema**

Tomando en consideración la problemática existente, el objetivo de este trabajo de investigación a nivel de las ONGs, tal como fuera referido líneas arriba, es relevar y relacionar la instauración de un proceso de selección por competencias con el desarrollo de ventajas competitivas institucionales, aspecto que consideramos trascendente, base sobre el cual se desarrollaran algunos lineamientos generales para que estos sean asumidos por las ONGs locales como parte de su crecimiento y desarrollo institucional.



Por tanto, la formulación del problema pasa por desarrollar un modelo que facilite el ingreso de personal competente y de talento humano en los puestos claves de la organización que permitan la creación de valor para el logro de los objetivos institucionales, basado en el alineamiento de las competencias personales con las estrategias de la organización, integración de procesos y generar mayor competitividad dentro de su entorno.

La incorporación del desarrollo de este modelo de selección de competencias, incluyen readecuación de los procesos de captación y reclutamiento, convocatoria, evaluación y selección, de acuerdo a los nuevos lineamientos establecidos, que se evaluarán y desarrollarán como parte de la propuesta, modelos en algunos casos ya validados por otras Organizaciones No Gubernamentales nacionales (ONG) e internacionales (ENIEX) que ya cuentan con estos procesos implementados y altamente definidos; y, también se tomara como referencia adicional, la normatividad y metodología seguida por SERVIR, que es el ente rector del Sistema Administrativo de Gestión de Recursos Humanos del Estado, la misma que dispone de abundante normatividad sobre modelos de Selección y Evaluación por competencias.

El desarrollo de estos modelos en la organización, permitirá a las ONGs desarrollar ventajas competitivas, basadas en la generación de valor, innovación y talento humano como elementos diferenciadores en el contexto interno y externo dentro del cual se desenvuelve la organización. De esta forma, dada la problemática existente, además de definir el nivel de relacionamiento, busca que definir un modelo de selección por competencias propio, en reemplazo del sistema tradicional de selección de personal, que plantea una serie de cambios en los procesos orientados al logro de ventajas competitivas.

### ***1.2.1 Problema General***

El problema general se podría resumir en lo siguiente:

¿De qué manera la falta de un modelo de selección de personal por competencias se relaciona con el desarrollo de ventajas competitivas institucionales en una Organización No Gubernamental?

### ***1.2.2 Problemas Específicos***

1. ¿De qué manera la falta de alineamiento del modelo tradicional de selección de personal se relaciona con el desarrollo de ventajas competitivas institucionales en una Organización No Gubernamental?

2. ¿De qué manera la ausencia de un perfil por competencias (persona/puesto) se relaciona en el desarrollo de ventajas competitivas institucionales en una Organización No Gubernamental?

3. ¿De qué manera la ausencia de integración de los sub sistemas de recursos humanos, se relaciona en el desarrollo de ventajas competitivas institucionales en una Organización No Gubernamental?

## **1.3 Justificación de la Investigación.**

### ***1.3.1 Justificación teórica***

La selección de personal es un proceso que abarca diferentes disciplinas de la psicología y de la administración en general, dado el carácter que tiene en compatibilizar a las personas con el desarrollo de las competencias laborales en una organización.

Por tanto, la importancia de este proceso, es buscar y encontrar a la persona idónea requerida por la organización, que aporte con sus conocimientos, habilidades y competencias en

la productividad, bienestar y competitividad de la organización, en la que capital humano se vuelve en el elemento diferenciador y transformador del cambio, radicando allí la importancia estratégica del proceso de selección en captar, seleccionar y retener a este personal idóneo para la organización.

En el aspecto metodológico son muchas las teorías desarrolladas en este campo, dentro de las cuales se encuentra el enfoque de gestión por competencias, mediante el cual la gestión de los recursos humanos, no solo prima los aspectos técnicos, sino también se incluyen otros aspectos como las habilidades blandas, motivación, valores, y potencialidades requeridas, que permitan una mayor competitividad de las funciones y gestión de la persona en relación al puesto, la cual esta concadenada a una línea de carrera y desarrollo que permite garantizar la competitividad organizacional.

### ***1.3.2 Justificación práctica***

La justificación práctica radica en el desarrollo de esta investigación de un modelo de selección de personal por competencias en una Organización No Gubernamental, mediante la cual se pretende validar el modelo en la aplicación directa de la gestión estratégica de los recursos humanos y los beneficios que genera, que se traducirán en lo siguiente:

- Permitirá darle un enfoque estratégico a la administración y el desarrollo del recurso humano, ya que se evidencia el impacto de las personas, a partir del estudio de los comportamientos individuales y colectivos para el logro de los objetivos institucionales.
- Promoverá la alineación de la gestión de los recursos humanos, con la misión, visión, valores y estrategias corporativas, valorando y orientando el aporte individual hacia el logro de los objetivos organizacionales.

- Dirigirá los esfuerzos de toda la organización hacia los resultados deseados, fortaleciendo la capacidad organizacional, asegurando las condiciones organizacionales que permitan la adopción y desarrollo del modelo, bajo un enfoque abierto al cambio y con la participación activa de sus líderes.
- Moldear conductas, al trabajar sobre comportamientos observables, es posible hacer predicciones sobre el personal en una forma más segura, válida y confiable.
- La gestión del modelo permitirá generar ventajas competitivas dentro del sector en el que desarrolla sus actividades, permitiendo generar liderazgo (creación de valor), diferenciación (innovación) y talento humano (generación de valor).

## **1.4 Objetivos de la Investigación**

### ***1.4.1 Objetivo General***

Determinar el nivel de relación del desarrollo de un modelo de selección por competencias y el desarrollo de ventajas competitivas institucionales, en una Organización No Gubernamental.

### ***1.4.2 Objetivos específicos***

- Objetivo Especifico 1 (OE1): Establecer el nivel de relación de alineación del proceso de selección por competencias, con el desarrollo de ventajas competitivas institucionales, en una Organización No Gubernamental.
- Objetivo Especifico 2 (OE2): Establecer el nivel de relación de los perfiles por competencias (persona/puesto) con el desarrollo de ventajas competitivas institucionales en una Organización No Gubernamental.
- Objetivo Especifico 3 (OE3): Establecer los niveles de relacionamiento de la

integración de los subsistemas de personal, con el desarrollo de ventajas competitivas institucionales en una Organización *No Gubernamental*.

## **1.5 Hipótesis**

### ***1.5.1 Hipótesis general***

El desarrollo de un modelo de selección de personal por competencias, se relaciona en el desarrollo de ventajas competitivas institucionales, en una organización no gubernamental.

### ***1.5.2 Hipótesis específicas***

HE1: El alineamiento del desarrollo de un modelo de selección por competencias se relaciona en el desarrollo de ventajas competitivas institucionales.

HE2: El desarrollo de perfiles por competencias (persona/puesto), se relaciona en el desarrollo de ventajas competitivas institucionales en una organización no gubernamental.

HE3: La integración de los subsistemas de recursos humanos por competencias, se relaciona en el desarrollo de ventajas competitivas institucionales en una organización no gubernamental.

Estas hipótesis se basan en la matriz de consistencia mostrada en el Anexo 1, en la cual se visualiza como cada componente del proyecto de investigación contribuye al propósito y a responder las preguntas de investigación, manteniendo una conexión lógica, coherente y sólida que respalda de manera efectiva a mantener la consistencia requerida que garantiza que cada parte del trabajo contribuya de manera efectiva a la comprensión y análisis del tema.

## **CAPITULO II. MARCO TEORICO**

### **2.1 Marco Filosófico y o epistemológico de la investigación**

Profundizar el conocimiento a través de las competencias personales y la competitividad, surge de la necesidad que tiene el investigador en conocer la implicancias de las competencias en el ámbito laboral, dando posturas a favor o en contra que pueden dar solución a los problemas recurrentes, cuyo origen se da a través del planteamiento del conocimiento empírico y las habilidades innatas y aprendidas, actitudes que se materializan en formas de comportamiento, y su influencia en dar respuesta dentro del contexto dentro del cual se encuentra.

Con el devenir de la globalización y el crecimiento exponencial de la tecnología, actualmente se enfatiza que las organizaciones sean cada vez más competitivas, reconociendo que el factor crítico de competitividad, son las personas que conforman las organizaciones, lo que hoy día se denomina capital humano, potencial humano, todos ellos referidos al rol que tienen las personas en la organización.

En este contexto, las organizaciones deben revisar sus actuales procesos de selección de personal, que les asegure disponer de personal altamente competitivo que aporte valor a la organización; por tanto, los procesos de selección deben basarse no solamente en base a sus capacidades técnicas, sino deben conjugarse el conocimiento con sus cualidades personales y potencialidades orientadas al logro de objetivos superiores.

Así mismo, la transformación digital tiene una gran incidencia en la gestión en general de las instituciones, prioritariamente en el desarrollo de los procesos de captación, reclutamiento y selección de personal, a través de plataformas para la gestión de currículos o la promoción de ofertas, generando muchos beneficios en la rapidez con la que estas se llevan a cabo, así como en la automatización de los procesos, que, por su misma característica dinámica y online, conlleva

diversos procesos. En este sentido, las herramientas digitales han permitido interactuar más con los candidatos, disminución de tiempos de los diversos procesos, rapidez de respuesta y los beneficios que la tecnología aporta para cada proceso que permite fortalecer más la marca institucional.

Por tanto, es evidente que las organizaciones consideran al factor humano como elemento clave en todo este proceso, lo cual se ve expresado en las competencias que cada ser humano posee, que se refleja en sus conocimientos, habilidades, motivaciones, actitudes, y aptitudes que se basan en comportamientos que varían y evolucionan en el tiempo están conformadas por comportamientos, y estos varían y evolucionan todo el tiempo, que se manifiestan en la práctica diaria de su trabajo y en las potencialidades de desarrollo del mismo, que repercute en la mayor competitividad de la organización.

Bajo este contexto, podemos afirmar que la gestión del conocimiento para la administración del recurso humano determina otras maneras de desempeño laboral, en los diferentes campos del saber, mediante la cual se ve al conocimiento como patrimonio y fortaleza, en tanto que se convierte en un elemento esencial para la creación de valor las organizaciones. En este sentido, la selección por competencias, ha permitido atraer y seleccionar a las personas más competentes en todas sus dimensiones para posiciones específicas y claves, que asegura a la organización, la generación de ventajas competitivas relacionadas con la adecuada gestión de los recursos humanos.

A este respecto, cabe señalar que todo proceso de selección de personal, es un proceso dinámico y complejo, que se ve influenciado por los cambios del entorno, y tienden adaptarse al propio comportamiento humano. En este sentido, la psicología y otras disciplinas, permiten dar una visión más panorámica de los conocimientos y potencialidades que las personas pueden aportar a la organización para elevar su nivel de competitividad.

## **2.2 Antecedentes de la investigación**

Realizando una búsqueda y revisión bibliográfica en relación a la temática del siguiente trabajo de investigación, se ha ubicado los siguientes trabajos relacionadas al tema:

### ***2.2.1 Respecto Desarrollo de un Modelo de Selección por Competencias***

#### **Antecedentes Nacionales**

Aybar (2015) en la tesis titulada “Incidencia de la gestión por competencias del capital humano en las empresas minera metalúrgicas del Perú”, trabajo de investigación para optar el grado académico de magister en Administración en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú, concluye que: “La gestión de competencias del capital humano si incide en el desarrollo de estas empresas, así como en la rentabilidad. En consecuencia, las características del modelo de gestión por competencias nos dicen cómo funciona la organización: es estratégica, sistemática, planifica sobre la base del desarrollo de las competencias aprobadas por el Directorio, que se basan en el desarrollo de equipos de trabajo y familia de puestos, utilizando las competencias laborables versus competencias del puesto de trabajo. Cabe destacar que el cambio de una gestión tradicional por competencias, implica las buenas prácticas, que significa una transformación radical que impulsa la estructura organizativa, valores, principios y políticas organizacionales”.

Tito (2012) en la tesis titulada “Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana”, trabajo de investigación para optar el grado académico de magister en Administración en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú, concluye que: “Cuando promueven las capacitaciones en competencias gerenciales, los empresarios MYPE están ávidos de incorporar nuevos conocimientos, mejorar sus habilidades gerenciales y modulares o refinar sus conductas y actitudes; de allí que asisten



con interés a los talleres y capacitaciones que se ofertan. La capacitación en Gestión por competencias tuvo resultados favorables. Igualmente, las empresas sector confección si pueden implementar el modelo de Gerencia por competencias, para mejorar los niveles de productividad de los colaboradores”.

Granados (2013) en la tesis titulada “Desarrollo Competencias Laborales y Formación de los profesionales en Turismo, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos – año 2013”, trabajo de investigación para optar el grado académico de doctor en educación en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos Lima, Perú, concluye que: “Tanto las competencias generales como las básicas se relacionan con las habilidades y destrezas del perfil del profesional, señalando: Que del total de estudiantes analizados el 54.17% tienen una percepción buena sobre las competencias básicas, el 67.71% opinan que son buenas las competencias genéricas y el 58.33% opinan que son buenas las competencias específicas. La investigación demuestra que el desarrollo de las competencias genéricas y la formación en competencias cognoscitivas del perfil se relacionan significativamente. Concluyendo que existe una correlación moderada positiva y significativa (0.47), entre el desarrollo de las competencias genéricas y la formación en competencias cognoscitivas del perfil de los profesionales en Turismo”.

Ortega (2015) en la tesis titulada “Las Competencias Laborales y el Clima Organizacional del Personal Administrativo en las Universidades Tecnológicas Privadas De Lima”, trabajo de investigación para optar el grado académico de magister en Administración en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú, concluye que: “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. Por lo que se puede decir que el clima organizacional es un factor importante en el logro de las ventajas competitivas institucionales”.

Arias L. (2019) en la tesis titulada “El Talento humano y su influencia en el desarrollo de los gerentes públicos en la Municipalidad Distrital de San Isidro”, trabajo de investigación para optar el grado académico de doctor en ciencias Administrativas en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú, concluye que: “El talento humano es determinante en el éxito de la gestión y desarrollo de todos los funcionarios y autoridades que por parte de la Municipalidad Distrital de San Isidro en el año 2016. El grado de conocimientos ya sean generales y específicos de los gerentes públicos, contribuyen indistintamente ya sea de manera directa e indirecta con la administración pública para el éxito de la gestión institucional. En su investigación el talento humano que se demuestra en los cargos públicos es clave para el logro de los objetivos y satisfacción de los usuarios que pertenecen al Distrito de San Isidro”.

Intrago (2018) en la tesis titulada “Gestión del talento y el desarrollo de competencias profesionales en las Instituciones de Educación Superior, Zona 4 - Ecuador, período 2014 – 2016”, trabajo de investigación para optar el grado académico de doctor en ciencias Administrativas en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú, concluye que: “La gestión de talento humano es una herramienta exitosa en las empresas modernas, basada en la mejora continua de todo el equipo que forman parte de la organización. A partir de este nuevo modelo de gestión, el capital humano se ha convertido en la pieza clave del crecimiento generando un desarrollo sostenible en todo ámbito empresarial. En Ecuador, el Estado está fortaleciendo este modelo de gestión, pero falta mucho para que los líderes forjen un horizonte

que los conduzca a dar mejores resultados en el ámbito de los recursos humanos. La implementación de un nuevo de modelo de gestión en las Instituciones va permitir que el capital humano participe como líder principal en el fortalecimiento y logros empresariales”.

### **Antecedentes Internacionales**

Según Gómez y Mendoza (2013) en la tesis titulada “Modelo de Gestión por competencias para la empresa ACMED SA”, para optar el título de administrador en la Facultad de ciencias económicas en la Universidad de Cartagena, concluyen: “Que el modelo de competencias, a pesar de ser un tema que se mantiene en el tapete en los últimos años existía ya desde 1960, una corriente interesada en este aspecto, no fue sino hasta 1973 con David McClelland que logro concretarse. Este modelo se basa en una serie de características que están relacionadas con un desempeño superior en un puesto de trabajo. De igual forma, al aplicar el modelo de competencias en la capacitación del talento humano de la organización, se hace necesario analizar los requerimientos de los cargos y evaluar la fuerza laboral, con el propósito de saber con qué personal cuenta la organización y estar informado sobre los cuales serán los posibles candidatos para ascensos o transferencias futuras. En consecuencia, el modelo de gestión integra y articula los procesos de selección, evaluación del desempeño y capacitación, lo que le permite a la organización gestionar, potenciar y desarrollar el talento humano con que cuenta. En toda organización que cuente con personal idóneo que demuestran su capacidad, les va permitir que en la oportunidad que se les presente participen a un puesto superior, potenciando sus conocimientos, habilidades y competencias profesionales”.

