

**UNIVERSIDAD NACIONAL**  
**JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**



**ESCUELA DE POSGRADO**

**TESIS**

**LA GESTIÓN POR COMPETENCIA PROFESIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE  
LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y  
ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD SAN PEDRO EN EL AÑO-2015**

**PRESENTADO POR:**

**GRADOS CAVERO, Maribel Lourdes**

**PARA OPTAR EL GRADO DE DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN**

**ASESORA:**

**DRA. VIVIANA INÉS VELLÓN FLORES**

**HUACHO – PERÚ**  
**2019**

**LA GESTIÓN POR COMPETENCIA PROFESIONAL Y EL  
DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA FACULTAD  
DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS DE LA  
UNIVERSIDAD SAN PEDRO EN EL AÑO 2015.**

**GRADOS CAVERO, Maribel Lourdes**

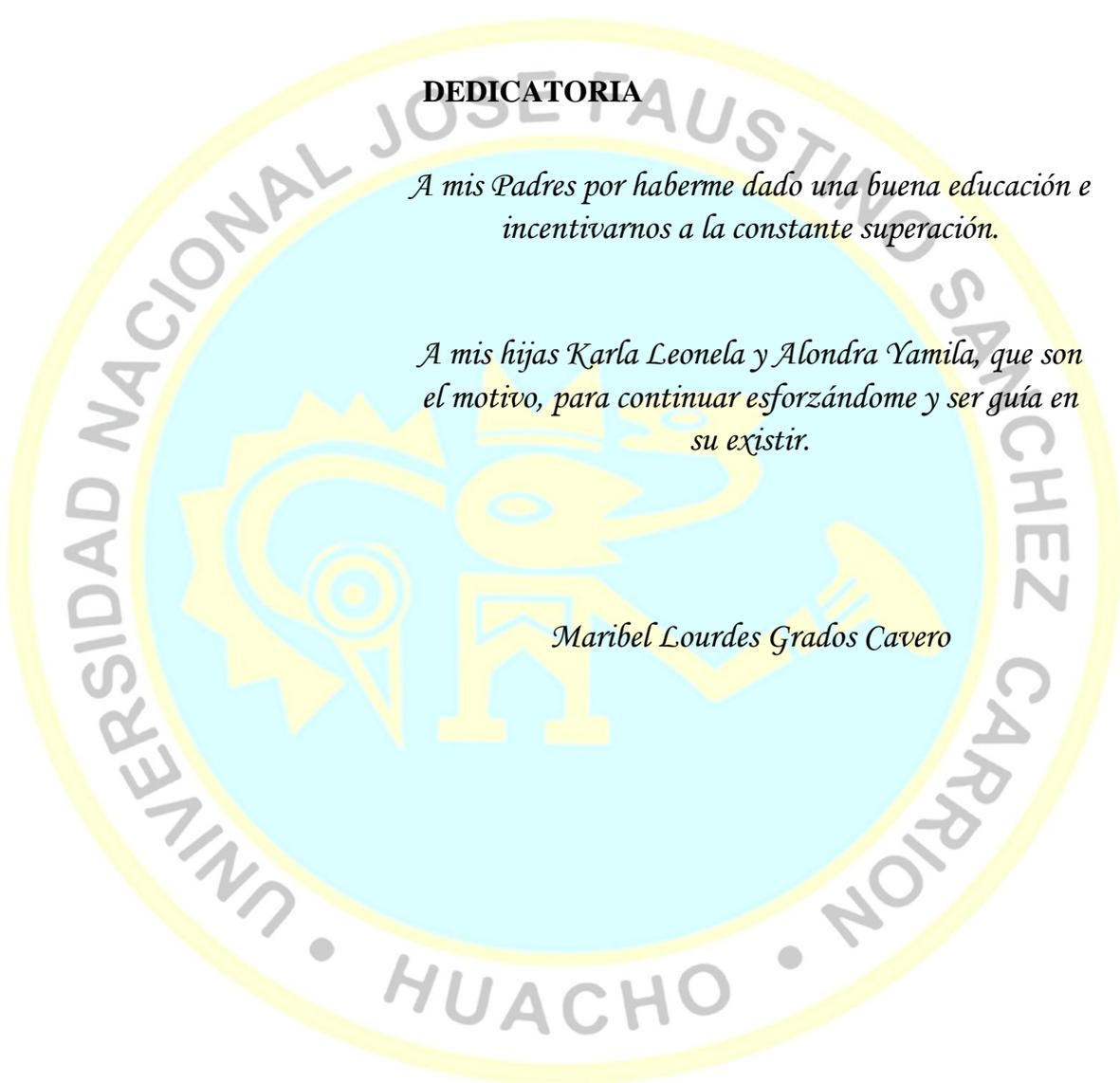
**TESIS DE DOCTORADO**

**ASESORA**

**DRA. VIVIANA INÉS VELLÓN FLORES**

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN  
ESCUELA DE POSGRADO  
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN  
HUACHO**

**2019**

The logo of the Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrion Huacho is a large, circular emblem. It features a light blue background with a yellow border. Inside the circle, there is a stylized yellow figure that appears to be a person or a symbol, possibly representing the university's identity. The text "UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRION" is written in a circular path around the top and sides, and "HUACHO" is at the bottom. The text is in a light grey color.

## **DEDICATORIA**

*A mis Padres por haberme dado una buena educación e  
incentivarnos a la constante superación.*

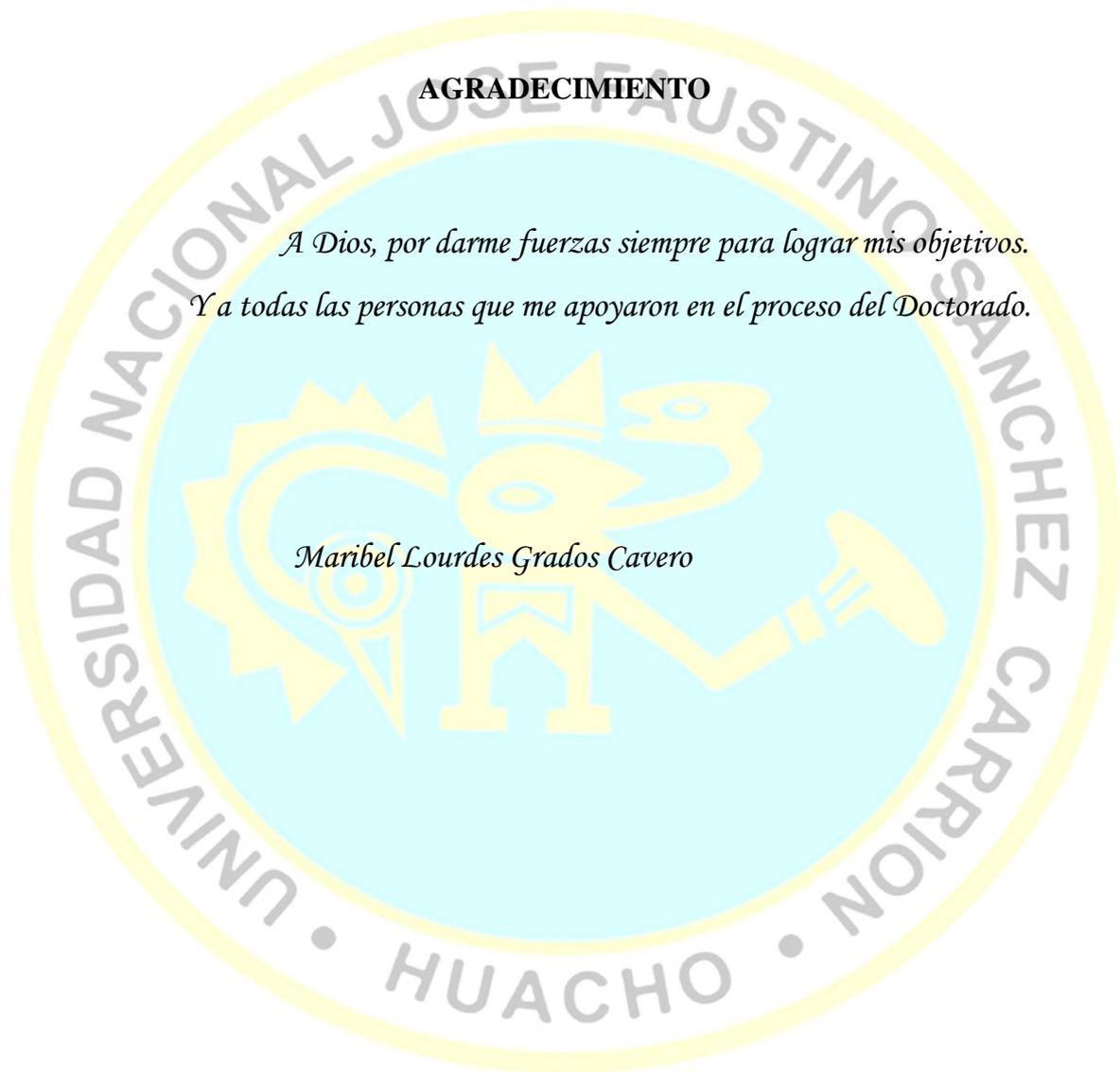
*A mis hijas Karla Leonela y Alondra Yamila, que son  
el motivo, para continuar esforzándome y ser guía en  
su existir.*

*Maribel Lourdes Grados Cavero*

**AGRADECIMIENTO**

*A Dios, por darme fuerzas siempre para lograr mis objetivos.  
Y a todas las personas que me apoyaron en el proceso del Doctorado.*

*Maribel Lourdes Grados Cavero*



## INDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	iv
INDICE DE CONTENIDO.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
RESUMEN.....	x
ABSTRACT.....	xi
INTRODUCCION.....	xii

### Capítulo I

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Descripción de la realidad problemática.....	1
1.2 Formulación del problema.....	3
1.2.1 Problema General.....	3
1.2.2 Problemas Específicos.....	3
1.3 Objetivos de la Investigación.....	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos.....	4
1.4 Justificación de la Investigación.....	5
1.5 Delimitaciones del Estudio.....	6
1.6 Viabilidad del estudio.....	7

### Capítulo II

#### MARCO TÉORICO

2.1 Antecedentes de la Investigación.....	8
2.1.1 Investigaciones internacionales.....	8

2.1.2 Investigaciones nacionales .....	14
2.2 Bases Teóricas .....	16
2.2.1. Gestión por competencia.....	16
2.2.2 Desempeño laboral.....	28
2.2.3. Universidad San Pedro Sede Huacho – Filial Lima.....	42
2.3 Bases filosóficas.....	44
2.4 Definición de términos básicos .....	46
2.5 Formulación de la hipótesis .....	48
2.5.1 Hipótesis general .....	48
2.5.2 Hipótesis Específicas .....	48
2.6 Matriz de Operacionalización de las variables .....	49

### Capítulo III

#### METODOLOGÍA

3.1 Diseño metodológico .....	50
3.1.1 Tipo de Investigación .....	50
3.1.2 Diseño de Investigación.....	50
3.2 Población y muestra.....	51
3.2.1 Población .....	51
3.2.2 Muestra.....	51
3.3 Técnicas de recolección de datos .....	51
3.4 Técnicas para el procesamiento de la información .....	54
3.5 Aspectos éticos.....	54

### Capítulo IV

#### RESULTADOS

4.1 Análisis de resultados .....	55
4.1.1 Análisis descriptivo de la variable Gestión por competencia .....	55
4.1.2 Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral .....	58
4.2 Contrastación de las hipótesis .....	60
4.2.1 Hipótesis específica 1 .....	60
4.2.2 Hipótesis específica 2 .....	62
4.2.3 Hipótesis específica 3 .....	64

4.2.4 Hipótesis específica 4 .....	66
4.2.5 Hipótesis general .....	68
Capítulo V	
DISCUSION	
5.1 Discusión de resultados .....	70
Capítulo VI	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	
6.1 Conclusiones .....	73
6.2 Recomendaciones .....	74
Capítulo VII	
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	
7.1 Referencias bibliográficas.....	75
7.2 Referencias hemerográficas .....	76
7.3 Referencias documentales.....	77
7.4 Referencias electrónicas.....	78
ANEXOS.....	78
ANEXO 01 .....	88
ANEXO 02.....	81
ANEXO 03.....	84
ANEXO 04.....	85
ANEXO 05.....	87

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Variable X: Gestión por competencia .....	49
Tabla 2: Variable Y: Desempeño laboral .....	49
Tabla 3. Variables y dimensiones de la investigación.....	52
Tabla 4: Estadístico de fiabilidad de Gestión por competencia y desempeño laboral. ....	53
Tabla 5: Pruebas de normalidad .....	54
Tabla 6. Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable Gestión por competencia. .....	55
Tabla 7. Distribución de frecuencias y porcentajes de las dimensiones de la variable Gestión por competencia.....	57
Tabla 8: Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión desempeño laboral ...	58
Tabla 9. Distribución de frecuencias y porcentajes de las dimensiones del desempeño laboral.....	59
Tabla 10: Correlaciones de Rho de Spearman de la identificación por competencia y el desempeño laboral .....	61
Tabla 11: Correlaciones de Rho de Spearman de la normalización por competencia y el desempeño laboral .....	63
Tabla 12: Correlaciones de Rho de Spearman de la formación basada por competencia y el desempeño laboral.....	65
Tabla 13: Correlaciones de Rho de Spearman de la certificación por competencia y el desempeño laboral .....	67
Tabla 14: Correlaciones de la Gestión por competencia y el desempeño laboral .....	69