Santamaría (2016) en la tesis titulada “Desarrollo de un modelo de gestión por competencias para la mejora del desempeño de la ONG para la discapacidad Fundación Cuesta Holguín”, trabajo de investigación para optar el grado académico Universidad Católica de Ecuador Sede Ambato, concluye que: “La gestión por competencias identifica y alinea las

competencias laborales y los subsistemas de selección de talento versus objetivos organizacionales. El modelo de selección por competencias para ONG se enfoca en el desarrollo de las competencias laborales integrando los subsistemas de los recursos humanos; se fundamenta en objetivos, principios y procedimientos donde se describen las etapas, métodos y técnicas para cada subsistema”.

## **2.2.2 Respecto a la variable Desarrollo de Ventajas Competitivas Institucionales**

### **Antecedentes Nacionales**

Zúñiga (2018) en la tesis titulada “Las estrategias competitivas y el desarrollo empresarial en las Pymes comerciales de productos de consumo masivo en el cantón Milagro; Ecuador 2012 – 2016”, trabajo académico para optar el grado académico de doctor en ciencias Administrativas en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima, Perú, concluye que: “Sí existe un alto grado de influencia de las Estrategias Competitivas para lograr el desarrollo de las Pymes comerciales de productos de consumo Masivo del Cantón Milagro, pero esta influencia se refleja en lo que respecta a la estrategia de enfoque, que requiere de las PYMES una decisión acerca del segmento a atender; pero al contrario, estos negocios no buscan una especialización sino una diversificación lo que aumenta sus costos y les genera desventaja con sus competidores; por lo tanto, el estudio concluye a través de sus pruebas de hipótesis que a través del enfoque de estrategias competitivas permitirá a las PYMES satisfacer a sus clientes y generar lealtad en ellos, siendo este el camino para lograr un Desarrollo Empresarial”.

Gutiérrez (2017) en la tesis titulada “La Competitividad y el Desarrollo Económico de las Empresas Exportadoras de Orégano Seco en la Región Tacna”, trabajo académico para optar el grado académico de Licenciado en la Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad San Ignacio de Loyola, Tacna, Perú, concluye que: “La gestión de competitividad y mejoramiento de la productividad se relaciona significativamente en el desarrollo económico de empresas

exportadoras de orégano seco en la Región Tacna, generando la optimización de cadena de producción y valor agregado en la producción de orégano seco”.

### **Antecedentes Internacionales**

Celada (2014) en la tesis titulada “Servicio al Cliente como Ventaja Competitiva en Empresas Comercializadoras de Abarrotes en el Municipio de Retalhuleu”, trabajo académico para optar el grado académico de Licenciado en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Campus de Quetzaltenango, Guatemala, concluye que: “El servicio al cliente , si puede llegar a convertirse en una ventaja competitiva, dentro de una empresa comercializadora de abarros, ya que los resultados de la investigación demostraron que la capacitación impartida al personal de la empresa Comicen S.A., han permitido mejorar el servicio brindada a los usuarios del supermercado”.

Moreno (2014) en la tesis titulada “La Gestión de Talentos Como Ventaja Competitiva Sostenible: Concordancia entre Percepciones y Actitudes de Directivos a cargo de Recursos Humanos y Producción”, para optar el grado académico de Doctor en Ciencias de la Administración, México, concluye que: “La importancia de la Gestión de Talentos como fuente de Ventaja Competitiva sostenible y cómo es percibida por dos áreas fundamentales en la administración de personal, como son Recursos Humanos y Producción. La investigación ha permitido analizar la importancia de la Gestión de Talentos en la obtención de ventajas competitivas sostenibles en las organizaciones y colaborar con aportaciones que contribuyen al fortalecimiento de aspectos teóricos que presentan todavía algunos vacíos conceptuales. Se revisaron diversos autores que han estudiado, desde diversos ángulos y enfoques, la Gestión de Talentos, las diversas prácticas de recursos humanos que la integran y en, algunos casos, su impacto en los resultados empresariales, de tal forma que se abordaron los diversos enfoques que sostiene teóricamente que los recursos humanos de alto desempeño y su gestión son fuente

competitiva sostenible. Estos enfoques establecen teóricamente que los recursos humanos de alto desempeño son la base fundamental de la cual se generan las capacidades que crean la ventaja competitiva sostenible, sencillamente porque son el mecanismo de vinculación de los demás recursos”.

Vasco (2015) en la tesis titulada “Las Ventajas Competitivas y su Incidencia en la Rentabilidad de la Empresa Comercial Arte Baño del Cantón Ambato”, para optar el título de Ingeniera Financiera, Ambato, Ecuador, concluye que: “Las ventajas competitivas de la empresa se han generado a través de la capacitación y retroalimentación del personal administrativo la empresa, en la que se ha priorizado la calidad de atención al cliente como punto clave para la realización de sus ventas, que implica una buena atención a los clientes hace que los compradores prefieran nuestros productos, que se ha materializado en una mejora significativa de sus resultados”.

## **2.3 Bases Teóricas**

### ***2.3.1 Competencias***

El termino de competencias laborales hace alusión a factores multidimensionales, mediante el cual se distinguen las personas a través de un desempeño superior, que incluyen distintos elementos, tal como lo menciona Allens (2015) que señala que “las competencias implica, el cómo el saber (datos, conceptos, conocimientos), el saber hacer (habilidades, destrezas, métodos de actuación), el saber ser (actitudes y valores que guían el comportamiento) y el saber estar (capacidades relacionada con la comunicación interpersonal y el trabajo corporativo)”.

Son diversos autores que han definido las competencias, tales como:

- Spencer (1993, p. 122) lo define “característica subyacente de un individuo que está

causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación desempeño superior en un trabajo o en una situación”.

- Allens (2005, p. 13) señala “que los conceptos de talento y competencias, son sinónimos y hace referencia a las características de personalidad, devenidas, comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”.
- Chiavenato (2007) definió competencia como “un repertorio de comportamientos que algunas personas o empresas dominan mejor que otras, y que las hace eficaces y competitivas en una situación determinada”.

Bajos estos conceptos, las competencias involucran conocimientos, habilidades, comportamientos y potencialidades que son basadas en las propias capacidades, aprendizajes, motivaciones y cualidades innatas personales, más sus propias experiencias que determinan sus propias competencias personales.

Por tanto, el concepto de competencias plantea un nuevo estilo de gestión en la que la persona sobre la base de sus propias competencias, ofrecen una estructura sólida para el desarrollo y gestión organizacional, impulsando la eficacia y eficiencia de la organización en su conjunto.

- Allens (2015, p. 126), hace referencia que “las competencias son características de personalidad, devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”.
- Allens (2008) menciona que “las competencias se desarrollan según el nivel jerárquico de las personas, que van desde el nivel inicial, intermedio y superior; y a medida que avanza la escala jerárquica las competencias pueden cambiar o cambiar su peso específico para la posición del puesto de trabajo”.

- Para Martens (1998, p.17) la competencia “hace más corta la distancia que existía entre la calificación y desempeño efectivo. Mientras que la calificación se refiere a la capacidad potencial para realizar determinadas tareas o funciones, la competencia es la capacidad real de realizarlas”.

Tipos de Competencias y sus Características:

Las competencias pueden dividirse en función de las áreas a ser aplicadas y/o funciones de las personas a desarrollar, las mismas que deberán ser adecuadamente priorizadas dentro del contexto del puesto de trabajo. Así tenemos:

- Las competencias técnicas, que básicamente están asociadas a las evidencias del dominio o expertis de la parte técnica.
- La competencia metodológica, que están referidas a la aplicación de parte del trabajador del o los procedimientos establecidos, y la capacidad de aportar soluciones a los problemas.
- La competencia social, relacionada con la capacidad de socialización del trabajador que se materializa en su capacidad de colaborar con otras personas y comunicarse fácilmente.

De los diferentes conceptos podemos indicar que el término competencia puede ser explicado desde diferentes tipos de contextos, como por ejemplo desde el contexto del talento humano, quiere decir que el colaborador participa y demuestra dedicación, atención, esmero en el desarrollo de las actividades realizándolas de manera eficaz.

Según López (2010, pág. 140), “Las competencias definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifica en: Competencias Cardinales, que son aquellas que son transversales a toda la organización y la que deben poseer todos los integrantes de la organización; y Competencias específicas, referidas a ciertos grupos de personas por



especialización, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones”.

### ***2.3.2 Selección de personal por Competencias***

Según Chiavenato (2007) la selección de personal: “Consiste en elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado, es decir busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización” (p.169)

Según Chiavenato (2007) “para la selección de personal, el punto de partida, es la información sobre el puesto o sobre las competencias individuales que se requieren en una organización, parte de la identificación de las habilidades deseables al puesto, y la descripción y análisis de puestos, que implica la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos que se exige al candidato)”.

En este sentido, podemos afirmar que mientras la selección tradicional de un puesto, se centra en revisar el currículum del candidato a postular; la selección por competencias no solo analiza la experiencia y capacidad técnica del candidato, sino también sus habilidades, actitudes y motivaciones que aporten valor para desempeñar superior en un puesto de trabajo.

### ***2.3.3 Entrevista por Competencias***

Alles (1998, p.3), señala que “la entrevista es uno de los factores de mayor influencia en la decisión final en relación a la aceptación de un candidato, y para que esta sea eficaz, debe tener una metodología basada en el análisis exhaustivo de competencias y comportamientos”.

Para este propósito, se debe planificar correctamente la entrevista en la que el entrevistador debe contar previamente con un listado de preguntas, cada una de ellas centrada en determinar la mayor información posible de las competencias, de acuerdo a las características de

la posición del puesto. Después, de las respuestas de los candidatos se tabularán y compararán con criterios predeterminados los resultados obtenidos, y se tomara la mejor decisión al respecto.

#### ***2.3.4 Gestión por Competencias***

Según Ernest y Young (2008) en su artículo “Gestión por Competencias - Manual del Director de Recursos Humanos”, señala lo siguiente: “Las empresas que gestionen correctamente sus recursos humanos se beneficiaran de una ventaja competitiva para entrar en el nuevo milenio, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuanto mejor integrado esté el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa. Esto es la gestión por competencias.(p.5). El objetivo principal del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recurso humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización” (p.6).

Según Mertens (1998) la gestión por competencia se relaciona directamente con la competencia laboral: “Es que la simultaneidad de iniciativas también se dio en el interior del subsistema de recursos humanos, innovándose a la vez los sistemas de formación y capacitación, de selección, remuneración, participación y ergonomía” (p.32).

#### ***2.3.5 Capital Humano***

De acuerdo a Chiavenato (2007, p. 31) se refiere al “capital humano, como el capital de gente, talentos y competencias (habilidades), en la que una persona está en la capacidad de actuar en diversas situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles, en la que su pleno aprovechamiento requiere una estructura organizacional adecuada”.

Según Vallejo (2016, p. 29) “el capital humano se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas que hacen que desempeñe o realice bien su trabajo. Es la calidad del trabajo la que incrementa la productividad; para ello es necesario la

inversión en la educación y entrenamiento de la mano de obra para lograr los objetivos corporativos”. También menciona que “el capital humano es, en la mayor parte de las organizaciones, el activo más importante, ya que genera el capital estructural y relacional de la compañía”. (pp.59-60)

En resumen, podemos definir el capital humano como el valor agregado fundamental para cualquier empresa, en la que el talento que tienen las personas marca la diferencia con otras personas y estas son capaces en retroalimentar con sus competencias, habilidades y conocimientos para el logro de la misión en el éxito empresarial. La cadena de valor nos permite identificar las fortalezas y debilidades de una empresa, con la finalidad de entregar producción y servicios con valor al mercado, permitiendo desarrollar ventajas competitivas basados en la eficiencia y calidad de nuestros servicios al consumidor final.

Para este propósito, el valor que la empresa brinda a sus clientes diferenciándola con otros competidores y a su vez mejora su rentabilidad obteniendo ventajas sostenibles para el logro de sus objetivos empresariales (Porter, 1979). Estas ventajas se manifiestan principalmente en las competencias del personal en el trato adecuado al cliente, que hace que el producto o servicio resulte diferente y más atractivo a los clientes que otras opciones de tu categoría.

### ***2.3.6 Competencias Organizacionales***

Ganchozo y Muñoz (2021, p. 19) señalan que “las competencias organizacionales son el conjunto de comportamientos que expresan las habilidades psicosociales de liderazgo, trabajo en equipo, manejo y resolución de conflictos que una persona desarrolla en el ejercicio de un rol en cualquiera sea su ámbito de actividad”.

Así mismo según (Suárez & Ibarra, 2002, p. 69), “el desarrollo de los recursos y capacidades del personal, se ha convertido en la principal meta para la formulación de una

estrategia que asegura una ventaja competitiva y de diferenciación, desde la perspectiva basada en los recursos humanos”.

### ***2.3.7 Comportamiento***

Según Allens (2005, p. 15) nos explica “la diferencia que hay entre el Diccionario de Competencias y el Diccionario de Comportamientos; señalando que el primero de ellos define una competencia, mientras que el segundo muestra la conducta o comportamiento visible para cada grado de competencia, evidenciando la capacidad existente con relación a cada competencia”.

Por tanto, según (Allens, 2005, p. 20), “los comportamientos son las conductas que permiten una más fácil determinar el accionar de una persona y que se manifiestan objetivamente, a través de la cual se puede mejorar las competencias en todos los subsistemas involucrados”.

### ***Ventaja Competitiva***

(Porter, 1991, p.430) señala que “las ventajas competitivas, se refieren a una característica única y sostenible en el transcurso de un tiempo que no posee cualquier otra empresa que compita en el mismo mercado y que estas surgen de coordinar las cadenas de valor para lograr interrelaciones, para lo cual existen tres tipos básicos de ventaja competitiva: Liderazgo por costos, Diferenciación y Enfoque”.

Así mismo, (Porter, 1991, pp. 29-30) señala que “las estrategias de liderazgo en costos, están relacionadas con la capacidad de una organización de reducir costos en todos los eslabones de su cadena de valor; la estrategia de diferenciación, hace referencia implica generar un producto o servicio exclusivo por el que los clientes están dispuestos a pagar más; mientras que, las estrategias de enfoque, buscan que lograr una ventaja de costo (enfoque de costo) o diferenciación (enfoque de diferenciación) dentro de un segmento estrecho”.

Finalmente, Porter (1990, pág. 172) señala que “una vez que una empresa logra la ventaja competitiva a través de una innovación, sólo puede mantenerla mediante una mejora continua. Casi todas las ventajas pueden imitarse”.

### ***2.3.9 Innovación***

La innovación es la introducción de un nuevo producto o servicio que representa una mejora sustantiva, de uno o varios procesos dentro de una organización.

(Mejía Reátiga, 2007, p. 12) señala que “que todo cambio implica necesariamente una transformación de las concepciones tradicionales, en la que las innovaciones producen principalmente cambios en diferentes niveles y aspectos organizacionales, y sus efectos en las estructuras formales e informales de las organizaciones”.

## **2.4 Marco Conceptual**

A continuación, las definiciones más relacionadas con el trabajo de tesis de investigación son.

- Competencias: “Características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan su desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos” (Allens, 2000, p. 23).
- Competencias Genéricas: “Son construidas a través de procesos estructurales y sistemáticos de enseñanza y su desempeño puede ser evaluado en forma bastante objetiva. Son la expresión de las capacidades del profesional en su desempeño como ser social, permitiéndole ser competitivo” (Gómez, 2018, p. 36).
- Competencias Específicas: “Son propias de una determinada profesión u ocupación, estas competencias son las capacidades que sintetizan el ser, el saber y el hacer del profesional al desempeñarse en el objeto específico de la profesión con eficiencia, eficacia y efectividad” (Gómez, 2018, p. 3).

- Comportamiento: “Conducta, manera de comportarse, conjunto de reacciones particulares de un individuo frente a una situación dada” (Allens, 2015, p. 16).
- Conocimientos: “Es la capacidad que tiene el ser humano para identificar, observar y analizar lo que sucede en la realidad y lo utiliza en su beneficio”.
- Diccionario de Comportamientos. “Presenta ejemplos de conductas habituales según la definición de la competencia y los diferentes grados en que se encuentra” (Allens, 2015, p. 18).
- Entrevista por Competencias: Es una entrevista estructurada centrada en analizar las capacidades, habilidades, actitudes, motivaciones y potencialidades del candidato para garantizar el correcto desempeño del puesto de trabajo.
- Gestión por Competencias: “Es impulsar a la excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer” (Vallejo, 2016, p. 29).
- Habilidades: “Capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental” (Allens, 2004, p. 28).
- Liderazgo: “Es la capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos. Es Líder de líderes” (Allens, 2004, p. 116).
- Modelo de Competencias: “Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales empresariales”. (Alles, 2009, p.18).
- Perfil de Competencias: “Descripción de conocimientos, destrezas y otras características o cualidades requeridas para desempeñar un puesto de trabajo con el máximo nivel de rendimiento” (Gómez, 2018, p. 43).
- Plan Estratégico: “Un proceso proactivo y anticipatorio mediante el cual una organización define su visión y misión, objetivos y estrategia a largo plazo, partiendo del análisis interno y

externo como factores claves de éxito, realizando un seguimiento” (Melo, 2017, p. 13).

- Reclutamiento. “Es un conjunto de procedimientos para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar el puesto ofrecido, a fin de seleccionar alguno de ellos para que reciban el ofrecimiento de empleo” (Alles, 2009, p.56).
- Selección de personal: “Es una actividad propia del área de recursos humanos y en la cual participan otros niveles de la organización, donde las empresas modernas quieren asegurarse de contar con personal calificado y competente” (Lopez, 2010, p. 142).
  - Talento Humano. “Un talento es un tipo especial de persona y no siempre toda persona es un talento. Para tener talento, la persona debe poseer cualidades diferenciadoras y competitivas que la valoren” (Vallejo, 2016, p.30).

## **CAPITULO III. METODOLOGÍA**

### **3.1 Tipo y diseño de investigación.**

Según la clasificó Gallardo (2017), el tipo de investigación a desarrollar corresponde a una investigación descriptiva y correlacional, que se describe la naturaleza de la investigación en todos sus componentes, descomponiendo las variables en dimensiones y correlacionar las diferentes variables (variables independientes y dependientes) para establecer el grado de relación existente entre las mismas.

Según Gallardo Echenique ( 2017, pag. 53) señala que “la investigación descriptiva busca que especificar las características que será sometida a un análisis, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Por su parte, en relación a la investigación correlacional, señala que el propósito es determinar el grado de relación o asociación que exista entre dos o más conceptos”. Para este propósito se desarrollan diferentes procesos estadísticos relacionados con

los coeficientes de correlación que expresan los niveles de correlación positivos o correlación negativos de relación existentes entre dos variables basados en el análisis e interpretación de estas variables estadísticas y modelos de correlación existentes (modelos de coeficiente de correlación Pearson y/o Spearman).

### 3.2 **Unidad de Análisis**

El estudio de investigación está referido en específico a una organización no gubernamental (nombre en reserva, que se mencionara solo en la sustentación de la tesis de grado) y en general puede ser replicado en un estándar de Organizaciones No Gubernamentales del Perú medianas y pequeñas ((ONGDs), que no disponen del desarrollo de herramientas o procesos de selección de personal por competencias, dentro de sus procesos, que les permita obtener mayor competitividad, eficiencia y eficacia en sus procesos y logro de ventajas competitivas.

Las etapas mediante el cual se llevará a cabo esta investigación, son las siguientes:

- Etapa 1. Revisión documental: Se revisarán toda la información disponible en relación a los procesos de recursos humanos, tales textos, revistas, libros y documentos corporativos de organizaciones no gubernamentales (ONGs).
- Etapa 2. Análisis de la orientación estratégica de la organización: Se analizará plan estratégico, planes operativos y otros, en la que se detalle la orientación y dirección estratégica de la organización.
- Etapa 3. Desarrollo de las encuestas y las entrevistas a personas claves de la organización. El propósito de las encuestas y entrevistas está orientado a recolectar datos para análisis y determinación de los mismos.
- Etapa 4. “Recojo de información mediante encuestas y entrevistas a personal clave de la organización, que incluye al jefe de la oficina de recursos humanos”.



- Etapa 5. Reunión y socialización con los diferentes niveles jerárquicos de la organización, para presentar el modelo propuesto, permitir la aprobación del mismo y de manera conjunta definir la implementación del proceso de cambio y los beneficios que esta propuesta genera para la organización.

### 3.3 Población de Estudio

Análisis y desarrollo de la información existente en relación a los diversos actores involucrados en los diversos procesos, que incluye a personal dentro de los diferentes niveles de la organización, entre personal operativo, personal administrativos, jefes de mando medio, gerentes y directivos de ser el caso, además de personal de la oficina de recurso humanos.

Bajo este contexto, se desarrollarán una serie de encuestas estructuradas y no estructuradas al personal y ex personal de la sede central y regiones y entrevistas a profundidad del personal directivo, gerencial y clave de esta organización, el mismo que está constituido por un numero representativo de encuestas y entrevistas de profundidad, que permitan generalizar al total del universo de la organización.

### 3.4 Tamaño de la muestra

La población total de la organización contempla un total de 300 trabajadores, siendo la mayoría de ellos personal de campo por el tipo de organización (ONG), por lo cual nuestro universo se reduce a solo 40 personas, que es el personal clave para el propósito del estudio de investigación, conformado por personal directivo, gerentes, jefes de la sede central como de sedes regionales. Es sobre esta base, que determinaremos el tamaño de muestra, para lo cual se utilizara la siguiente formula:

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

Donde:

n= tamaño de muestra

N = tamaño de la población (40 trabajadores)

Z = nivel de confianza 95% por lo que para ello representa un valor de 1.96

d = error máximo permitido (5%)

p = porcentaje de inasistencia (50)

q = porcentaje complementario ( $p - q = 50$ )

Al aplicar el cálculo para obtener el tamaño de muestra de la población dio como resultado que el tamaño de la muestra está conformado por 25 trabajadores.

Cabe señalar a este respecto, que, para el desarrollo de las encuestas personales, se buscara que, en el tamaño de la muestra definida, estén adecuadamente representados todos los niveles de cargo del personal clave. Por otro lado, para las entrevistas a profundidad, se recurrirá a personal clave de la institución a nivel nacional, conformado por personas con poder de decisión y con mediana o larga trayectoria dentro de la organización, a quienes se les aplicará preguntas abiertas, para obtener información cualitativa relevante que determine y valide las hipótesis planteadas dentro de este estudio de investigación.

Los instrumentos y técnicas de recolección de datos a utilizar corresponden al tipo de una investigación aplicada y cualitativa, información que será debidamente procesada y validada sobre la base del análisis de las diferentes variables dependientes e independientes establecidas en la matriz de consistencia.

Para el análisis estadístico, se validará el instrumento de medición utilizado para ver si este confiable, para lo cual se utiliza el Coeficiente Alfa que se calcula para cada una de las variables y solo se aceptan como confiables, aquellos factores con valores alfa iguales o mayores a 0.7.

Asimismo, en relación procesamiento y análisis de datos, recabados de las encuestas y entrevistas, se analizaron y validaron los mismos sobre la base de criterios pre establecido y consistencia, que determinan el propósito de nuestra investigación, para lo cual se desarrollan cuadros estadísticos y gráficos según corresponda.

### **3.5 Técnicas de recolección de datos**

Se utilizaron tres instrumentos y/o herramientas para la recolección de datos las cuales son: a) encuestas al personal b) entrevista en profundidad, y c) análisis de documentos.

#### ***3.5.1 Encuestas al personal***

Las encuestas están referidas a una recolección de datos que se obtiene mediante una consulta, y que tiene por finalidad conocer la opinión de las personas acerca de un tema específico, que se basa en recabar datos fundamentales para el registro y análisis de las variables y sus dimensiones del trabajo de investigación.

La encuesta a desarrollar es descriptiva y correlacional del tipo likert, que busca describir los fenómenos que caracterizan a la población y que explican los niveles de relacionamiento entre las variables y sus respectivas dimensiones.

En el Anexo 2, se presenta la encuesta tipo, elaborada para este levantamiento de información, cuyo diseño y validación se testeó previamente, base sobre la cual se procedió a su aplicación. Como puede observarse en la misma, con el fin de obtener la información que se requiere las preguntas son cerradas. Este cuestionario, tal como se hizo referencia, se aplicó a la muestra pre establecida conformada por trabajadores y ex trabajadores de los diferentes niveles dentro de la estructura organizacional, que permita obtener información más precisa de la organización, basado en la amplitud de su margen de aplicación tomando en cuenta diversos contextos, experiencias y opiniones de los encuestados.

### **3.5.2 *Entrevistas en profundidad***

Las entrevistas a profundidad realizadas tienen como propósito recopilar información más específica sobre el comportamiento, actitud y percepción de los entrevistados, explorando puntos adicionales basados en su mayor conocimiento sobre el tema, y su nivel de decisión sobre el mismo.

El diseño de la entrevista fue desarrollado sobre la base de una estructura flexible, que cubre varios temas relacionados con la selección de personal en base a un cuestionario abierto que sirva de guía para el entrevistador, basado en un proceso interactivo entre el entrevistador y entrevistados.

En el Anexo 2, se presenta la guía de la entrevista de profundidad, elaborada para el levantamiento de información, cuyo diseño y validación se testeó previamente, base sobre la cual se procedió a su aplicación. El desarrollo de la misma, se aplicó a ocho personas (funcionarios y exfuncionarios de la organización), mediante la aplicación de esta entrevista en espacios abiertos que permitan obtener respuestas más profundas con respecto a determinados temas.

### **3.5.3 *Documentos de la organización***

Otro instrumento de investigación que se utilizó está relacionado con documentos de gestión organizacional general y específica existentes, relacionadas con los procesos de selección de personal y su alineamiento con las estrategias organizacionales para el logro de la competitividad, objetivos y metas establecidas.

Para este propósito, se procedió a recolectar los documentos de manera física o digital, se evaluará, analizará y comparará la información con los objetivos del trabajo de investigación. Los documentos referidos están relacionados básicamente, con el plan estratégico institucional, los planes operativos, los manuales de procesos y procedimientos de la gestión de recursos humanos.

## CAPITULO IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

### 4.1 Presentación de resultados

Los resultados obtenidos a través del procesamiento de las encuestas, entrevistas a profundidad y el análisis de los documentos, son los siguientes:

#### 4.1.1 Resultados de las encuestas

La recolección de datos a través de las encuestas, se basaron en un cuestionario que contenía dieciocho (18) preguntas para marcar, las cuales guardan relación con las variables de la investigación, que se aplicó a 25 trabajadores de la organización.

La referida encuesta se realizó de manera anónima entre las diversas posiciones dentro de la estructura orgánica para que esta pueda ser representativa, de esta forma se consideró personal, directivo, personal mando medio y personal operativo de la sede central y regiones a quienes se dio acceso por diversos medios, dándoles el tiempo adecuado para que puedan resolver la encuesta de la manera más honesta y cómoda posible en relación a todas las preguntas planteadas, garantizándoles la confidencialidad en el manejo de la información..

La encuesta se realizó en un periodo de tres meses que considera los tiempos de diseño, validación, pruebas de campo y aplicación real de la encuesta, para que luego de concluida la misma proceder a su consolidación y análisis, cuyos resultados obtenidos, se detallan en las siguientes tablas:

Tabla 1: Tamaño de la muestra por género

Género	Cantidad	Porcentaje
Masculino	13	52%
Femenino	12	48%
Total	25	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2: Clasificación de trabajadores por tipo de sede

Nivel Laboral	Cantidad	Porcentaje
Sede Central	18	72%
Sede Regional	07	28%
Total	25	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3: Considera que el recurso humano, es el activo más importante e indispensable en cualquier organización?

Respuesta	%
a. No	0
b. No lo sé	8
c. Si	92
	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4: Considera que una organización no gubernamental al igual que cualquier otra organización debe ser competitiva como factor determinante de éxito?

Respuesta	%
a. No	0
b. No lo sé	0
c. Si	100
	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5: Considera que en la situación actual el personal posee las competencias requeridas para el logro de los objetivos institucionales?

Respuesta	%
a. No	16
b. No lo sé	32
c. Si	52
	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6: Conoce el modelo de selección por competencias y desarrollo del talento humano dentro de la organización? se aplica en su institución?

Respuesta	%
a. No conozco y no se aplica	4
b. No conozco y si se aplica	12
c. Si conozco y no se aplica	32
d. Si conozco y si se aplica	36
e. No lo sé	16
	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7: ¿Cuentan con un Plan Estratégico a Largo Plazo? ¿Este PELP está alineado con los procesos estratégicos de selección del recurso humano clave de la institución?

Respuesta	%
a. No conozco y no se aplica	0
b. No conozco y si se aplica	4
c. Si conozco y no se aplica	24
d. Si conozco y si se aplica	46
e. No lo sé	24
	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8: La institución tiene definidas los perfiles por competencias del personal clave de la institución?

Respuesta	%
a. No	8
b. No lo sé	16
c. Si	76
	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9: Considera que las competencias organizacionales deben coincidir con las competencias personales para encajar la persona con el puesto?

Respuesta	%
a. No	0
b. No lo sé	20
c. Si	80
	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10

¿Conoce los procesos de gestión de del área de recursos humanos? ¿Considera que estos procesos están debidamente integrados unos a otros?

Respuesta	%
a. No conozco y no se aplica	0
b. No conozco y si se aplica	24
c. Si conozco y no se aplica	16
d. Si conozco y si se aplica	36
e. No lo sé	24
	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11

¿A su criterio cual considera mejor que representan la ventaja competitiva de la Institución?

Respuesta	%
a. La antigüedad de la institución y presencia a nivel nacional	12
b. Experiencia amplia en desarrollo y gestión de proyectos sociales	28
c. Personal con competencias y comprometido con la institución	60
	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12

¿Considera que el liderazgo organizacional resulta crítico en la generación de valor y ventajas competitivas dentro de su sector o ámbito institucional?

Respuesta	%
a. No	0
b. No lo sé	8
c. Si	92
	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13

¿Considera que su institución es innovativa y desarrolla procesos de mejora continua de sus procesos existentes orientados a la calidad?

Respuesta	%
a. No	8
b. No lo sé	12



c. Si	80
	<u>100%</u>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14

¿Considera que dentro de su institución existen talentos humanos? ¿Estos talentos humanos generan valor institucional como factor clave para el éxito institucional?

<u>Respuesta</u>	<u>%</u>
a. No conozco y no se aplica	0
b. No conozco y si se aplica	24
c. Si conozco y no se aplica	28
d. Si conozco y si se aplica	48
e. No lo sé	0
	<u>100%</u>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15

¿Cuál es el valor agregado más importante de la Selección por Competencias?

<u>Respuesta</u>	<u>%</u>
a. Mayor adecuación persona-puesto	40
b. Optimización de los RRHH	20
c. Alineación RRHH con empresa	20
d. Mayor objetividad para evaluar a la gente	20
	<u>100%</u>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 16

¿Del siguiente grupo de Competencias? ¿Cuál cree que deberán desarrollar más las organizaciones No Gubernamentales?

<u>Respuesta</u>	<u>%</u>
a. Trabajo en equipo	16
b. Capacidad de aprender	24
c. Comunicación	16
d. Liderazgo	16
e. Innovación	28
	<u>100%</u>

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 17

¿Considera que un buen sistema de selección personal por competencias, mejoraría el desempeño laboral y disminuiría la rotación de personal?