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Elementos de un modelo integral de competencia, Hooghiemstra (1994).....	18
Figura 2. Los procesos de competencia.....	20
Figura 3 El Proceso de Definición de Modelos de Competencia.....	24
Figura 4. Factores que afectan el desempeño en el puesto. ....	35
Figura 5. Taxonomía del Rendimiento y desempeño de Campbell, 2008.....	40
Figura 6. Consolidado de modelos teóricos de desempeño laboral. ICAP.....	41
Figura 7. Organigrama de la Universidad San Pedro. ....	44
Figura 8. Esquema de asociación del diseño de investigación.....	51
Figura 9. Distribución Porcentual de la Gestión por competencia de los Docentes de la Facultad de ciencias Contables y Administrativas.....	56
Figura 10. Distribución de porcentajes de las dimensiones de la variable gestión por competencia profesional .....	57
Figura 11. Distribución de porcentajes de la dimensión desempeño laboral .....	59
Figura 12. Distribución de porcentajes de las dimensiones de Desempeño Laboral .....	60

## RESUMEN

El objetivo de la investigación fue: Determinar la relación que existe entre la gestión por competencia profesional y el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la Universidad San Pedro en el Año 2015. Metodología: La investigación fue aplicada de nivel relacional, diseño no experimental y de enfoque cuantitativo, la población fue de 60 docentes de la Escuela Académico Profesional de Administración de la Universidad San Pedro – Huacho, se consideró una muestra no probabilística será poblacional, 60 docentes. Resultados: Se obtuvo que el 61,7% de docentes universitarios de dicha Universidad respondieron que la gestión por competencia se encuentre en un nivel muy bueno y se obtuvo que el 88,3% de docentes de dicha Universidad respondieron que el desempeño laboral se encuentre en un nivel muy bueno. Conclusiones: Se determinó la relación que existe entre la Gestión por Competencia Profesional y el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la Universidad San Pedro en el año 2015, obteniendo a través del coeficiente de correlación de Spearman el 0,679 que significa la existencia de una correlación positiva moderada.

Palabras claves: Gestión por competencia, desempeño laboral, docentes universitarios.

## ABSTRACT

The objective of the research was: To determine the relationship between the management by professional competence and the work performance of the teachers of the Faculty of Accounting and Administrative Sciences of the San Pedro University in 2015. Methodology: The research was applied Relational level, non-experimental design and quantitative approach, the population was 60 teachers from the Professional Academic School of Administration of the University San Pedro - Huacho, it was considered a non-probabilistic sample will be population, 60 teachers. Results: It was obtained that 61,7% of university professors of said University responded that the management by competences is in a very good level and it was obtained that 88,3% of teachers of said University responded that the work performance is On a very good level. Conclusions: The relationship between Management by Professional Competence and the work performance of teachers of the Faculty of Accounting and Administrative Sciences of the San Pedro University in 2015 was determined, obtaining through Spearman's correlation coefficient 0,679 which means the existence of a moderate positive correlation.

Keywords: Management by competences, labor performance, university teachers.

## INTRODUCCION

La investigación denominada: La gestión por competencia profesional y el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la Universidad San Pedro en el año 2015

La gestión por competencia está referido al gerenciamiento de estas competencias, donde el líder debe detectar aquellas competencias que requiere un puesto de trabajo para que o quien lo desarrolle y mantenga un rendimiento elevado o superior a la media de rendimiento laboral y en esta investigación son los actores sociales de este espacio universitario, así mismo dicha gestión debe determinar a la persona que cumpla estas competencias, promueve el desarrollo o formación de competencias con la idea que debe mejorar y de esta manera propiciar un desempeño mayor en el puesto de trabajo que desempeña y por ultimo permitirá que el recurso humano de la organización se transforme en una aptitud central y de desarrollo donde se propicie una ventaja competitiva para la empresa u organización, en nuestra investigación en el ámbito universitario donde los docentes interioricen la preocupación de los conductores por su formación y actualización continua. (Codina, 2015)

La investigación contiene los capítulos siguientes: Capítulo I: Planteamiento del Problema: descripción de la realidad problemática, formulación del problema y objetivos de la investigación. Capítulo II: Marco Teórico: los antecedentes de la investigación, bases teóricas, definiciones conceptuales y la formulación de la hipótesis. Capítulo III: Metodología: diseño metodológico, población y muestra, Operacionalización de variables e indicadores, técnicas e instrumentos de recolección de datos y de procesamiento de la información. Capítulo IV: Resultados: presentación de tablas, figuras e interpretaciones. Capítulo VI: Discusión, Capítulo VII: Conclusiones y Recomendaciones. Capítulo VIII: Fuentes de Información: fuentes documentales, bibliográficas, hemerográficas, y fuentes electrónicas. Finalmente, la investigación concluye con anexos donde se mostrarán evidencias del trabajo de investigación desarrollado.

## Capítulo I

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

#### 1.1 Descripción de la realidad problemática

Hoy en día el ámbito del capital humano las instituciones, toman en cuenta las competencias de los colaboradores, con la finalidad que pueden ofrecer una mejor utilidad o puedan elaborar una mejor producción.

Por ende, las Instituciones formadoras y generadoras de conocimiento como son las Universidades, deben buscar ser competitivas. Y estas a su vez, por áreas o departamentos, poner mayor ahínco para ser diferenciadas, por los tanto, tenderemos Universidades más competitivas, ya que tienen valores agregados, que las hace diferentes.

En el caso específico de la Universidad San Pedro, motivo de mi investigación, ha venido contratando docentes Universitarios con ciertas debilidades académica, sin contar con un perfil profesional adecuado, que les permita desarrollar la labor docente, que les permita realizar el dictado de las asignaturas de acuerdo a la escuela profesional, a cabalidad (identificación). Trayendo como resultado alumnos insatisfechos con el servicio de enseñanza, realizando reclamos ante las instancias pertinentes de esta filial, ya que a los Docentes les falta capacitación y actualización de conocimientos (Normalización), quedando demostrado que los docentes no vienen articulando su conocimiento profesional en el aula como el conceptual: EL SABER (conocimientos teóricos conceptuales) EL SABER HACER (Despliegue de habilidades) y el SABER SER (comportamiento en el aula con los alumnos).

A esta problemática, se adviene que el coordinador de la escuela profesional, no verifica en aulas, el desarrollo de los sílabos; y la asistencia y permanencia de los docentes (Certificación).

Teniendo como resultado de lo anteriormente mencionado lo siguiente: que sí afecta el desempeño laboral del Docente Universitario en el aula de clases.

Si esta situación persiste, tendremos otra problemática más preocupante: deserción universitaria en alto nivel y egresados mal preparados. Por lo que se debe considerar dos aspectos importantes: contratar docentes universitarios capacitados y actualizados; así como promover la capacitación constante en lo que se refiere a pedagogía, para que pueda cumplir a cabalidad con su labor de formar a futuros profesionales.