Respuesta	%
a. No	0
b. No lo creo	8
c. Si	82
	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 18

Mencione 03 Competencias críticas con relación a su puesto:

Respuesta	%
a. Trabajo en equipo	52
b. Iniciativa	28
c. Liderazgo	24
	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 19

En qué nivel porcentual se sitúa con respecto a esas competencias. ¿Qué es lo que requeriría para poder completar estas competencias al 100%?

Respuesta	%
a. Trabajo en equipo al	85%
b. Iniciativa al	80%
c. Liderazgo al	80%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 20

Que es lo que se requeriría para poder completar estas competencias al 100%?

Respuesta	%
a. Permanente capacitación y desarrollo	40
b. Motivación y comunicación efectiva	35
c. Claridad estrategias y metas	25
	100%

Fuente: Elaboración propia.

#### ***4.1.2 Entrevista a Profundidad***

El segundo instrumento de recolección de datos, es la entrevista a profundidad, la cual se basa en una entrevista guiada por un cuestionario abierto, que contiene seis (06) preguntas abiertas, las cuales guardan relación con las variables de la investigación.

La referida entrevista a profundidad se realizó a ocho trabajadores considerados claves dentro de la organización, en relación a su posición laboral, poder de decisión, conocimiento del tema y trayectoria y tiempo laboral en la organización. Además, principalmente, por ser usuarios de los procesos de selección en su calidad de jefes o de miembros de los comités de selección de personal, participando en los diversos procesos, tales como el perfil del puesto, proceso de convocatoria, entrevistas y decisión sobre la terna trabajada conjuntamente con el área de recursos humanos; por tanto, su contribución como clientes internos a este trabajo de investigación es determinante.

La entrevista se desarrolló de manera reservada, para que los entrevistados pudieran tener la libertad de emitir abiertamente sus opiniones, sin mayores restricciones, que permita mayor amplitud en sus respuestas. Los entrevistados fueron escogidos de manera aleatoria, dentro del personal clave de la organización, que incluye a personal de recursos humanos, como propietario de los procesos dentro del área de su competencia, dentro de los cuales se encuentran los procesos de selección. Concluida la realización de las entrevistas se obtuvieron los resultados:

Tabla 21 Entrevista de Profundidad

ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD		ENTREVISTA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS			
La presente entrevista se aplica a Directores, Gerentes, Coordinadores Regionales, Coordinadores Administrativos y Jefe de la Oficina de Recursos Humanos de la ONG			
<p><b>Indicaciones:</b> La entrevista se basa en preguntas sugeridas y se sugiere al entrevistado expandirse y ser muy detallista en sus respuestas e información brindada, que permita un mejor análisis de la información sistematizada.</p>	<p>1. Podría hacernos referencia de los años que labora en esta institución, si participo de un proceso de selección (si podría describirlo brevemente) y cuál fue su línea de carrera dentro de la institución.</p>	<p>2. Desde la fecha que ingreso se han realizado cambios o actualizaciones en los procesos de selección de personal y si considera que estos cumplen con el propósito de seleccionar personal competente o talentos humanos dentro de la organización?</p>	<p>3. Dentro del perfil de su posición actual, podría mencionarnos tres (03) Competencias críticas con relación a su puesto:</p>
<p>Desde el 04.06.2007 pertenezco a la ONG, directamente no participo de los procesos de selección, estando a cargo del área de RRHH y otros directivos teniendo en cuenta el área de convocatoria. Represento a la Institución ante cualquier autoridad sea política, administrativa, teniendo en cuenta el tema a tratar. Ejecuto, coordino y superviso el plan operativo, presupuesto anual, programas aprobados por el Consejo Directivo entre otros.</p>	<p>La tecnología en los procesos de selección era muy escasa, actualmente esta ha cambiado en los procesos empleando herramientas de selección on line, permitiendo el uso de software fiable para detectar competencias en los candidatos y seleccionar un personal idóneo y exitoso en el oficio profesional.</p>	<p>a) Liderazgo, el éxito de toda empresa se sostiene por el desempeño de los líderes, actualmente se esta trabajando con esta idea para que todos los líderes motiven a sus colaboradores en potenciar su rendimiento. b) Comunicación, que todos los directivos necesitan tener buenas habilidades para transmitir de manera clara las tareas que deben realizar sus colaboradores. c) Inicialiva, compromiso de manera inmediata por parte de algunos directivos para dar solución a los problemas que se presentan en la Institución</p>	<p>Actualmente, se puede decir que existe brechas entre las competencias organizacionales y sus competencias personales, entre ellas adaptarse a Programas de aprendizaje en línea.</p>
<p>GERENTE SEDE CENTRAL</p>	<p>Si se han realizado cambios en los procesos de selección de personal, que van desde los procesos de reclutamiento y convocatoria, preselección, selección y evaluación hasta la contratación del candidato que mejor se ajustaba al perfil establecido en la convocatoria. Estos cambios están referidos a cambios que incorporan nuevos procesos tecnológicos y modelos de competencias para seleccionar al mejor talento humano. Cabe precisar, que mayormente estos procesos se realizaron principalmente a nivel de la sede central, priorizando los puestos de jefaturas y personal clave de la institución.</p>	<p>a) Liderazgo: Capacidad para motivar y comunicar adecuadamente a mis colaboradores, contribuyendo a su desarrollo profesional y potenciar al máximo su rendimiento y cumplimiento de sus funciones y responsabilidades. b) Inicialiva: Capacidad para reconocer las buenas oportunidades de negocio, responsabilidad, disposición de tomar decisiones y asumir riesgos para llevar a la institución al logro de sus metas institucionales. c) Trabajo en equipo: No solo delegar, sino involucrarme y participar activamente de los diferentes equipos multifuncionales, en las labores necesarias para alcanzar las metas institucionales de la organización.</p>	<p>Si definitivamente, a nivel de mi posición como Gerente, aún subsisten algunas brechas en relación a las competencias personales y las competencias organizacionales, relacionados por ejemplo con el manejo de idiomas, entre otros.</p>
<p>DIRECTOR SECTOR 1</p>	<p>ingrese a laborar en la ONG el 01.03.2009 hasta 30.09.2012. Dentro de mis funciones como responsable de la Sede Central, Administración de la Oficina de Recursos humanos y como tal participaba activamente en los procesos de selección de personal, principalmente a nivel de jefes y funcionarios a nivel nacional. La línea de carrera dentro de la institución se definió en relación directa a mis funciones dentro del ROF como responsable de la administración general de la organización a nivel nacional, representante legal de la ONG y</p>	<p>a) Conocimiento de los sistemas de Administración de RRHH; conocimiento de planeación, organización, desarrollo y coordinación para promover un desarrollo eficiente del personal dentro de la organización. b) Choque de personalidades, saber lidiar con las personas que tienen sus egos muy altos c) Tomar decisiones complejas</p>	<p>Que existan un balance adecuado entre lo que corresponde a convativas internas y externas, de modo de también permitir la motivación y el desarrollo de una línea de carrera dentro de la organización basado en el logro de los objetivos organizacionales.</p>
<p>DIRECTOR SECTOR 2</p>	<p>Desde el 06.09.2012 hasta el 01.10.2014, pertenezco a la ONG, participo en algunos procesos que corresponden a mi Dirección. Entre las funciones que desarrollaba: Formular proyectos sociales a nivel regional, dirigir a las direcciones Regionales, aprobar estrategias para promover la competitividad a nivel nacional o Regional, etc.</p>	<p>Durante el transcurrir de mi gestión se han realizado cambios en reducción de tiempo para concluir un proceso de selección, empleando nuevas herramientas de tecnología, dando como resultado la selección del candidato con talento humano.</p>	<p>Los cambios que se deben mejorar es tener en cuenta los valores, y cultura empresarial al momento de seleccionar a las personas con talento humano y puedan desempeñarse de manera idónea</p>
<p>6. Cuales consideraría serían los beneficios de contar con personal competente a nivel institucional?.....</p>	<p>6. Cuales consideraría serían los beneficios de contar con personal competente a nivel institucional?.....</p>	<p>6. Cuales consideraría serían los beneficios de contar con personal competente a nivel institucional?.....</p>	<p>6. Cuales consideraría serían los beneficios de contar con personal competente a nivel institucional?.....</p>

		ENTREVISTA DE PROFUNDIDAD		INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS		Coordinadores Regionales, Coordinadores Administrativos y Jefe de la Oficina de Recursos Humanos de la ONG	
		La presente entrevista se aplica a Directores, Gerentes, Coordinadores Regionales, Coordinadores Administrativos y Jefe de la Oficina de Recursos Humanos de la ONG					
Indicaciones:	La entrevista se basa en preguntas sugeridas y los años que trabaja en esta institución, si participo de un proceso de selección (si podría describirlo brevemente) y cuál fue su línea de carrera dentro de la institución, que permita un mejor análisis de la información sistematizada.	1. Podría hacernos referencia de los años que trabaja en esta institución, si participo de un proceso de selección (si podría describirlo brevemente) y cuál fue su línea de carrera dentro de la institución, que permita un mejor análisis de la información sistematizada.	2. Desde la fecha que ingreso se han realizado cambios o actualizaciones en los procesos de selección de personal y si considera que estos cumplen con el propósito de seleccionar personal competente o talentos humanos dentro de la organización?	3. Dentro del perfil de su posición actual, podría mencionarnos tres (03) Competencias críticas con relación a su puesto:	4. Considera que existen brechas entre las competencias organizacionales y sus competencias personales en relación al puesto que actualmente desempeña?	5. Que cambios sugeriría para mejorar los procesos de selección de personal, que asegure poder atraer a los mejores talentos humanos a la organización?...	6. Cuales consideraría ser los beneficios de contar con personal competente a nivel institucional?....
DIRECTOR SECTOR 3	Desde el 10.01.2017 trabajo como Director de Microfinanzas de ONG, en el cual si participo del proceso de selección del personal que se va contratar para esta Dirección. La línea de carrera que realizo en la institución es planificar, organizar y supervisar la gestión de los créditos hacia los clientes.	En el transcurrir de los años se han visto cambios en los procesos de selección de personal, entre ellos la implementación de herramientas tecnológicas para seleccionar personal con talento humano para crear un equipo competitivo y aportar valor a la Institución.	a) Liderazgo, tener habilidades que faciliten el trato con los trabajadores para que se trabaje en un buen clima laboral para que así obtenga resultados óptimos en beneficio de la empresa y el personal. b) Adaptarse rápidamente a los cambios, se debe tener mente abierta para ayudar a desarrollar nuevas estrategias para que la empresa aproveche estos nuevos cambios que se presentan. c) Ser un buen negociador, es una competencia imprescindible ya que se debe saber negociar para la captación de los clientes ofreciendo mejores precios y servicio y sobre todo mantenerlos.	La brecha que se presenta siempre es la negociación de mercado para captar clientes externos para ofrecerles nuestros productos.	Enfocarse más en la etapa de la entrevista optando por conversaciones que permitan conocer más al candidato, que sientan que sus criterios son escuchados ante las necesidades que requieren la institución.	a) Que van a tener habilidad para negociar b) Visión de resultados positivos a largo plazo c) Capacidad para ser un buen líder	
RECURSOS HUMANOS	Ingreso a laborar en la ONG el 12.03.2007 hasta 30.12.2017. Dentro de mis funciones como responsable del área de RRHH, tenía responsabilidad por los procesos inherente a mi cargo, tales como los procesos de selección, inducción, desarrollo, bienestar y gestión de personal en coordinación con las diversas áreas dentro de la organización.	Efectivamente desde la fecha que ingreso se han realizado varios cambios en los procesos con apoyo de la tecnología y la implementación del ERP en la organización. En relación al proceso de selección por competencias, se realizaron algunos cambios más de forma que de fondo, principalmente en el proceso de la entrevista y las convocatorias.	a) Liderazgo: Capacidad para influir en otros, con base en valores, para orientar las acciones al logro de objetivos. b) Trabajo en equipo: Relacionado con el trabajo colaborativo, hacia propositos comunes, sumando esfuerzos y habilidades para el logro del mismo. c) Innovación: Asociado a la creatividad y capacidad de generar nuevas formas de realizar las cosas que permita ventajas competitivas a la organización.	En los procesos de selección se ha podido percibir que existen brechas personales con las organizacionales, más por el tipo de trabajo que desarrollamos como organización en iso sectores más vulnerables de la población, que conlleva a alinear las competencias personales a las organizacionales.	Se requiere revisar el macroproceso de recursos humanos integralmente bajo un modelo de gestión por competencias en el que se articulen los diferentes sub sistemas de recursos humanos. En relación específica del proceso de selección de personal se requiere incorporar modelos y metodologías ya validados en otras organizaciones y contextualizarlas a nuestra organización.	a) Contar con recursos humanos competentes (talentos) que genere ventajas competitivas a la organización. b) Permitir desarrollo / línea de carrera del personal basado en la motivación y el esfuerzo personal que conlleva a un buen clima laboral. c) Posicionamiento de la organización y referente dentro del sector de ONGs.	
COORDINADOR REGIONAL	Desde el 06.11.2008 hasta 18.10.2012 estuve a cargo como Coordinador Regional de Piura de la ONG, directamente no participaba en el proceso de selección del personal, me encargaba de remitir banco de preguntas para los exámenes para que me acompañaba para así que estaba a cargo. Algunas de las actividades era planificar, organizar y ejecutar las actividades del proyecto que estaba a cargo, elaborar planes de trabajo, velar por el buen funcionamiento del equipo técnico que me acompañaba para así	Durante el tiempo que labore en esta ONG se vieron cambios ya que establecieron más mecanismos durante el proceso de selección, empleando nuevas tecnologías y nuevas herramientas.	a) Planificación y organización, capacidad para optimizar los recursos para garantizar el cumplimiento de los resultados esperados. b) Trabajo en equipo, que todos los trabajadores tengan intención de participar en diferentes grupos de trabajo y no exista el individualismo. c) Comunicación, transmitir o explicar algo empleando un lenguaje claro y entendible para que todo el equipo de trabajo conozcan los objetivos que se han propuesto.	Considero que la brecha que existe se adaptarse rápidamente a los cambios que se dan ya que muchas de las veces no se cuenta con las herramientas necesarias para responder de manera inmediata a estos cambios	Los cambios que se deben dar es indagar más en los aspectos personales de los candidatos para así conocer sus habilidades ante una problemática que se presente en la empresa	a) Siempre se van obtener resultados esperados b) Ofrecer productos con calidad y satisfacción a los beneficiados c) No va existir ocio laboral.	
COORDINADOR ADMINISTRATIVO	Ingreso a laborar en la ONG el 20.05.2009 hasta 30.06.2012 (3 años 01 mes ). Dentro de mis funciones como Coordinador Administrativo Sede Regional Piura tenía a mi cargo un asistente administrativo y coordinaba con los Coordinadores Regionales de los Proyectos, así como administrar los recursos asignados a la Sede Piura. Dentro de mi permanencia en este cargo no participe directamente en un proceso de selección.	Como se indica líneas arriba, directamente no participaba dentro de un proceso de selección, pero se conocía los cambios y actualizaciones en estos procesos ya que el personal nuevo que se reclutaba cumplía con ser un personal competente de conocimiento y capacidades que desarrollaba un buen trabajo a través de los proyectos sociales que esta Organización desarrollaba.	a) Trabajo en equipo: Existía personal que le costaba involucrarse con los líderes de equipos para la ejecución de los proyectos sociales con las comunidades, originándose demora en obtener resultados esperados. b) Agilidad ante los cambios. Assumir con responsabilidad y flexibilidad a los nuevos retos y oportunidades en el mercado de negocios. c) Resolver situaciones de conflicto, en algunas oportunidades no se pueden resolver de manera inmediata por temor a que puedan involucrarnos.	En el cargo que ocupaba como Coordinador Administrativo en Sede Regional Piura, existía la brecha relacionados con los avances tecnológicos originando cambios en los mercados afectando entre las competencias organizacionales y competencias personales.	Los cambios que se den dar durante proceso de selección de personal, es que se debe tener en cuenta los valores, capacidades al momento que contratamos al personal, siempre buscamos que los candidatos tengan las mismas competencias del trabajador que ocupo anteriormente el puesto. Así como interactuar más con el postulante descubriendo sus talentos, una entrevista debe ser prolongada para conocer sus <u>valores, habilidades</u>	a) Permite motivar un buen clima a laborar b) Permite fortalecer las fortalezas organizacionales c) Ofrece al mercado producto de calidad	

### 4.1.3 Documentos institucionales

La tercera técnica que se empleo fue la revisión de los documentos institucionales, donde se indago sobre la documentación estratégica de gestión existente, que a la fecha se encontraban vigentes en la organización.