Según Sanchez & Santos (2010), señala que:

El principal recurso con que cuenta toda organización es sin dudas el hombre, con todo el conocimiento que posee, sus capacidades intelectuales y las habilidades y destrezas que emplea en su desempeño laboral para impulsar a su organización hacia el cumplimiento de las metas y el logro de eficiencia, eficacia y competitividad. En el presente trabajo efectuamos una valoración de cómo las organizaciones transitan de la Gestión de Recursos Humanos al Sistema de Gestión Integrada de Capital Humano, poniendo en el centro del análisis las competencias profesionales y el papel que juega la evaluación del desempeño en la medición y valoración del rendimiento y la eficiencia de los miembros de la organización. Se valida la evaluación de las competencias profesionales como una etapa superior de evaluación del desempeño (p.1).

Sanchez & Santos (2010) manifiestan que “La educación superior se percibe como un servicio en donde las universidades públicas y privadas son los ejes fundamentales para responder a los requerimientos de las empresas y otros organismos que necesitan de profesionales altamente calificados” (p. 9).

“En este sentido, las universidades, en su rol de organizaciones educativas competitivas, desean captar y contar con recursos humanos cuyas competencias profesionales no sólo se centren en el desarrollo de sus funciones; sino aún más valioso será contar con personal que posea ciertas habilidades y aptitudes que den un valor agregado a la institución, competencias genéricas que son transversales a cualquier campo de desarrollo profesional”. (Sanchez & Santos, 2010)

Según Cruz & Vega (2001) dicen que:

“La emergencia de la lógica productivo, viene motivada por los grandes cambios habidos y sus repercusiones en las actividades profesionales y la organización del trabajo. Tiene particular incidencia en la gestión de los recursos humanos. Desde esta óptica se le suele definir como un “modelo de gestión que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de personas, introduciendo a estas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización” (p. 10)

Las universidades peruanas tanto públicas como privadas no están exentas de este problema de la Gestión de competencia profesional, motivo por el cual se ha realizado el presente trabajo de investigación para conocer la influencia del desarrollo de la gestión por competencia profesional en el desempeño laboral de los Docentes de la Universidad San Pedro Filial Huacho.

## **1.2 Formulación del problema**

### **1.2.1 Problema General**

¿Qué relación existe entre la Gestión por Competencia Profesional y el Desempeño Laboral de los Docentes de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la Universidad San Pedro en el Año 2015?

### **1.2.2 Problemas Específicos**

- a) ¿Qué relación existe entre la identificación por competencia profesional y el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la Universidad San Pedro en el Año 2015?
  
- b) ¿Qué relación existe entre la normalización por competencia profesional y el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la Universidad San Pedro en el año 2015?

- c) ¿Qué relación existe entre la formación basada por competencia profesional y el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la Universidad San Pedro en el año 2015?
- d) ¿Qué relación existe entre la certificación por competencia profesional y el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la Universidad San Pedro en el año 2015?

### **1.3 Objetivos de la Investigación**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Determinar la relación que existe entre la gestión por competencia profesional y el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la Universidad San Pedro en el Año 2015.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- a) Determinar la relación que existe entre la identificación por competencia profesional y el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la Universidad San Pedro en el Año 2015.
- b) Establecer la relación que existe entre la normalización por competencia profesional y el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la Universidad San Pedro en el Año 2015.
- c) Establecer la relación que existe entre la formación basada por competencia profesional y el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la Universidad San Pedro en el Año 2015.
- d) Establecer la relación que existe entre la certificación por competencia profesional y el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la Universidad San Pedro en el Año 2015.

#### 1.4 Justificación de la Investigación

El estudio que hemos desarrollado se demuestra porque en la actualidad: “la transformación en todos los ámbitos de la sociedad y, en particular, las exigencias para las instituciones educativas obligan a estas a buscar mayor eficiencia y eficacia educativa, ya que juegan un papel central en este proceso de reorientar rumbos y redefinir estrategias en la formación de los recursos humanos” (Ayala, Verde, Contreras, Rivas, 2017)

“Para alcanzar una gestión de competencias eficaz en el que: las personas hacen su trabajo, entendiendo por hacen no la dimensión estrictamente funcional ni la revisión de un resultado, sino también la observación de un conjunto de comportamientos manifiestos relacionados con el desempeño” (Rebago, 2010).

En esta oportunidad se estudian a los profesores universitarios, con toda su capacidades, experiencias y habilidades intelectivas, que desarrollan en su desempeño laboral, y que en este siglo XXI se torna muy importante el rol que les toca cumplir, como parte de organización universitaria, dentro de un nuevo enfoque de gestión universitaria: gestión de competencia profesional, exigiendo un desempeño laboral acorde con los intereses que demanda la institución.

En consecuencia, podemos afirmar que esto hace importante la presente investigación en cuanto al reciente desafío que tiene que enfrentar la Universidad San Pedro, y específicamente la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas, donde los profesores se desarrollan, como parte de su desempeño laboral, las funciones que le indica la nueva ley universitaria, volcando sus saberes en los estudiantes de los diferentes años de estudio de dicha Facultad.

Asimismo, la gestión del talento humano nos conlleva a entender al recurso pensante con capacidad desarrollable, generadora de una ventaja competitiva en una organización. Exigiendo que el aprendizaje por competencias que desarrollan sea de utilidad para comprender los procesos económicos, sociales, laborales, etc., y faciliten la ubicación de nuestros profesionales en el ámbito laboral de todo el país.

Por lo señalado, podemos afirmar que la presente investigación tiene un valor práctico porque busca que los docentes universitarios no sólo se planteen nuevos conceptos sobre los procesos académico-administrativos, sino que logren dominarlos y cambiar su actitud sobre el papel que tienen que desarrollar en un momento de cambio y modernización que vive la universidad en el presente siglo.

Al mismo tiempo, esta investigación tiene relevancia académica por cuanto visualiza a la universidad como un conjunto de capital técnico con suficiencia variada, que son factibles de desarrollar competitividad y posesionarse en el mercado como una organización con mayores ventajas frente a las diversas universidades del país, generando competencias a sus egresados, siendo más valorados y requeridos por las organizaciones públicas o privadas como profesionales de alto rendimiento.

Finalmente, esta investigación nos da los elementos básicos para poder mejorar los procesos propios de la gestión universitaria dando soluciones acertadas a los inconvenientes que surgen en el progreso de la eficiencia y eficacia de los profesores, rompiendo los miedos y prejuicios que generalmente surgen ante lo nuevo y poco conocido por los integrantes de una organización educativa de nivel universitario. Asimismo, se busca motivar a los investigadores a que profundicen sobre este tema, realizando investigaciones propias que ayuden a adecuar la administración por competencias laborales y el desempeño laboral en organizaciones no económicas.

## **1.5 Delimitaciones del Estudio**

### **Ámbito Geográfico**

El Estudio se realizó en la Universidad San Pedro, ubicada en la Calle Ausejo Salas No 362 – Huacho.

### **Ámbito Temporal**

El estudio se realizó entre los meses de julio 2015 a junio del 2016.

### **Ámbito Social**

El estudio favorece a los docentes universitarios de nuestro país, específicamente a los 60 Docentes de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la Universidad San Pedro – Filial Huacho.

## 1.6 Viabilidad del estudio.

La investigación es factible, ya que se contó con los recursos indispensables y necesarios en la ejecución, siendo un proyecto autofinanciado por la investigadora.

Asimismo, para realizar la presente investigación, se contó con la autorización del Coordinador General de la Universidad San Pedro – Filial Huacho y del Coordinador de la Escuela Académica Profesional de Contabilidad y Escuela Académica Profesional de Administración.



## Capítulo II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Antecedentes de la Investigación

##### 2.1.1 Investigaciones internacionales

Los investigadores Ayala y Verde, Contreras, Rivas (2017), realizaron un estudio denominado: “*Proyecto Tuning: competencias y exigencias laborales en egresados de una licenciatura en enfermería en México*”, publicado por la Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco, Departamento de Atención a la Salud. Ciudad de México, México. Quienes plantea como **Objetivo:** Aanalizar la relación entre el desarrollo de competencias genéricas en el ámbito educativo y la exigencia laboral en egresados de una licenciatura en enfermería en México. Utilizaron como **Metodología:** quienes realizaron un estudio transversal analítico mediante una encuesta a 73 egresados de licenciatura en enfermería entre 2000 y 2006. Por vía electrónica enviando cuestionario estructurado con las siguientes dimensiones de análisis: I. Datos generales del egresado, II. Estudios de licenciatura, III. Continuidad de la formación profesional, IV. Inserción en el mercado laboral, V. Coincidencia del trabajo con la formación académica recibida, VI. Escala del grado de exigencia y de desarrollo de las diferentes competencias. Posterior a la adquisición de datos realizaron el análisis descriptivo y calcularon los coeficientes de correlación de Pearson. Arribando a las siguientes conclusiones: 1. Existe correlación positiva entre el desarrollo de competencias genéricas en el ámbito educativo con las exigencias del campo laboral, con excepción de la capacidad de investigación. 2. Para las instituciones de servicios de salud públicas o privadas, el desarrollo de la competencia y la capacidad de investigar en los profesionales de enfermería debe significar un área de oportunidad desde la perspectiva de la formación académica de licenciatura y posgrado, así como del desarrollo profesional del talento humano competente y de alto rendimiento, con capacidades de trabajo en equipo (que sea colaborativo y visionario), a fin de que este personal contribuya

con la institución en la cual labora a partir del planteamiento de proyectos estratégicos acordes a la complejidad de los problemas de salud de la institución, del sector y del país. 3. La calidad y la seguridad de los pacientes constituye una responsabilidad ética de los profesionales de en- Ayala-Guzmán CI et al (2017) Proyecto Tuning: competencias genéricas y exigencia laboral en enfermería que debe inculcarse durante el proceso educativo, independientemente del nivel formativo y en congruencia debe vincularse con las instituciones de servicios de salud. 4. Al respecto de la condición laboral del profesional de enfermería en la que se promueva el desarrollo de la investigación disciplinar, se fundamenta en el supuesto de competitividad del mercado laboral actual que los profesionistas mejor preparados académicamente son mejor cotizados, con mejores salarios y mayores beneficios que sus contrapartes menos especializadas. 5. Es importante que los profesionales de enfermería consideren los estudios de posgrado como el motor que impulsa la investigación y marca la pauta de desarrollo en el conocimiento disciplinar y multidisciplinar. Esto se debería pensar de tal modo que la fuente de la investigación en enfermería sean sus propios profesionales, con competencias intelectuales y capacidad para observar, cuestionar y problematizar en la búsqueda de respuestas que surjan día a día en la práctica clínica; el fin último es el beneficio que reciben los pacientes y sus familias, al prestar atención con intervenciones de calidad y con el mínimo de riesgo. 6. Debido a que el cuestionario que se aplicó en el presente estudio no fue diseñado para evaluar la práctica de investigación científica como capacidad laboral, se considera importante que en próximas investigaciones se indague sobre algunos factores que influyen en la práctica de investigación científica en enfermería, por ejemplo: a) pertenecer a un grupo de investigación, b) tener la capacidad para formular un problema de enfermería o de salud, c) identificar los elementos del diseño metodológico, d) elaborar un marco teórico, e) tener la capacidad de utilizar programas estadísticos computacionales para analizar datos cuantitativos o cualitativos, f) publicar los resultados obtenidos” (p. 44-45).

García (2013) en su estudio “*Análisis de la Gestión del Recurso Humano por Competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico Ciudad de San Gabriel*”, presentada en la Escuela de Administración de Empresas y Marketing,

de la Facultad de Comercio Internacional, Integración, Administración y Economía Empresarial, de la Universidad Politécnica Estatal del Carchi, se planteo como objetivo general: Analizar como la deficiente Gestión del Recurso Humano por competencias incide en el nivel de desempeño laboral del personal administrativo y de servicio del Instituto Superior Pedagógico Ciudad de San Gabriel, con el fin de elaborar un Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias; arribando a las siguientes conclusiones: 1) No se estableció parámetros para el ingreso de personal a la institución, que definan el perfil requerido y a la vez garanticen un buen desempeño en el desarrollo de sus funciones; como lo manifiesta el 82% del personal encuestado y la persona encargada de talento humano. 2) La gestión del talento humano en la institución no se encuentra estructurada bajo procesos que conduzcan a aprovechar el potencial recurso humano con el que dispone; únicamente se realizan acciones asiladas para estos fines; durante la entrevista se verificó que no existe el departamento de recursos humanos con instrumentos técnicos. 3) El reclutamiento y selección de personal no se realiza de manera técnica con instrumentos que permitan evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes de los postulantes, y de esa manera seleccionar al mejor candidato. Siendo entonces la selección de personal discrecional, el 64% del personal participante así lo indica. 4) No se han definido planes de capacitación y desarrollo acordes a las necesidades institucionales que favorezcan a consolidar los conocimientos específicos para el desarrollo de actividades, así como para el fortalecimiento de habilidades. Durante la encuesta y la revisión documental se verifica la ausencia de este plan. 5) La evaluación del desempeño es vista como una obligación y no como una fuente de información que provee los datos necesarios para planear capacitaciones e identificar personas con potencial de desarrollo. El 82% del personal indica que los clientes internos y externos no son partícipes de este proceso por lo que no se puede obtener una visión consolidada del desempeño de las personas” (p. 85).