Entre los cuales tenemos:

- El Plan Estratégico Institucional - PEI
- Normas, políticas, procesos, procedimientos de Recursos Humanos – PORH
- Políticas y procesos específicos de selección de personal
- Reglamento Interno Trabajo

## 4.2 Análisis de los resultados

### 4.2.1 Análisis de los resultados de las encuestas

De los resultados de la encuesta realizada, se puede apreciar en la Tabla 1, que en relación al tipo de género al que se le realizó la encuesta, es prácticamente igual en relación al número de encuestados el porcentaje de hombres y mujeres, representando los hombres el 52% versus el de las mujeres 48%. Esta relación de alguna manera considera la variable de género en la obtención de información de la encuesta.

En la Tabla 2, para el caso de la ubicación (sede central o regiones) de los encuestados, podemos apreciar que mayoritariamente el 72% de los mismos trabajan en la sede central. Esto se explica, de alguna manera, porque este proceso de selección está relacionado como parte de un proceso administrativo, donde la mayor cantidad de personal está concentrado en la sede central.

Respecto a la Tabla 3, el 92% de los encuestados considera que el personal es el activo más importante en cualquier organización, aspecto que está relacionado con la importancia que significa las personas como elementos diferenciadores y factor de cambio, por tanto, la

importancia de toda organización de disponer de procesos de selección altamente competitivos o estrategias de retención de personal clave para este propósito.

En relación a la Tabla 4, el 100% de los encuestados coincide que las organizaciones no gubernamentales como cualquier otra organización debe ser competitiva en su sector como factor determinante del éxito, aspecto que es aplicable a todas las organizaciones independientes del rubro dentro del cual se desarrollan.

En la Tabla 5, el 48% de los encuestados considera que el personal actual aún no posee las competencias organizacionales requeridas, y esta situación consideramos se debe a las deficiencias del proceso de selección, que no ha permitido realizar una exhaustiva evaluación del personal contratado.

De la misma forma en la Tabla 6, el 32% de los encuestados no conoce los procesos de selección por competencias y el 32% que si conoce considera que si conoce pero que no se aplica en la institución. Esta situación, conlleva a que no existe una normativa clara y adecuadamente comunicada a todo el personal, factor indispensable dentro de cualquier organización.

En relación a los resultados relacionados con el Plan Estratégico a Largo Plazo, en la Tabla 7, el 80% de los encuestados manifestó que si lo conoce el PELP situación que consideramos adecuada considerando la importancia del mismo como factor de alineamiento de los procesos y definición de estrategias para alcanzar los objetivos institucionales; sin embargo, vemos también que el 24% de los encuestados señala que, si lo conoce, pero que no se aplica, situación que consideramos debe corregirse.

En la Tabla 8, el 76% de los encuestados considera que la institución tiene bien definidas las escalas remunerativas dentro de los perfiles del personal clave de la institución, elemento importante a considerar dentro de los procesos de selección en cualquier organización.

En la Tabla 9, el 80% de las personas encuestadas, considera que las competencias organizacionales coinciden con las competencias personales y este factor consideramos como muy importante, porque permite y facilita una rápida adecuación del puesto a la persona y de la persona con la organización, dado que comparte los mismos valores y motivaciones institucionales.

En la Tabla 10, podemos apreciar que el 40% de los encuestados considera que sus procesos no están debidamente integrados unos a otros, situación que consideramos debe ser corregida a efectos de mantener una adecuada integración y alineación necesaria para una buena gestión.

En la Tabla 11, el 60% de los encuestados considera que la mayor ventaja competitiva de la institución lo representan el con la institución personal con competencias y comprometido, hecho que enfatiza a las personas como el activo más importante de la institución.

Es de destacar que tal como se muestra en la Tabla 12 y 13, el 92% de los encuestados respectivamente, considera que el liderazgo organizacional es un factor clave en la generación de valor y ventaja competitiva y el 80% considera que la institución es innovativa, con procesos de mejora continua, aspecto importante como factor diferenciador en la medida que se adapta más rápidamente a los cambios disruptivos del entorno en el que actualmente vivimos.

En la Tabla 14, el 76% de los encuestados considera que si existen talentos humanos que han sido debidamente identificados dentro de la institución, de los cuales un 48% considera que su talento lo ponen en práctica en la posición que ocupa, mientras un 28% considera que existe talentos que no generan valor institucional, y esto en gran medida obedece a que seguramente no son tomados en cuenta, o, no están en la posición laboral donde podrían aportar más al éxito institucional.



En la Tabla 15, podemos apreciar que el 40% de los encuestados considera que la mayor adecuación persona-puesto constituye el más importante agregado de la selección por competencias, que implica la relación directa que debe existir entre los perfiles ocupacionales y las competencias personales alineadas a las estrategias organizacionales.

En la Tabla 16, el 28% de los encuestados considera la competencia de innovación como la competencia que más deberían desarrollar las organizaciones no gubernamentales, le sigue en segundo lugar con un 24% la competencia de capacidad para aprender. Este es un aspecto muy importante a considerar, tomando en consideración el rol del aprendizaje y la innovación en las ONGs como referentes en la gestión del desarrollo y diseminación del conocimiento.

De otro lado, en la Tabla 17, se puede apreciar que el 82% de los encuestados considera que un buen sistema de selección mejoraría el desempeño laboral y reduciría la rotación de personal, y ello es explicable, en razón de la adecuación persona-puesto y alineación de competencias personales con las competencias organizacionales, que permite un mejor desempeño laboral y cumplimiento de objetivos institucionales.

En la Tabla 18, el 52% de los encuestados, considera el trabajo en equipo como una de las competencias críticas en relación a su puesto, seguida de lejos de iniciativa (28%) y liderazgo (24%). Ello quizá, pueda explicarse, porque las intervenciones de las ONGs son de carácter multidisciplinario, donde convergen diferentes especialidades y como equipo de trabajo desarrollan proyectos o programas integrales de desarrollo.

Por otro lado, en la Tabla 19, se señala que el 85% de los encuestados considera que la competencia de trabajo en equipo lo tienen desarrollado al 85%, que implica aun la existencia de brechas por mejorar y desarrollar, por la relevancia que constituye el trabajo en equipo y colaborativo en toda organización.

Finalmente, en la Tabla 20 el 40% de los encuestados considera que para poder desarrollar las competencias críticas requeridas por la organización, requieren permanente servicios de capacitación, desarrollo, motivación y comunicación efectiva (35%) y mayor claridad en las estrategias y metas (25%); todos ellos realizables por parte de la oficina de recursos humanos.

#### ***4.2.2 Análisis de Resultados de las entrevistas de profundidad***

En relación a la entrevista de profundidad, realizada a ocho trabajadores considerados claves dentro de la organización, los resultados las seis preguntas realizadas, la podemos resumir de la siguiente manera.

La primera pregunta, hacía referencia a su vinculación, línea de carrera y participación en los procesos de selección dentro de la institución, y todos los entrevistados tienen una larga experiencia y trayectoria dentro de la institución, y han ocupado u ocupan cargos de jefatura con personal a su cargo, lo que ha conllevado a participar en los diversos procesos y en otros casos, en su calidad de miembros del comité para cargos de mayor envergadura dentro de la organización.

La segunda pregunta hace referencia si se han realizado cambios o actualizaciones en los actuales procesos de selección de personal y si estos cumplen los propósitos de seleccionar personal competente. Las respuestas en su mayoría, hace referencia a que, si se han dado cambios en los procesos de selección, adecuando la normatividad y en función de la tecnología existente, pero estos en su mayor parte hacía referencia a procesos llevados a cabo en la sede central. Se menciona que, en relación a los procesos de selección por competencias, se realizaron algunos cambios más de forma que de fondo, principalmente en los procesos de las entrevistas y convocatorias.

La tercera pregunta refiere a si dentro del perfil de su posición actual, menciones tres competencias críticas para su puesto. Las más referidas son Liderazgo, trabajo en equipo y comunicación, que como lo mencionáramos están muy relacionadas con el quehacer institucional de las ONGs. Un aspecto a resaltar que más de un entrevistado también menciona iniciativa e innovación, competencias claves y de alguna manera en estas épocas determinantes para este tipo de organizaciones considerando la capacidad de reconocer las oportunidades, responsabilidad y disposición a tomar decisiones y asumir riesgo para llevar a la institución al logro de sus metas institucionales y la innovación como un medio asociado a la creatividad y capacidad de generar nuevas formas de realizar las cosas que permita ventajas competitivas a la organización.

La cuarta pregunta hace referencia a si existen brechas entre las competencias organizacionales y sus competencias personales en relación al puesto que actualmente ocupan. Las respuestas en su mayoría, si hace referencia a que si existen brechas en relación a nuevas competencias que van surgiendo como cambia su posición laboral dentro de la organización y también con el desarrollo propio de la organización en la línea del tiempo y en este último caso está más relacionado con la tecnología. Y esto es, porque el mundo globalizado que vivimos donde la tecnología se ha desarrollado de forma exponencial las organizaciones se han venido adecuando a estas progresivamente que han conllevado a las personas a desarrollar nuevas competencias y por otro lado, la organización ha venido desarrollando cambios en su forma de trabajo y relacionamiento que también contemplan al desarrollo de nuevas competencias organizacionales. En este sentido, es necesario progresivamente ir cerrando estas brechas sobre la base de la capacitación y acompañamiento personalizado requerido según las circunstancias.

La quinta pregunta hace referencia a que cambios sugeriría para mejorar la selección de personal, que aseguren poder contar con los mejores talentos humanos para la organización. Las respuestas apuntan a seguir con la instauración de un proceso de selección por competencias, que

enfaticamente, el alineamiento de las competencias personales con las competencias organizacionales y que a la vez este articulado e integrado con los demás sub sistemas de recursos humanos, tales como, desarrollo del talento humano, evaluación y capacitación por competencias, entre otros, de forma de ir cerrando progresivamente las brechas existentes. Un aspecto importante a considerar, según lo manifestado, es mantener un adecuado balance entre las convocatorias externas e internas, para permitir la motivación y desarrollo de una línea de carrera basada en competencias.

Finalmente, la sexta pregunta hace referencia a los beneficios de contar con personal competente a nivel institucional. Definitivamente que todas las respuestas resaltan que las mismas generan mayores ventajas competitivas y productividad, lograr mayor satisfacción laboral, que incluya procesos de mayor retención y menor rotación de personal, que permite a la organización permitirse un mejor posicionamiento y ser referente dentro del sector de las ONGs.

En resumen, podemos manifestar luego de concluida la encuesta y la entrevista de profundidad, se puede apreciar la importancia que representa la selección por competencias, que se considera una estrategia valiosa para asegurar contar con un equipo talentoso y comprometido, impulsando así su capacidad para el logro de los objetivos propuestos. Se hace hincapié de la necesidad, que la organización se oriente hacia una visión más ambiciosa de los recursos humanos, basada en la consolidación de esta ventaja competitiva, que implica el mejoramiento continuo y la calidad total como dimensiones que le garanticen su ventaja competitiva en su sector.

#### **4.2.3 *Análisis de Resultados de los documentos institucionales***

De la recopilación documentaria institucional, se procedió a un análisis de los diversos documentos constituidos por planes, políticas, normas, macro procesos, procesos, procedimientos, reglamentos y otros, que aportan directa o indirectamente a los resultados de esta investigación, tales como:

### ***A. El Plan Estratégico Institucional (2010-2015)***

Este documento de gestión cuenta con cuatro objetivos estratégicos institucionales:

1. Desarrollo de productos y servicios (fortalecimiento interno):
  - a) Análisis del mercado y mapeo de empresas, instituciones potenciales sobre la base de parámetros definidos, que permitan diseñar plan de relacionamiento a nivel nacional, regional y local.
  - b) Fortalecer los niveles de coordinación, comunicación y presencia que nos permite ser considerados como socios elegibles con entidades gubernamentales y no gubernamentales.
  - c) Creación y consolidación de alianzas estratégicas, sobre la base de un plan de mercadeo integral a todo nivel.
2. Posicionamiento y visibilidad
  - a) Participar en redes nacionales e internacionales que nos permitan tener mayor presencia e interrelación con diversas organizaciones dentro de las líneas de intervención institucional.
  - b) Participación en eventos internacionales y elaboración de diferentes documentos de difusión en varios idiomas, que permita difundir las actividades de la institución en nuestro país y las potencialidades de extender sus operaciones en otros países.
3. Diversificación del financiamiento
  - a) Asegurar las fuentes de financiamiento a mediano y largo plazo para permitir la sostenibilidad económica y financiera de la institución.
  - b) Diversificar las inversiones y captación de nuevos fondos, sobre la base de contar con un banco de proyectos de interés para inversionistas e

instituciones de desarrollo y responsabilidad social.

4. Desarrollo de Competencias Organizacionales
  - a) Desarrollo de un sistema de gestión por competencias orientadas hacia el crecimiento institucional.
  - b) Desarrollo de planes de capacitación y desarrollo, que incluya planes de incentivos, intercambios y pasantías.

La organización no gubernamental ha actualizado su plan estratégico (2015-2025) en la que ha priorizado el diseño y ejecución de programas y proyectos innovadores que permite posicionar mejor a la organización, el mismo que permite un mayor acceso y oportunidades para el desarrollo sostenible, que permita disponer de personal altamente competitivo que contribuya a fortalecer la misión, objetivos y las estrategias organizacionales.

#### ***B. Normas, Políticas y Procedimientos de Recursos Humanos***

La organización no gubernamental, dispone de normas, procedimientos, políticas, guías, manuales, manual de organización y funciones para la gestión institucional, los mismo que son revisados y actualizados permanentemente por el Comité Ejecutivo e instancias correspondientes.

En relación a las políticas están son establecidas por la Dirección Ejecutiva y constituye un plan de acción general que guía a los miembros de la organización para la conducta organizacional y fija premisas y limitaciones de su forma de actuar, en la que se establece explícitamente que los recursos humanos constituyen el activo más valioso de la institución, por lo que deberá promoverse un empoderamiento efectivo del personal. Y entre otros puntos, señala la necesidad de alinear los roles y funciones del personal a un modelo de gestión por competencias, que oriente los esfuerzos de toda la organización hacia los objetivos institucionales.

En relación a las normas, estas tienen por finalidad regular y establecer las responsabilidades de un tema específico que atañe a más de una Dirección o Gerencia, y en muchos casos, a toda la organización. En relación al área de Recursos Humanos se estableció una serie de normas establecidas en el Manual de Procedimientos de los Procesos Administrativos, cuyo propósito es estandarizar las normas, procedimientos, responsables e indicadores de los procesos administrativos y su interrelación con los procesos que se dan en la Sede Central acordes al plan estratégico.

El manual de procesos, en relación al macro proceso de recursos humanos, hace referencia a la necesidad de captar y retener al personal idóneo y competente que cumpla con los perfiles para cada puesto, desarrollando para este caso acciones permanentes de capacitación y mejora continua del clima laboral, que implican el desarrollo de procesos específicos, relacionados con los procesos de: selección de personal, contratación de personal, inducción de personal, servicios no personales, evaluación de desempeño, capacitación, control clima laboral, bienestar y atención de servicios de salud.

En relación específica a la selección de personal, señala que se realizará en función a los procedimientos que sobre la materia establezca Recursos Humanos, en concordancia del Reglamento Interno de Trabajo y de las leyes laborales vigentes. También se enfatiza que Recursos Humanos, es la única área responsable de autorizar y convocar a concurso de plazas vacantes a nivel nacional, evaluando la conveniencia de cubrir la vacante vía selección interna o externa.