Mas (2012) en su artículo intitulado “*Las competencias del docente universitario: la percepción del alumno, de los expertos y del propio protagonista*”, publicado en la Revista de Docencia Universitaria - Universidad Autónoma de Barcelona, dicho investigador plantea como finalidad de su

estudio: Ayudar a establecer áreas prioritarias de formación para el profesorado y el nivel de desarrollo de cada unidad de competencia considerando las etapas de desarrollo profesional, formulando las siguientes conclusiones: 1) Un aspecto a remarcar y constante a lo largo de todo el análisis es que las valoraciones de la competencia actual el alumno tiende a realizar una valoración sensiblemente inferior de la realizada por el propio profesor y, en la valoración de la necesidad de dominio competencial, el alumno tiende a ser más exigente que el mencionado profesor. 2) Si nos centramos en el dominio competencial actual, el dominio expresado por el profesor universitario siempre está por encima del que le confiere el alumno. El profesor valora su competencia actual siempre por encima de la media teórica (exceptuando la C6 participar activamente en la dinámica académico-organizativa de la institución que es levemente inferior), y el alumnado valora el dominio competencial del profesorado siempre por debajo dicha media (exceptuando la C1 diseñar la guía docente que es levemente superior). 3) En este mismo caso las competencias más valoradas son aquellas relacionadas directamente con el aula (diseño, desarrollo, tutoría y evaluación), presentándose como las menos valoradas aquellas que coinciden con los aspectos considerados tradicionalmente como menos intrínsecos a la docencia y más externos al aula (mejora de la calidad y participación en la Institución)” (p. 17).

Zeballos (2012) en la investigación realizada “*Desarrollo de competencias técnicas-profesionales y su influencia en el desempeño laboral de los estudiantes de bachillerato de explotaciones agropecuarias del colegio fiscal Dr. Teodoro Alvarado Garaicoa del cantón Alfredo Baquerizo Moreno*”, presentada para optar el grado de Maestría en Gerencia Educativa del Instituto de Postgrado y Educación Continua de la Universidad Estatal de Milagro – Ecuador, tuvo como objetivo general: Analizar en qué medida el desarrollo de competencias técnicas – profesionales ha estado incidiendo en el desempeño laboral de los estudiantes de la especialización explotaciones agropecuarias del Colegio Fiscal Dr. Teodoro Alvarado Garaicoa del Cantón Alfredo Baquerizo Moreno de la provincia del Guayas; concluyendo lo siguiente: a) Los estudiantes no han desarrollado competencias (técnicas laborales) que los prepare para enfrentar con seguridad el desafío y la responsabilidad de ser productivos para sí mismos

y para quienes los rodean, lo que se evidencia también en los conocimientos y habilidades que poseen y les ayudarán a enfrentar al egresar las nuevas exigencias del mundo productivo, pues no existe ninguna motivación por parte de las asignaturas, ni de los docentes en el proceso de aprendizaje, para formar estudiantes competentes que aprendan lo que tienen que aprender como personas, como miembros activos de la sociedad y como seres útiles que emprenden con acierto sus proyectos de vida. b) Los docentes de la Institución Educativa continúan dictando clases de un modo tradicional, sin emplear distintas estrategias tendientes a lograr la asimilación de conocimientos, desarrollo habilidades para alcanzar las competencias técnicas laborales, necesarias para facilitar la inserción laboral de los estudiantes, luego de egresar de la institución. Además de darse cuenta de la real importancia de estas competencias como dinamizador del proceso de enseñanza. c) La infraestructura institucional no está adecuada para lograr el desarrollo necesario de los estudiantes por cuanto para el desarrollo de estas competencias es necesario, adecuaciones específicas para cada especialización. d) Se pudo comprobar mediante los tres grupos experimentales que aplicando un desarrollo pedagógico basado en competencias técnicas profesionales, se influencia positivamente el proceso de aprendizaje de los estudiantes, porque en el grupo al que se les aplicó, mejoro la valorización de la asignatura, se incrementó el número de estudiantes que escogieron la especialidad de agronomía, mejoraron el rendimiento académico en esta asignatura, de igual manera se logró el empoderamiento, el que los estudiantes se enamoraran de su especialidad, dado que reciben clases en relación directa con la práctica, con la interacción de los procesos que le serán imprescindibles para un desarrollo óptimo en su vida profesional futura. e) Los padres de familia o representantes legales consideran beneficiosos el desarrollo de las competencias técnicas laborales en sus hijos, porque ellos viven el nivel de la aplicabilidad y de eficacia en la mejora de capacidades de sus representados” (p. 80).

Mas (2011) en su artículo titulado “*El Profesor Universitario: Sus Competencias y Formación*”, publicado en la revista de Currículum y formación del profesorado - se plantea como objetivo: presentar un perfil competencial que debe tener todo profesor universitario para desarrollar adecuadamente sus

nuevas funciones, en los diferentes escenarios de actuación profesional; concluyendo que todos los aspectos mencionados en el artículo, especialmente los presentados en este último apartado, apuntan caminos para la mejora de las competencias psicopedagógicas del profesorado universitario, debiendo ello generar como efecto pretendido la mejora de la calidad de la docencia universitaria y, paralelamente del proceso de enseñanza-aprendizaje” (p. 11).

Jofré (2009) en el estudio “*Competencias Profesionales de los Docentes de Enseñanza Media de Chile. Un análisis desde la percepción de los Implicados*”. Tuvo como Objetivo General: Analizar las competencias que a juicio de los docentes de enseñanza media se estarían requiriendo para ofrecer un mejor servicio educativo a los preadolescentes y jóvenes que están accediendo a la enseñanza media; llegando a las siguientes conclusiones: 1) Se reconoce que la formación continua debería ser contextualizada, es decir asociada a las necesidades reales del profesor en su lugar de trabajo: el aula, el liceo. 2) En el sector Municipal se da una relación bastante compleja entre los procesos de formación continua y los incentivos económicos. 3) En el Sector particular subvencionado, sucede algo similar: Existen las ofertas de cursos de formación continua, sin embargo, los profesores no se inscriben, porque esto podría significar perder unos días de vacaciones. 4) Respecto de la innovación, casi la totalidad de profesores entrevistados recuerdan que ganan la repetición, en otras palabras, pocos profesores están dispuestos a cambiar su forma de acción si hasta el momento le ha dado resultado. 5) Por último hay profesores que manifiestan la necesidad de implementar procesos más exhaustivos de supervisión en el aula, teniendo como objetivo el servir de retroalimentación de su quehacer a los profesores supervisados” (p. 359).

Urquiza (2009) en la investigación denominado “Creación de un Marco de Competencias para la Evaluación del Rendimiento de los Gestores de Sistemas de Información en las Grandes Organizaciones, para optar el grado de Doctor en Área de Ciencias de la Computación e Inteligencia Artificial, planteó como objetivo general: Resolver el problema aportando un enfoque novedoso y práctico a la obtención del Marco, utilizando información que se obtenga del modelo de Gestión de la actividad (Sistemas de Información). La idea se basa en

definir y aceptar (con la correspondiente validación empírica) un marco de transformación que incluya un Modelo de Competencias aplicable a la gestión de SI para cualquier gran organización, independiente de su actividad concreta, arribando a conclusiones finales: 1) Sobre la necesidad de definir un Marco de Competencias en las grandes organizaciones e incluir en su alcance la estrategia técnica interna de implantación de Procesos y Sistemas de gestión. 2) Sobre la forma de definir y seleccionar Modelos de Competencias. 3) Sobre la gestión de la Tecnología y los Sistemas de Información en las grandes organizaciones. 4) Sobre el Mercado de Aplicaciones de RRHH y gestión por Competencias. 5) Sobre la aplicación de prácticas de evaluación del rendimiento basadas en Competencias. 6) Sobre la aceptación del método propuesto para implantaciones de gestión de RRHH en las grandes organizaciones”. (p. 243).