Finalmente, en relación al “Reglamento Interno de Trabajo (RIT)”, este representa el mecanismo principal para regular las relaciones laborales entre el personal de la organización y los directivos de la organización, para lo cual se establecen normas laborales entre la Institución y sus trabajadores, sin perjuicio de los derechos y obligaciones de cada una de las partes, emanados

del contrato de trabajo. En consecuencia, la Institución y sus trabajadores se encuentran obligados a observar el cumplimiento de las disposiciones contenidas en este Reglamento Interno de Trabajo, así como en sus posteriores modificaciones. Para este efecto, la oficina de Recursos Humanos, el órgano competente para supervisar por el cumplimiento y correcta aplicación del RIT, así como de dar solución a los conflictos y demás problemas de carácter laboral que pudieran suscitarse, especialmente en los casos en que se cometan faltas graves que ameriten la sanción correspondiente.

### **4.3 Discusión de resultados**

Los resultados obtenidos confirman que el desarrollo de un modelo de selección de personal por competencias, se relaciona en forma significativa en el logro de ventajas competitivas institucionales, las cuales fueron verificadas a través del coeficiente correlación Rho de Spearman, para medir la relación de la variable independiente y dependiente, basados en los siguientes puntos.

- Existe la evidencia de una relación entre el alineamiento del desarrollo de un modelo de selección por competencias con las estrategias organizacionales en el desarrollo de ventajas competitivas institucionales, por lo que al realizar un buen alineamiento en el desarrollo de un proceso de selección por competencias va permitir que las estrategias de la organización contribuyan a tener éxito en el desarrollo de ventajas competitivas institucionales.
- Existe una relación significativa entre el desarrollo de perfiles por competencias y el desarrollo de ventajas competitivas institucionales en una organización no gubernamental, por lo que se debe identificar las competencias básicas que permitan que los perfiles de cada trabajador intervengan en el desarrollo de ventajas competitivas institucionales.
- Existe una relación entre la integración de los subsistemas de recursos humanos por competencias en el desarrollo de ventajas competitivas institucionales, va permitir que estos



procesos durante la selección de personal por competencias se alineen a las necesidades de contar con personal idóneo para el desarrollo de las ventajas competitivas institucionales.

#### **4.3.1 Prueba de Validación**

Para efectos del análisis de la información en sus diversas fases, recabada en el acápite 3.2), se establecen diversos criterios de evaluación.

El primer criterio, está referido a la determinación de las variables del estudio de investigación, en relación a los resultados de las encuestas y entrevistas a profundidad, proceso que relaciona conceptos y variables que adquieren distintos valores en función de su dependencia e independencia, bajo una relación causal o experimental que va a incidir o afectar a otras variables a efectos de una validación de las hipótesis planteadas.

- Variable Independiente X: Desarrollo de un modelo de Selección por Competencias
- Variable Dependiente Y: Desarrollo de Ventajas Competitivas Institucionales

La operacionalización de estas variables y sus dimensiones es la siguiente:

Variables		Dimensiones
Variable Independiente	Desarrollo modelo de selección por competencias	Alineamiento con la estrategia organizacional
		Perfil del puesto
		Integración subsistemas de RRHH
Variable Dependiente	Desarrollo de ventajas competitivas institucionales	Liderazgo (creación valor)
		Diferenciación (innovación)
		Talento humano (generación valor)

Tabla 22 Operacionalización de las variables

Fuente: Elaboración Propia.

El segundo criterio está referido al análisis de la documentación existente, información tabulada de las encuestas y entrevistas y de la información propuesta sobre el proceso de

selección por competencias a implementar en la organización no gubernamental, que se basa en el análisis de la información referida en el punto anterior.

Para evaluar la confiabilidad y consistencia a las preguntas en una escala de medición, se usará la prueba alfa de Cronbach, que es una medida estadística utilizada para determinar cuánto bien los elementos miden una característica específica de manera coherente. Este coeficiente varía entre 0 y 1. Un valor más cercano a 1 indica una mayor consistencia interna, lo que significa que los elementos miden las mismas características de manera consistente, para lo cual vamos a calcularlo por medio de varianzas usando la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

Siendo:

K = número de ítems.

$S_i^2$  = Varianza del número de ítems.

$S_T^2$  = Varianza total de los valores observados.

Tabla 23: Prueba de Alpha de Cronbach  
Estadísticas de Fiabilidad

<b>Alfa de Cronbach</b>	<b>0.771165</b>
<b>K (numero de preguntas)</b>	<b>15</b>
SUM Varianza de cada item	7.449600
SUM Varianza total	26.582400

Fuente: Resultados de las encuestas y procesados en el Excel 2019

El valor obtenido es 77% que determina un nivel razonable de fiabilidad, lo que sugiere que los elementos están midiendo de manera coherente.

### 4.3.2 Prueba de Hipótesis

La prueba de coincidencias de Spearman, también conocida como coeficiente de coincidencias de rangos de Spearman, es una medida estadística utilizada para evaluar la relación entre dos conjuntos de datos, cuando los datos no siguen una distribución normal o cuando la relación entre las variables no es lineal.

El coeficiente de concreciones de Spearman varía entre -1 y 1. Un valor de 1 indica una concreción absolutamente positiva, donde una medida que aumenta un conjunto de datos, el otro también lo hace en forma constante. Un valor de -1 indica una concordancia perfectamente negativa, donde a medida que un conjunto de datos aumenta, el otro disminuye en forma constante. Un valor cercano a 0 indica una conexión débil o nula.

#### A. Comprobación Hipótesis General

Hipótesis General: El desarrollo de un modelo de selección de personal por Competencias se relaciona en el logro de ventajas competitivas institucionales.

Demostración:

Con los datos obtenidos de las encuestas y entrevistas a profundidad procesados en a través de Excel 2019 (similar al SPSS), se busca que establecer la asociación que existe entre las variables basados en el desarrollo de una hipótesis nula y una hipótesis por demostrar:

- H0:  $\rho = 0$ . La Selección de personal por competencias NO se relaciona en forma significativa en el desarrollo de ventajas competitivas institucionales.
- H1:  $\rho \neq 0$ . . La Selección de personal por competencias se relaciona en forma significativa en el desarrollo de ventajas competitivas institucionales.

Nivel de significancia  $\alpha = 0.05$

Tabla 24 Prueba Rho de Spearman - Hipótesis General

COEFICIENTE SPEARMAN -HIPOTESIS GRAL	
N	25
SUM D2	1494.50
COEFICIENTE SPEARMAN	<b>0.425192308</b>
<b>VALOR CRITICO</b>	
N	25
N-2	23
ALPHA (5%)	0.05
VALOR CRITICO	2.06865761
ESTADISTICO PRUEBA T	2.031120623

Fuente: Resultados de las encuestas y procesados Excel 2019

Un coeficiente de conexiones de Spearman de 42.5%, a un nivel de significancia de 0.05, indica una conexión positiva moderada entre ambas variables, por lo que se tiene evidencia estadística que la selección de personal por competencias se relaciona directamente con el desarrollo de las ventajas competitivas.

#### B. Comprobación de Hipótesis Específicas

B1. Hipótesis 1 (H1): El alineamiento del desarrollo de un modelo de selección por competencias con las estrategias organizacionales se relaciona en el desarrollo de ventajas competitivas institucionales.

Demostración:

Con los datos obtenidos de las encuestas y entrevistas a profundidad procesados en el SPSS, se puede concluir que los encuestados tienen una percepción positiva de que el alineamiento de las competencias con las estrategias organizacionales y las competencias para cada posición dentro de la institución que permitirá el desarrollo de ventajas competitivas institucionales.

- H0:  $\rho = 0$  El alineamiento de las competencias con las estrategias organizacionales NO se relaciona en el desarrollo en el logro de ventajas competitivas institucionales...
- H1:  $\rho \neq 0$ , El alineamiento de las competencias con las estrategias organizacionales se

relacionará en el desarrollo de ventajas competitivas institucionales

Nivel de significancia  $\alpha = 0.05$

Tabla 25 Prueba Rho de Spearman - Hipótesis 1

COEFICIENTE SPEARMAN -HIPOTESIS 1	
N	25
SUM D2	2110.50
COEFICIENTE SPEARMAN	<b>0.188269231</b>
<b>VALOR CRITICO</b>	
N	25
N-2	23
ALPHA (5%)	0.05
VALOR CRITICO	2.06865761
ESTADISTICO PRUEBA T	0.902211508

Fuente: Resultados de las encuestas y procesados Excel 2019

Un coeficiente de conexiones de Spearman de 18.8%, a un nivel de significancia de 0.05, indica una conexión positiva débil entre ambas variables, por lo que se tiene evidencia estadística que el alineamiento de las competencias con las estrategias organizacionales se relaciona directamente con el desarrollo de ventajas competitivas institucionales.

B2. Hipótesis 2 (H2): El desarrollo de perfiles por competencias, se relaciona en el desarrollo de ventajas competitivas institucionales en una organización no gubernamental.

Demostración:

Con los datos obtenidos de las encuestas y entrevistas a profundidad procesados en el SPSS, se puede concluir que los encuestados tienen una percepción positiva de que el desarrollo de perfiles por competencias, que basados en el ajuste existente entre los puestos de trabajo de la institución y las personas que los ocupan, permitirán el desarrollo de ventajas competitivas institucionales.

- H0:  $\rho = 0$ . El desarrollo de perfiles por competencias, NO permitirá el desarrollo de ventajas competitivas institucionales.
- H1:  $\rho \neq 0$ . El desarrollo de perfiles por competencias, permitirá el desarrollo de

ventajas competitivas institucionales.

Nivel de significancia  $\alpha = 0.05$

Tabla 26 Prueba Rho de Spearman - Hipótesis 2

COEFICIENTE SPEARMAN -HIPOTESIS 2	
N	25
SUM D2	1402.50
COEFICIENTE SPEARMAN	<b>0.460576923</b>
<b>VALOR CRITICO</b>	
N	25
N-2	23
ALPHA (5%)	0.05
VALOR CRITICO	2.06865761
ESTADISTICO PRUEBA T	2.198639521

Fuente: Resultados de las encuestas y procesados Excel 2019

Un coeficiente de conexiones de Spearman de 46.1%, a un nivel de significancia de 0.05, indica una conexión positiva moderada alta entre ambas variables, por lo que se tiene evidencia estadística que el desarrollo de perfiles por competencias se relaciona directamente con el desarrollo de ventajas competitivas institucionales.

B3. Hipótesis 3 (H3): La integración de los subsistemas de recursos humanos por competencias se relaciona en el desarrollo de ventajas competitivas institucionales en una organización no gubernamental.

Demostración:

Con los datos obtenidos de las encuestas y entrevistas a profundidad procesados en el SPSS, se puede concluir que los encuestados tienen una percepción positiva de que integrando los subsistemas de recursos humanos, que incluye la selección de personal por competencias al modelo de gestión por competencias se relaciona en el desarrollo de ventajas competitivas institucionales.

- H0:  $\rho = 0$ . La integración de los subsistemas de recursos humanos por competencias NO se relacionará en el desarrollo de ventajas competitivas institucionales.
- H1:  $\rho \neq 0$ . La integración de los subsistemas de recursos humanos por competencias

se relacionará en el desarrollo de ventajas competitivas institucionales.

Nivel de significancia  $\alpha = 0.05$

Tabla 27 Prueba Rho de Spearman - Hipótesis 3

<b>COEFICIENTE SPEARMAN -HIPOTESIS 3</b>	
N	<b>25</b>
SUM D2	2046.00
COEFICIENTE SPEARMAN	<b>0.213076923</b>
<b>VALOR CRITICO</b>	
N	25
N-2	23
ALPHA (5%)	0.05
VALOR CRITICO	2.06865761
ESTADISTICO PRUEBA T	1.020871935

Fuente: Resultados encuestas y procesados Excel 2019

Un coeficiente de conexiones de Spearman de 21.3%, a un nivel de significancia de 0.05, indica una conexión positiva débil entre ambas variables, por lo que se tiene evidencia estadística que la integración de los subsistemas de recursos humanos por competencias se relacionará directa y positivamente en el desarrollo de ventajas competitivas institucionales.

## **CAPITULO V. PROPUESTA**

### **5.1 Propuesta modelo selección por competencias**

#### ***5.1.1 Panorama actual de la problemática***

De acuerdo con la problemática referida en capítulos anteriores la problemática general se basa en la falta de un adecuado modelo de selección de personal con un enfoque estratégico, que permitan a las personas, obtener resultados y el logro de la excelencia en el desarrollo de sus funciones, compromiso organizacional y el logro de ventajas competitivas.

En relación a la problemática específica, las dimensiones del modelo se basan en lo siguiente:

1. Falta de alineamiento adecuado de la estrategia de recursos humanos con la estrategia general de la organización

a) Ausencia de liderazgos en varios niveles, que promuevan el cambio organizacional e implementación de estrategias de gestión del recurso humano, de acuerdo a los cambios del entorno externo e interno.

b) Falta de una adecuada difusión del plan estratégico de la organización, que sea difundido y comprendido por todo el personal e incorporado dentro de los procesos de gestión.

2. No existe una descripción adecuada del puesto por competencias, que permita definir y adecuar las competencias personales con las competencias organizacionales.

a) Falta determinar el ajuste existente entre las competencias de los puestos de trabajo y las personas que los ocupan.

b) Falta de una adecuada descripción de los perfiles de puestos por competencias para todas las posiciones de puestos dentro de la organización.

3. Falta instaurar un proceso de gestión por competencias que integre a todos los subsistemas de gestión de recursos humanos de la organización.

a) Las distintas funciones desarrolladas por el Área de Recursos Humanos no se encuentran adecuadamente integradas dentro del modelo de selección de personal por competencias.

b) La ausencia de estos procesos dentro del Área de Recursos Humanos no permite disponer de procesos adecuados para la selección, evaluación y capacitación para el desarrollo del talento humano dentro de la organización.

### ***5.1.2 Propuesta de modelo de selección de personal***

La propuesta de solución del problema está relacionada con la instauración de un proceso de selección por competencias, bajo las siguientes consideraciones:



1. Alineamiento de la estrategia de recursos humanos, que incluye la selección de personal por competencias con la estrategia general de la organización

Lo fundamental de la estrategia, es que todos los trabajadores trabajen en la misma dirección de la estrategia organizacional, alineando sus competencias personales con las competencias organizacionales, con el propósito de permitir que cada trabajador debe sentir que desde su posición contribuye a alcanzar los objetivos y metas organizacionales; aspecto que aumenta la capacidad del equipo para identificarse con los objetivos de la organización que conlleva a una mayor motivación por alcanzar metas y bienestar por la contribución alcanzada.

En este sentido, lo que se busca es que a través de un modelo de selección por competencias alinear los objetivos y las estrategias de la organización frente al conocimiento, habilidades, actitudes, motivaciones y valores de los trabajadores.

La alineación entre la gestión por competencias y la estrategia la podemos conseguir a través de los siguientes puntos:

a) Definir claramente los objetivos y estrategias generales y específicas de la organización en el corto, mediano y largo plazo, a través del plan estratégico institucionales y los planes operativos, los mismos que deben ser ampliamente conocidos por todos los trabajadores para lo cual se requiere participación activa de los mismos en el desarrollo de los mismos y una estrategia comunicacional intensa que permita la apropiación del mismo.

b) Identificar las competencias clave en las diferentes posiciones de trabajo y definir las estrategias para el reclutamiento, gestión y retención del talento humano, que implica además un análisis de la actual estructura organizacional para que esta sea más efectiva, contextualizada a la cultura organizacional de la organización.

c) Las competencias claves organizacionales y transversales a la organización que se sugiere implementar están referidas, en primera instancia están relacionadas con los valores

organizacionales (integridad, ética, responsabilidad social, y transparencia) y competencias de gestión (liderazgo, comunicación, innovación, gestión por resultados, colaboración, trabajo en equipo) que están más alineadas con el trabajo desarrollado por una Organización No Gubernamental (ONGs).

d) Respaldo de las más altas autoridades en el proceso de gestión del cambio, liderando e impulsando el cambio mediante su respaldo y una comunicación efectiva que apoye el esfuerzo y los beneficios que significa el mismo para la organización y los trabajadores asegurando su respaldo permanente los recursos beneficios del mismo respaldando los mismo con acciones que promuevan el cambio organizacional y desarrollo de las estrategias de gestión del recurso humano de acuerdo a los cambios del entorno externo e interno.

2. Disponer de una descripción adecuada del puesto por competencias, que permita definir y adecuar las competencias personales con las competencias organizacionales.

Una vez identificado las competencias claves en las diferentes puestos de trabajo, lo que se requiere es elaborar un perfil que resuma los conocimientos, habilidades, actitudes, motivaciones y conductas que tengan las personas ya sea en forma implícita en su personalidad o las que hayan desarrollado dentro del ámbito laboral que implican atributos o rasgos personales que son importantes para las organizaciones que sean compatibles con las competencias organizacionales transversales y funcionales requeridas por la organización.

En este contexto, el proceso debe de iniciarse por la descripción del puesto, proceso que conlleva a definir las competencias requeridas para un puesto determinado, periodicidad y métodos de la ejecución de las funciones, entre otros. Bajo este mecanismo lo que se valora son las competencias individuales que deben guardar relación con las competencias organizacionales, que les permiten a las personas alcanzar su máximo desarrollo laboral.

3. Desarrollar e implementar un nuevo modelo de selección por competencias en el

Área de Recursos Humanos que busque que integran todos los subsistemas desarrollados por la oficina de recursos humanos.

En este sentido, debemos entender que todos los subsistemas son procesos integrados y correlacionados entre sí que permitan gestionar integralmente todos los procesos de acuerdo con las líneas estratégicas. Dentro de este proceso, la gestión por competencias constituye un marco estratégico que aglutina los principales procesos y políticas de personal.

a) **Reclutamiento y Selección:** Buscar que capture a los mejores talentos dentro del proceso mediante mecanismos digitales de gran difusión y sobre la base de la identificación de perfiles por competencias, permitir captar a los mejores talentos que encaje mejor la relación persona y puesto.

b) **Formación y desarrollo:** Determinar los requerimientos formativos, ya sean individuales o colectivos, que permita fortalecer o mejorar las competencias actuales, para lograr desempeños superiores.

c) **Planes de carrera y sucesión:** Definir una línea de tiempo mediante la identificación de los empleados más talentosos estableciendo planes de carrera, retención y sucesión, aspecto que redundara en la mejor toma de decisiones en nuevos procesos.

d) **Administración personal:** Asegurar las mejores condiciones laborales concadenada con una política retributiva competitiva dentro del sector dentro del cual se desenvuelve la organización, basado en el desempeño, tomando los resultados obtenidos del proceso de evaluación del desempeño.

## **5.2 Beneficios que aporta la propuesta**

Un buen modelo de selección por competencias puede contribuir a un mejor ajuste entre los trabajadores y los roles que estos desempeñan en la organización, esto es considerando su enfoque individualizado, que va más allá de la simple administración de personas, permitiendo un

aumento en el rendimiento, una cultura organizacional sólida y una mayor capacidad para adaptarse y crecer en un entorno dinámico, aportando valor adicional a la organización.

### ***5.2.1 Beneficios para el trabajador***

El aporte fundamental del modelo de selección por competencias para el trabajador es asegurar que sus habilidades y fortalezas se alineen con el puesto. Esto fomenta el desarrollo personal y profesional, aumenta la satisfacción laboral al estar en roles adecuados y proporciona oportunidades para el crecimiento y diversificación de habilidades.

- Desarrolla una mayor creatividad, debido al mejor aprovechamiento de los recursos, motivación, espíritu de equipo e inspiración, que redundan en una mayor satisfacción laboral.
- Adquiere y aplica habilidades, actitudes y conocimientos en su contexto laboral, que le permite incrementar su desarrollo al interior y externo de la empresa, mejorando sus oportunidades de empleabilidad.
- A través de las evaluaciones, conocen mejor el nivel de desarrollo de sus propias competencias individuales y puede emprender acciones para mejorarlas.
- Incrementa su motivación y satisfacción laboral a partir de las mejoras de desempeño, que es considerado como un elemento clave para establecer mejores niveles remunerativos, que sea más justo, equitativo y eficiente.

### ***5.2.2 Beneficios para la organización***

El aporte fundamental del modelo de selección por competencias para la organización se da a que, al mejorar la precisión en la contratación, aumenta la eficiencia operativa al alinear habilidades con roles, fortalecer la retención de talentos, facilitar el desarrollo interno y fomentar una cultura cohesiva, lo que contribuye a un mayor rendimiento y adaptabilidad.

- El modelo es una herramienta eficaz para la gestión y mejora del recurso humano y gestión del cambio del cambio, que permite una mayor adaptación en etapas de cambios o mejora continuas.
- La excelencia del desempeño colectivo, hace que la organización sea percibida como sólida y confiable, dado su compromiso por garantizar un negocio que genera valor hacia los clientes.
- Genera ventajas competitivas, por medio de menores tiempos de respuesta a los requerimientos de los clientes, calidad y calidez y trato personalizado a los clientes.
- Alineamiento de los objetivos y estrategias organizacionales, con la gestión del recurso humano, como es en los procesos de selección, capacitación y oportunidades de desarrollo.
- Facilita los planes de desarrollo de formación y carrera a través de la capacitación de mejora de competencias, buscando personas mejor calificadas y que se interesan por trabajar en un lugar reconocido, además que les genere un mayor crecimiento profesional.
- Menos rotación de personal que aumenta los niveles de productividad y rendimiento, aunado a los menores niveles de ausentismo laboral que tiene una incidencia significativa en costos que tiene la gestión de personas.
- Facilita la evaluación continua del desempeño laboral basados en criterios objetivos tanto individual como colectivo permitiendo el desarrollo permanente del personal dentro de una línea de carrera.

### ***5.2.3 Beneficios para la sociedad***

El aporte fundamental del modelo para la sociedad, se da al promover una asignación más de talento en diversas organizaciones y sectores. Esto contribuye a la innovación, el progreso

económico y social, y facilita la solución de problemas, generando un impacto positivo en la comunidad y en la economía en general.

- Al contar con personal motivado y procesos eficientes hay una mejora importante en la calidad y oportunidad de los proyectos y programas de desarrollo promovido por la ONG a las poblaciones más vulnerables y servicios a la sociedad en general.
- Promueve proyectos innovativos que tendrán un enfoque explícito de capturar, validar, generar, utilizar y difundir nuevos conocimientos, tecnologías y enfoques que traten la causas raíz sistémicas y estructurales de la pobreza y las acciones para superarla.
- Se da una mayor responsabilidad social, al desarrollar en los trabajadores mayores competencias, en concordancia con la mejora de competencias de los beneficiarios de los proyectos o programas desarrollados por la ONG.
- Se genera una cultura laboral que comparte las creencias, valores, normas y reglas que definen el comportamiento de los trabajadores en plena identificación con la organización, que sustenta el desarrollo de las personas, como medio de crecimiento institucional y crecimiento país en general.

## **CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1 CONCLUSIONES**

1. La selección por competencias se ha demostrado como un factor crucial para impulsar las ventajas competitivas sostenible en las organizaciones, al permitir la alineación precisa del talento con las necesidades y objetivos estratégicos, que queda evidenciado en los resultados de relacionamiento de la hipótesis general, donde se tiene evidencia estadística que en

un nivel del orden de 0.42, la selección de personal por competencias se relaciona directamente y positivamente con el logro de las ventajas competitivas.

2. El alineamiento de las competencias con las estrategias organizacionales es esencial para alcanzar ventajas competitivas, considerando que esto facilita la adaptación a los cambios del mercado y brinda a la organización una posición y sólida, muestra una ventaja competitiva única y la posibilidad de destacar sostenible en un entorno competitivo, que queda evidenciado en los resultados de relacionamiento de la hipótesis específica 1, donde se tiene evidencia estadística que a un nivel del orden del 0.18, el alineamiento de las competencias con las estrategias organizacionales se relaciona directa y positivamente con el logro de ventajas competitivas institucionales.

3. El desarrollo de perfiles por competencias está intrínsecamente ligado al logro de ventajas competitivas, por cuanto a través de estos perfiles se permite identificar las habilidades clave necesarias para roles específicos y alineados con la estrategia organizacional. Esta función entre talento y objetivos estratégicos impulsa la innovación, la calidad del servicio y la capacidad de respuesta, estando mejor posicionada para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades en un entorno empresarial en constante evolución, lo que se evidencia en los resultados de la relacionamiento de la hipótesis específica 2, donde se tiene evidencia estadística que en un nivel del orden de 0.46, el desarrollo de perfiles por competencias se relaciona directa y positivamente el logro de ventajas competitivas institucionales.

4. El desarrollo de un modelo de selección por competencias con un enfoque estratégico en las personas es crucial para lograr ventajas competitivas, al identificar y adquirir talento alineado con competencias clave, se construye un equipo comprometido y capaz de ofrecer resultados de excelencia, considerando que la coherencia entre estrategia, talento y desempeño genera un posicionamiento único en el mercado, mejorando la adaptabilidad y la

diferenciación, que facilita las ventajas competitivas sostenibles y una posición sólida en un entorno competitivo, lo que se evidencia en los resultados de la contrastación de la hipótesis específica 3, donde se tiene la evidencia estadística que en un nivel del orden de 0,21, la integración de los subsistemas de recursos humanos por competencias se relaciona directa y positivamente con el logro de ventajas competitivas institucionales.

## **6.2 RECOMENDACIONES**

1. Sobre la base de la relación existente entre la instauración de un modelo de selección de personal con el logro de las ventajas competitivas, se recomienda implementar el modelo propuesto, para lo cual debe analizarse y comprenderse las competencias claves necesarias para roles estratégicos de la organización que permitirá diseñar un modelo de selección que alinee el talento con los objetivos organizacionales y las capacidades requeridas.

2. Realizar un seguimiento de los resultados y el rendimiento de los empleados seleccionados mediante el modelo de competencias ayuda a medir su contribución a las ventajas competitivas, identificando correlaciones entre habilidades y éxito. Para este propósito, se recomienda la participación activa de todo el personal para explorar adaptabilidad y diversificación y su capacidad para asumir nuevas responsabilidades, lo que puede conducir a una ventaja competitiva.

3. La implementación de un modelo de selección de personal por competencias, es una decisión estratégica para mejorar su gestión y posicionamiento institucional, por lo que el propósito de este trabajo de investigación también pretende compartir estas experiencias para un desarrollo sostenido del sector de las ONGs a nivel nacional.

4. La gestión del talento es un factor que permite que los colaboradores sean factores claves para la organización, y por tanto fuente de ventaja competitiva. Esta distinción llevará a



tomar decisiones de formación o desarrollo interno o captación temprana de profesionales de primera categoría y retenerlos para el logro de los objetivos institucionales.

5. Investigar como un enfoque de competencias contribuye a la retención y desarrollo del talento, ya que trabajadores comprometidos y con pensamiento innovador influyen en las capacidades de la organización para desarrollar productos y servicios únicos, impulsando las ventajas competitivas.

6. Finalmente, un factor importante a considerar dentro de los procesos de selección de personal, es el uso intensivo, de las tecnologías de información y comunicación, para la gestión interna de vacantes tomando en consideración la globalización en la que vivimos, permitiendo un acceso a un nivel más global de talentos humanos, convirtiendo a todo el equipo de recursos humanos en verdaderos bróker y compradores de estos servicios.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Allens, M. (2000). *Dirección estratégica de Recursos humanos. Gestión por Competencias.Casos*. Buenos Aires: Edicion Granica.
- Allens, M. (2002). *Desempeño por Competencias de 360 °*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Allens, M. (2002). *Diccionario por Competencias* . España.
- Allens, M. (2005). *Desempeño por Competencias de 360 grados*. España.
- Allens, M. (2005). *El desarrollo del talento humano*. Buenos Aires: Granica S,A,.
- Allens, M. (2008). *El desarrollo del talento humano*. España.
- Allens, M. (2015). *Direccion estartegica de recursos humanos*. España: Edicion Granica.
- Alles , M. A. (2004). *Diccionario de Comportamientos Gestión por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2007). *Influencia de las características de personalidad (competencias) en la empleabilidad de profesionales*. Buenos Aires, Argentina: Tesis de Facultad de Ciencias Economicas de la Universidad de Buenos Aires.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias. La Trilogía. Las 60 competencias más utilizadas*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Arango Márquez, D., & Betancourt Duque, P. (2012). *Importancia de las Firmas Cazatalentos para las Empresas en el Valle de Aburrá*[Tesis para optar titulo de ingeniero,Escuela de Ingenieria de Antioquia].
- Arias Mercado, L. A. (2019). *El Talento humano y su influencia en el desarrollo de los gerentes públicos en la Municipalidad Distrital de San Isidro*. [Tesis doctoral]. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Repositorio Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Arias, F. G. (2012). El proyecto de investigación. En F. G. Arias, *El proyecto de investigación* (pág. 72). Venezuela: Episteme.
- Arias, L. (2019). *El talento humano y su influencia en el desarrollo de los gerentes publicos en la Municipalidad Distrital de San Isidro*. Lima: UNMSM.
- Aybar Vargas, C. M. (2015). *Incidencia de la gestion por competencias del capital humano en las empresas minera metalurgica del Peru*. [Tesis de Magíster],Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Repositorio Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.

- Aybar, C. (2015). *Incidencia de la gestión por competencias del capital humano en las empresas minero metalúrgicas del Perú*. Lima: UNMSM.
- Brenes Bonilla, L. (1998). *Dirección Estratégica para Organizaciones Inteligentes*. Universidad Estatal a Distancia.
- Burbano Perez, A. (2017). Importance of strategic direction for business development. *Revista Científica las Ciencias*, 3, 19-28.
- Camacho. (2017). *Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial*. Colombia.
- Caron H., J., & Harrison, J. (2009). *Fundamentos de la dirección estratégica*. Paraninfo S.A.
- Carrión Maroto, J. (2010). *Estrategia Competitiva*. ESIC.
- Castillo Contreras, R. D. (2012). *Desarrollo del Capital Humano en las Organizaciones ( Primera edición)*. México: Eduardo Durán Valdivieso.
- Celada. (2014). *Servicio al cliente como ventaja competitiva en empresas comercializadoras de abarrotes en el municipio de Retalhuleu*. Quetzaltenango, Guatemala: Facultad de Ciencias Economicas t Empresariales Campus de Quetzaltenango.
- Chavez, L. V. (2016). *Gestion del talento humano*. Ecuador: La Caracola Editores.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill, Octava Edición.
- Chiavenato, I. (2007). *El capital humano de las organizaciones*. Mexico: Mc Graw Hill, Novena Edición.
- Chiavenato, I. (2007). *El Capital Humano de las Organizaciones (Octava Edición)*. México: Mc Graw-Hill.
- Cuesta Santos , A. (2010). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. ECOE Ediciones.
- Deloitte. (2015). *Tendencias Globales en Capital Humano*.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. USA.
- Drucker, P. (2008). *Management y sociedad*.
- Ernest & Young. (2008). *Gestión por Competencias - Manual del director de Recursos Humanos*.
- Eusa. (2016). *Manual de desarrollo de competencias*. España: Centro Universitario EUSA.
- Gallardo Echenique , E. E. (2017). *Metodología de la Investigación*. Huancayo: Primera Edición.