### **2.1.2 Investigaciones nacionales**

Chávez (2014) presentó la investigación denominada “*Gestión de personas por competencias y desempeños laborales en el Gobierno Regional de Ayacucho*”, indica como objetivo general: Determinar la influencia de un sistema de gestión estratégica por competencias en los desempeños laborales en las municipalidades de la ciudad de Ayacucho; obteniendo las siguientes conclusiones: 1. Es preciso resaltar como resultado final que, una nueva concepción para los directivos y trabajadores en general en el Gobierno Regional de Ayacucho, es el reto que tienen de adecuarse a las exigencias del contexto y los cambios, siendo necesario adaptar todo un sistema de gestión de personas por competencias en busca de la excelencia organizacional, debido a la influencia significativa de ésta en los desempeños laborales. 2. Asimismo, tienen que comprender mejor el desarrollo de habilidades y destrezas, de capacidades para el manejo de la tecnología aplicada, capacidades para el trabajo en equipo, fomentar el desarrollo de la creatividad e iniciativa, capacidades para el desarrollo de proyectos, para tomar decisiones de riesgo, orientar adecuadamente las actitudes y conductas, la práctica de valores institucionales, la capacitación por competencias, etc. Es decir, encaminar su accionar hacia un sistema de gestión de personas por competencias como estrategia de desarrollo y cambio de las instituciones públicas, porque influyen en los desempeños laborales de los trabajadores de las referidas instituciones. 3. El trabajo

individual, la falta de simplificación, la rigidez normativa y la evasión de responsabilidades son características de los métodos tradicionales de trabajo, estos inciden en los rendimientos de la fuerza laboral existente en el Gobierno Regional de Ayacucho. Por tanto, la alternativa de solución es incorporar un modelo de gestión de personas por competencias. 4. Los métodos tradicionales como forma de trabajo en el Gobierno Regional de Ayacucho retrasan y dificultan los logros y genera incumplimiento de los plazos, es decir, inciden en el bajo nivel de los rendimientos de la fuerza laboral existente. En consecuencia, es necesario novedosas y nuevas formas de organización del trabajo. 5. Igualmente, se ha demostrado que la adecuada organización de equipos de trabajo contribuye con eficacia en la mejora continua y permanente de los desempeños laborales en el Gobierno Regional de Ayacucho. De ahí que, los equipos de trabajo funcional, multidisciplinario y de solución de problemas constituyen alternativas a los modelos tradicionales. 6. Una de las competencias requeridas en el Gobierno Regional de Ayacucho definitivamente es la forma de organización del trabajo en equipo, garantía para la creativa solución de problemas y condición necesaria de un trabajo efectivo que contribuye en la mejora continua de los rendimientos laborales” (p. 60).

Alfaro (2011) en su trabajo de investigación titulado “*Competencias Profesionales de los Recursos Humanos de las Bibliotecas Universitarias del Perú*”, señala como objetivo general: Determinar si las competencias que se aplican en el ejercicio profesional difieren significativamente de las competencias que se desarrollan durante la formación académica universitaria en los profesionales de las bibliotecas universitarias del Perú en el 2010”. Concluyo en: “2) La contrastación de la hipótesis 1, a través de la prueba estadística T-Student, indica que existe una diferencia significativa entre las competencias que se aplican en el ejercicio profesional y las competencias que se desarrollaron durante la formación académica universitaria. 3) La Hipótesis 2, la prueba de T-Student revela una diferencia significativa entre las competencias que se aplicaron en el ejercicio profesional y las competencias que se desarrollaron durante la formación académica universitaria, en función al centro de estudios de procedencia (PUCP y UNMSM)”.

## 2.2 Bases Teóricas

### 2.2.1. Gestión por Competencia

#### Definición de la variable Gestión por competencia según autores

Se debe iniciar especificando que una competencia son todos aquellos conocimientos, habilidades y actitudes que tienen un técnico o profesional sobre un dominio quienes aplican adecuadamente en un contexto laboral, tal y como señala Organización Internacional del trabajo instancia internacional que recomienda N° 150 el desarrollo de los recursos humanos en la implementación de políticas y programas de empleo. (Organización Internacional del Trabajo, 1975)

La gestión por competencia entonces, está referido al gerenciamiento de estas competencias, donde el líder debe detectar aquellas competencias que requiere un puesto de trabajo para que o quien lo desarrolle y mantenga un rendimiento elevado o superior a la media de rendimiento laboral, así mismo dicha gestión debe determinar a la persona que cumpla estas competencias, promueve el desarrollo o formación de competencias con la idea que debe mejorar y de esta manera propiciar un desempeño mayor en el puesto de trabajo que desempeña y por ultimo permitirá que el recurso humano de la organización se transforme en una aptitud central y de desarrollo donde se propicie una ventaja competitiva para la empresa u organización, en nuestra investigación en el ámbito universitario donde los docentes interioricen la preocupación de los conductores por su formación y actualización continua. (Codina, 2015).

Las autoras Cruz & Vega (2001) señalan en su investigación que la gestión por competencias es un “modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además es una herramienta que permite flexibilizar la organización” (p. 13), esto significa que este modelo promueve la diferenciación de la organización del trabajo con la gestión de las personas que dinamizan a esta por la importancia de su papel como actores en los procesos de cambio de las organizaciones. Esto último es significativo en la medida que la Universidad también son organizaciones que requiere de un modelo de gestión que arribe a desarrollar las competencias en sus docentes.

Lago & Nadruz (2013) en su investigación ha señalado que “La gestión del desempeño por competencias tiene por objetivo mejorar los resultados en el puesto y/o en el departamento o área, a través del desarrollo de las competencias de las personas y de la organización” (p.13).