- Ganchozo García, A. J., & Muñoz Moreira, P. J. (2021). *Determinación de las Competencias Organizacionales en la Avícola C y V De La Ciudad De JIPIJAPA*[ Tesis para obtener Título de Ingeniero, Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López].
- Gomez & Mendoza. (2013). *Modelo de Gestion por competencias para la empresa ACMED SAS* . Cartagena: Tesis de Grado Admnistracion Empresas Universidad de Cartagena.
- Gomez Blanco, C. M., & Mendoza Mercado, L. K. (2013). *Modelo de Gestion por competencias para la empresa ACMED SAS*. [ Tesis de Grado de Administrador], Universidad de Cartagena. Cartagena.
- Gómez Romo , M. D. (2018). *Perfil Por Competencias*. Ecuador: Consejo Editorial Universitario.
- Granados Maguiño, M. A. (2013). *Desarrollo de competencias laborales y formacion de profesionales en turismo*. [Tesis doctoral]. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Repositorio de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Granados, M. (2013). *Desarrollo competencias laborales y formacion de los profesionales de turismo, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. Lima: UNMSM.
- Gutierrez Tobar, E. (2010). *Competencias Gerenciales (Primera edición)*. Bogota: Alexander Acosta Quintero.
- Gutierrez, D. y. (2017). *La competitividad y el desarrollo economico de las empresas exportadoras de oregano seco en la region Tacna*. Tacna: Universidad San Ignacio de Loyola de Tacna, Peru.
- Hamel, P. (2003). *Competencias centrales y ventaja competitiva*:. Mexico.
- Huaman & Leonardo. (2012). *Gestion por competencias y productivida laboral en la empresa del sector confeccion de calzado de Lima Metropolitana*. Lima: Tesis de Grado Facultad de Ciencias Admnistrativas de la UNMSM.
- Intriago Manzaba, D. M. (2018). *Gestión del talento y el desarrollo de competencias profesionales en las Instituciones de Educación Superior, Zona 4 - Ecuador, período 2014 - 2016*. [ Tesis doctoral]. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Repositorio Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.
- Intriago, D. (2018). *Gestion del talento humano y el desarrollo de competencias profesionales en las Instituciones de Eduacion Superior, Zona 4 - Ecuador, peridodo 2014-2916*. Lima: UNMSM.
- Ladino & Orozco. (2008). *Modelo de recljutamiento y seleccion del talento humano por competencias para los niveles jeraquicos, directivo, ejecutivo y profesional de la empresa*

*Telecomunicaciones de Pereira SAESP*. Pereira: Tesis de Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira.

Ladino Torres, A. M., & Orozco Acosta, D. C. (2008). *Modelo de reclutamiento y selección del talento humano por competencias para los niveles jeraquicos, directivo, ejecutivo y profesional de la empresa Telecomunicaciones de Pereira SAESP*. [Tesis de pregrado]. Universidad Tecnológica de Pereira. Repositorio Universidad Tecnológica de Pereira, Pereira.

López Gumucio, J. R. (2010). La Selección de Personal Basada en Competencias y su Relación con la eficacia Organizacional. *Perspectivas*, 13(26), 129-152.

Lopez, G. (2010). *La selección de personal basada en Competencias y su relación con la eficiencia organizacional*.

Magretta, J. (2014). *Guía Esencial hacia la estrategia y la competencia*. Mexico: Grupo Editoria Patria.

Maguiño, G. (2013). *Desarrollo de competencias laborales y formación de profesionales en turismo*. Lima: Tesis Facultad Educación para Doctorado en Educación, UNMSM.

Martha, A. (1999). *Elija al mejor: como entrevistar por competencias*. Buenos Aires: Granica S.A.

Mejía Reátiga, C. A. (2007). La innovación en la administración. *Revista Innovar*.

Melo Rivera, E. M. (2017). *La Planeación Estratégica como Ventaja Competitiva en Empresas Manufactureras*, [Tesis para optar el título de Especialista en Alta Gerencia], Universidad Militar Nueva Granada. Bogotá.

Mertens, L. (1998). *La Gestión por Competencia Laboral en la Empresa y la Formación Profesional*. Madrid: Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, Ciencia y la Cultura (OEI).

Moreno. (2014). *La gestión de talentos como ventaja competitiva sostenible: Concordancia entre percepciones y actitudes de directivos a cargo de recursos humanos y producción*. Mexico: Ciencias de Administración.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge - Creating Company*.

Oficina Nacional de Normalización ( NC ) 3000 : 2007. (2007). Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano . Vocabulario.

Ortega Muñoz, C. (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. Repositorio Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.

Ortega, C. (2015). *Las competencias laborales y el clima organizacional del personal administrativo en la universidades tecnologicas privadas de Lima*. Lima: UNMSM.

Palacios Acero, L. C. (2011). *Dirección Estratégica*. ECOE Ediciones.

Peggy Karem & Georgina Vega. (s.f.). *Gestion por Competencias; Una nueva forma de planificacion del recurso humano*. Chile.

Peña, S. (2005). *Modelo de seleccion de peronal en base a perfil de competencia*. Lima: Trabajo de investigacion.

Porter, M. (1979). *Las Cinco Fuerzas de Porter*. Versión Kindle.

Porter, M. (1980). *Pensamiento estartegico*. USA: Harvard Business School.

Porter, M. (2002). *Ventaja Compettiva - Competitive Advantage*. Mexico: Alay Ediciones.

Porter, M. E. (1990). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. España: Plaza & Janes Editores S.A.

Porter, M. E. (1991). *Ventaja Competitiva - Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Buenos Aires: Rei Argentina, S.A.

Restrepo Puerta, L. (2004). *Interpretando a Porter (Primera edición)*. Bogotá: Cargraphics S.A.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración*. México: Prentice - Hall.

Ruiz, A. (2016). *Que busca el Headhunter: Lo que sabes los cazatalentos y como emplearlo a tu favor*. España: Conecta.

Santamaria. (2016). *Desarrollo de un modelo de gestion por competencias para la mejora del desempeno de la ONG para la discapacidad Fundacion Cuesta Holguin*. Ambato: Universidad Catolica de Ecuador.

Santamaría Naranjo, N. V. (2016). *Desarrollo de un modelo de gestión por competencias para la mejora del desempeño de la ONG para la discapacidad Fundación Cuesta Holguín*. [Tesis de maestría]. Pontificia Universidad Católica de Ecuador Sede Ambato. Repositorio Pontificia Universidad Católica de Ecuador Sede Ambato., Ecuador.

Spencer. (1993). *Concepto de Competencia Laboral*.

Spencer, S. (2003). *Modelo Generico de Competencias*. USA.

Spencer, S. y. (2003). *Modelo Generico de Competencias*. USA.

Suárez Hernández, J., & Ibarra Mirón, S. (2002). *La Teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial.*

Takeuchi, N. y. (1999). *teoria de creacion del conocimiento organizacional.*

Tito Huamani, P. L. (2012). *Gestion por competencias y productivida laboral en la empresa del sector confeccion de calzado de Lima Metropolitana.[Tesis doctoral], Universidad Nacional San Marcos.* Repositorio Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.

Tito, P. (2012). *Gestion por competencias y productividad laboral en empresas del sector confeccion de calzado de Lima Metropolitana.* Lima: UNMSM.

USA, C. (2000). *Un marco gerencial de la region LAC 2000-2015.* Atlanta USA: Trabajo de investigacion.

Vallejo Chávez, L. M. (2016). *Gestión del Talento Humano.* Ecuador: La Caracola Editores.

Vargas y Modesto. (2015). *Incidencia de la gestion por competencias del capital humano en las empresas minera metalurgica del Peru.* Lima: Tesis de Grado Magister Ciencias Administrativas, UNMSM.

Vargas, F. (2004). *Competencia Laboral.* Montevideo.

Vargas, F. (2004). *Competencias Clave y aprendizaje permanente tres miradas a su desarrollo en América Latina y el Caribe(Primera edición).* CINTERFOR.

Vasco. (2015). *Las ventajas competitivas y su incidencia en la rentabilidad de la empresa comercial arte bano del Canton Ambato.* Ambato, Ecuador.

Yusely, K. (2018). *Competencias Laborales y Evaluacion de Desempeño.* Guatemala: Tesis de Grado Facultad de Humanidades, Universidad Rafael Landivar.

Zuniga, X. (2018). *Las estrategias competitivas y el desarrollo.* Lima: UNMSM.

## **ANEXOS**

**Anexo 1: Matriz de consistencia**

**Anexo 2: Encuestas y entrevistas de profundidad**



## Anexo 1: Matriz de Consistencia

Título de la Investigación: "MODELO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS Y EL DESARROLLO DE VENTAJAS COMPETITIVAS INSTITUCIONALES, EN UNA ORGANIZACIÓN NO GUBERNAMENTAL"						
PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPOTESIS PRINCIPAL	V.DEPENDIENTE	V.INDEPENDIENTE	INDICADORES V.DEPENDIENTE	TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN
PG: ¿De qué manera la falta de un modelo de selección de personal por competencias se relaciona en el desarrollo de ventajas competitivas institucionales en una Organización No Gubernamental?	OG: Determinar el nivel de relación del desarrollo de un modelo de selección por competencias y el desarrollo de ventajas competitivas institucionales, en una Organización No Gubernamental.	HG: El desarrollo de un modelo de selección de personal por competencias, se relaciona en el desarrollo de ventajas competitivas institucionales, en una organización no gubernamental	Desarrollo de ventajas competitivas institucionales	Desarrollo de modelo de Selección por competencias	Mayores niveles de competitividad, productividad, eficacia, eficiencia y bienestar	Descriptivo y correlacional
PROBLEMAS ESPECIFICOS	OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS ESPECIFICAS	V.DEPENDIENTE - DIMENSIONES	V.INDEPENDIENTE - DIMENSIONES	INDICADORES - DIMENSIONES	ETAPAS DE LA INVESTIGACION
PE1. 1. ¿De qué manera la falta de alineamiento del modelo tradicional de selección de personal se relaciona con el desarrollo de ventajas competitivas institucionales en una Organización No Gubernamental?	OE1: Establecer el nivel de relación de alineación del proceso de selección por competencias, con el desarrollo de ventajas competitivas institucionales, en una Organización No Gubernamental.	HE1: El alineamiento del desarrollo de un modelo de selección por competencias se relaciona en el desarrollo de ventajas competitivas institucionales.	Liderazgo (creación valor, logro objetivos y metas)	Alineamiento modelo de selección por competencias con la estrategia organizacional	Incorporación del modelo de selección por competencias dentro del planeamiento estratégico institucional	a) Recolección de Datos (Entrevistas y Encuestas)  Poblacion: Nivel Directivo, Ejecutivos y Personal Clave de la ONG
PE2. De qué manera la ausencia de un perfil por competencias (persona/puesto) se relaciona en el desarrollo de ventajas competitivas institucionales en una Organización No Gubernamental?	OE2: Establecer el nivel de relación de los perfiles por competencias (persona/puesto) con el desarrollo de ventajas competitivas institucionales en una Organización No Gubernamental.	HE2: El desarrollo de perfiles por competencias (persona/puesto), se relaciona en el desarrollo de ventajas competitivas institucionales en una organización no gubernamental.	Diferenciación (innovación y mejora continua)	Definición del perfil por competencias (persona/puesto)	Mejoras en la evaluación 360 grados por competencias	b) Procesamiento y análisis documental  Estructurar los datos recibidos, organizando por temas, categorías y patrones.
PE3. De qué manera la ausencia de integración de los subsistemas de recursos humanos, se relaciona en el desarrollo de ventajas competitivas institucionales en una Organización No Gubernamental?	OE3: Establecer los niveles de relacionamiento de la integración de los subsistemas de personal, con el desarrollo de ventajas competitivas institucionales en una Organización No Gubernamental.	HE3: La integración de los subsistemas de recursos humanos por competencias, se relaciona en el desarrollo de ventajas competitivas institucionales en una organización no gubernamental.	Gestión talento humano (generación valor, impactos y bienestar)	Integración subsistemas de Recursos Humanos por competencias	Disminución de la tasa de rotación del personal, absentismo laboral, tiempos medio de contratación, y mayores niveles de formación y capacitación.	c) Resultados e Impactos  Procesamiento datos, análisis estadístico y confrontación de hipótesis e impactos

## Anexo 2: Modelo de Encuestas

ENCUESTAS				
1	VI Selección x Competencias	Alineamiento	¿Considera que el factor humano es el activo más importante e indispensable en cualquier empresa?	No/No lo sé/Sí
2			¿Cuentan con un Plan Estratégico a Largo Plazo?. Este PELP está alineado con los procesos estratégicos de selección del recurso humano clave de la institución?	No conozco y no se aplica/No conozco y sí se aplica/So conozco y no se aplica/Sí conozco y sí se aplica/No lo se
3			¿Considera que el liderazgo organizacional es un factor clave en la generación de valor y ventajas competitivas dentro de su sector o ámbito institucional?	No/No lo sé/Sí
4		Perfil	Considera que las competencias organizaciones deben coincidir con las competencias personales, para encajar la persona con el puesto?	No/No lo sé/Sí
5			A su criterio cual considera mejor representan la ventaja competitiva de la Institución?	La antigüedad de la institución y presencia a nivel nacional/ Experiencia amplia en desarrollo y gestión proyectos sociales/ Personal con competencias y comprometido con la institución
6			¿Considera que su institución es innovativa y desarrollan procesos de mejora continua de los procesos existentes orientados a la calidad?	No/No lo sé/Sí
7		Integración	Conoce los procesos de gestión de del área de recursos humanos?. Considera que estos procesos están debidamente integrados unos a otros?.	No conozco y no se aplica/No conozco y sí se aplica/So conozco y no se aplica/Sí conozco y sí se aplica/No lo se
8			¿Considera que dentro de su institución existen talentos humanos? Estos talentos humanos generan valor institucional como factor clave para el éxito institucional?	No conozco y no se aplica/No conozco y sí se aplica/So conozco y no se aplica/Sí conozco y sí se aplica/No lo se
9			¿Considera que un buen sistema de selección personal por competencias, mejoraría el desempeño laboral y disminuiría la rotación de personal?	No/No lo sé/Sí
10	VD Ventajas Competitivas	Liderazgo	Considera que una Organización No Gubernamental al igual que cualquier otra organización debe ser competitiva como factor determinante de éxito?	No/No lo sé/Sí
11		Liderazgo	¿Conoce el modelo de selección por competencias y desarrollo del talento humano dentro de la organización? Se aplica en su Institución?	No conozco y no se aplica/No conozco y sí se aplica/So conozco y no se aplica/Sí conozco y sí se aplica/No lo se
12		Diferenciación	¿Considera que en la situación actual el personal de la institución tiene las competencias requeridas para el logro de los objetivos institucionales?	No/No lo sé/Sí
13		Diferenciación	La institución tiene definidas las competencias generales y específicas dentro de los perfiles del personal clave de la institución?	No/No lo sé/Sí
14		Talento	Cuál es el valor agregado más importante de la Selección por Competencias	Mayor adecuación persona-uesto/ Optimización de los RRHH/ Alineación RHH con la empresa/ Mayor objetividad para evaluar
15		Talento	¿Del siguiente grupo de Competencias.Cuál cree que deberán desarrollar más las organizaciones No Gubernamentales?	Trabajo en equipo/Capacidad para aprender/ Comunicación/ Liderazgo/Proactividad
16	Preguntas abiertas sobre Competencias	Mencione 03 Competencias críticas con relación a su puesto:		No/No lo sé/Sí
17		En qué nivel porcentual se sitúa con respecto a esas competencias. ¿Qué es lo que requeriría para poder completar estas competencias al 100%?.		No/No lo sé/Sí
18		Que es lo que se requeriría para poder completar estas competencias al 100%?		Permanente capacitación y desarrollo/ Motivación y comunicación efectiva/ Claridad estrategias y metas

## Anexo 2: Modelo de Cuestionario de Entrevistas

<b>ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD</b>	
1	Podría hacernos referencia de los años que labora en esta institución, si participo de un proceso de selección (si podría describirlo brevemente) y cuál fue su línea de carrera dentro de la institución.
2	Desde la fecha que ingreso se han realizado cambios o actualizaciones en los procesos de selección de personal y si considera que estos cumplen con el propósito de seleccionar personal competente o talentos humanos dentro de la organización?
3	Dentro del perfil de sus posición actual, podría mencionarnos tres (03) Competencias críticas con relación a su puesto:
4	Considera que existen brechas entre las competencias organizacionales y sus competencias personales en relación al puesto que actualmente desempeña?.
5	Que cambios sugeriría para mejorar los procesos de selección de personal, que asegure poder atraer a los mejores talentos humanos a la organización?...
6	Cuales considera serían los beneficios de contar con personal competente a nivel institucional? ....