#### Características del Modelo de gestión por competencia

La investigadora Rodríguez (2005) precisa que un modelo de gestión por competencia debe estar caracterizada por los siguientes elementos citado en (Hoyos & Duarte, 2009) :

1. Responde a las estrategias, objetivos, metas y valores en la organización
2. Apoya a la plataforma de recurso humano y los servicios que proporcionan a sus clientes internos y externos.
3. Mejora el desarrollo de las etapas tradicionales de la gestión de recursos humanos en las organizaciones como: selección y reclutamiento, compensación salarial, evaluación del desempeño, capacitación y promoción.
4. Optimizar la aplicabilidad y el desarrollo de competencias que permitan una buena realización del trabajo (no menos de 3, ni más de 8) clasificándolas por niveles jerárquicos y áreas de desempeño. (p.35)

“La gestión del desempeño por competencias incluye a la evaluación por competencias, esto es, va más allá de la evaluación ya que implica pensare o reflexionar acerca de los resultados del proceso evolutivo, para involucrar el superior inmediato de cada integrante de la organización, en su rol de responsable de promover el desarrollo de sus colaboradores” (Lago & Nadruz, 2013, p. 13)

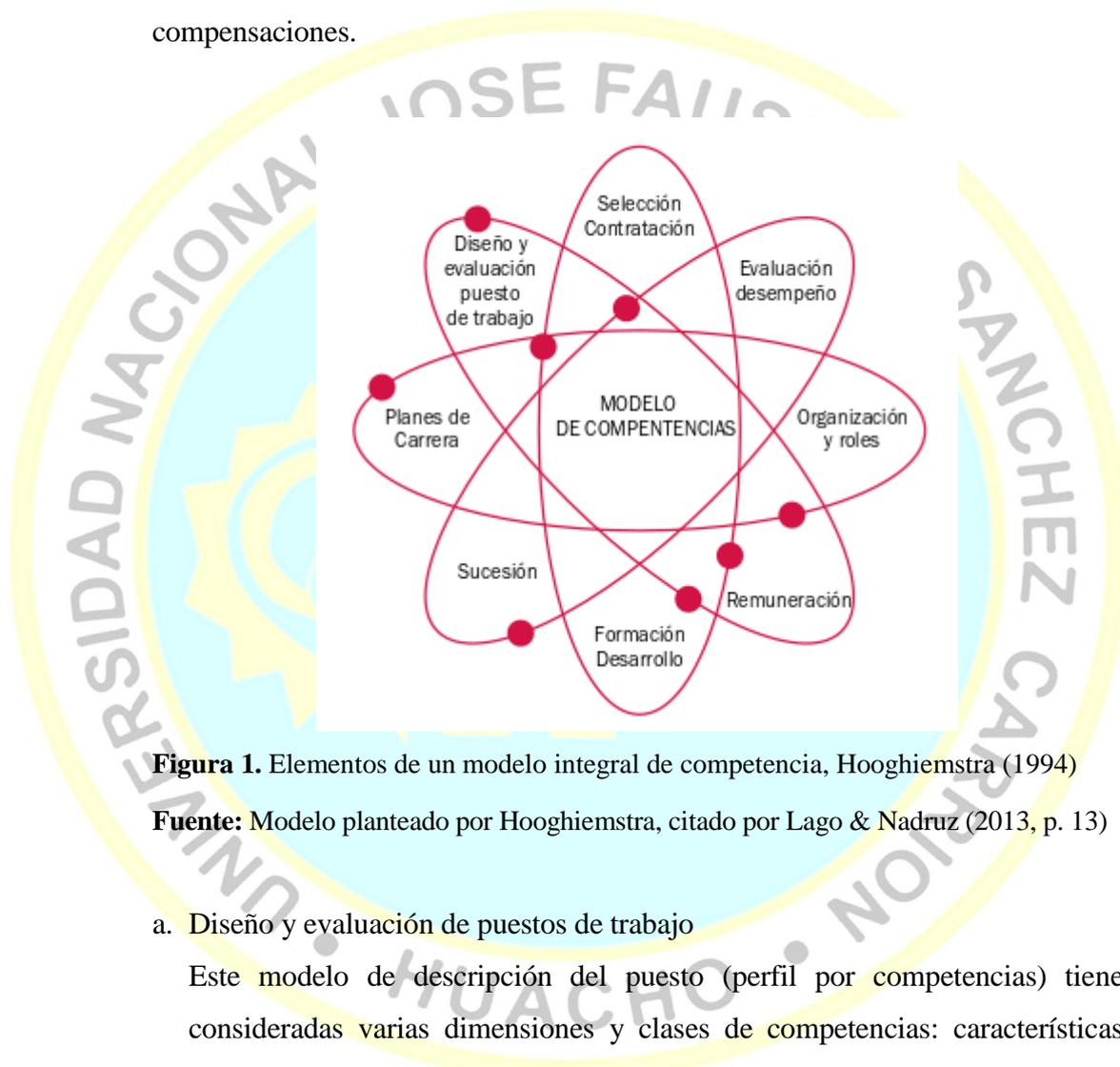
“La gestión del desempeño por competencias tiene por objetivo mejorar los resultados en el puesto y/o en el departamento o área, a través del desarrollo de las competencias de las personas y de la organización”. (Lago & Nadruz, 2013 p.13)

Entonces la gestión por competencia es la capacidad de una organización para atraer, desarrollar y mantener el talento humano mediante la alienación constante

y consistente de los sistemas y prácticas de recursos humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

### Componentes del modelo de gestión humana por competencia

Los principales componentes que integra un modelo de gestión por competencia son: diseño y evaluación de puestos de trabajo, selección y contratación, planes de carrera, formación y desarrollo, evaluación del desempeño, remuneración y compensaciones.



**Figura 1.** Elementos de un modelo integral de competencia, Hooghiemstra (1994)

**Fuente:** Modelo planteado por Hooghiemstra, citado por Lago & Nadruz (2013, p. 13)

#### a. Diseño y evaluación de puestos de trabajo

Este modelo de descripción del puesto (perfil por competencias) tiene consideradas varias dimensiones y clases de competencias: características personales, incluyendo educación formal, acciones capaces de realizar en la práctica, funciones y tareas capaces de realizar en el ambiente laboral específico y los resultados a esperar. (Lago & Nadruz, 2013, p. 9)

#### b. Reclutamiento y selección

Las competencias clarifican a los posibles candidatos las capacidades requeridas, lo que les permite hacer una autoevaluación y detectar la brecha

entre éstas y las suyas propias. Al mismo tiempo, la organización reduce, aunque no elimina, la posibilidad que se presentan candidatos que no cumplen con el perfil. (Lago & Nadruz, 2013, p. 11)

c. Planes de carrera

El modelo de plan de carrera en la organización parte también del perfil de puestos por competencias, haciendo visibles y transparentes las posibles rutas de desarrollo profesional. Para la organización es doblemente importante contar con un plan de carrera basado en competencias. Por un lado, motiva al personal a formar parte de un proceso de aprendizaje permanente, que está relacionado con el cumplimiento de la expectativa de ocupar un puesto mejor remunerado, de mejor satisfacción laboral para la persona, o de ambos (Lago & Nadruz, 2013, p. 11)

d. Remuneración y compensación

Significa cambiar el Subsistema de remuneraciones, lo que implica modificar las bases de la relación laboral en cuanto al equilibrio entre compromiso de esfuerzo y retribución, donde intervienen muchos aspectos aceptados por la comunidad.

Fomentar un Subsistema de compensación por competencias, refleja el verdadero compromiso de la organización con el aprendizaje y las competencias, solidificando el modelo. Además, los criterios de compensación resultarían más transparentes al introducir bases igualitarias según los desempeños demostrados. (Lago & Nadruz, 2013, p. 11)

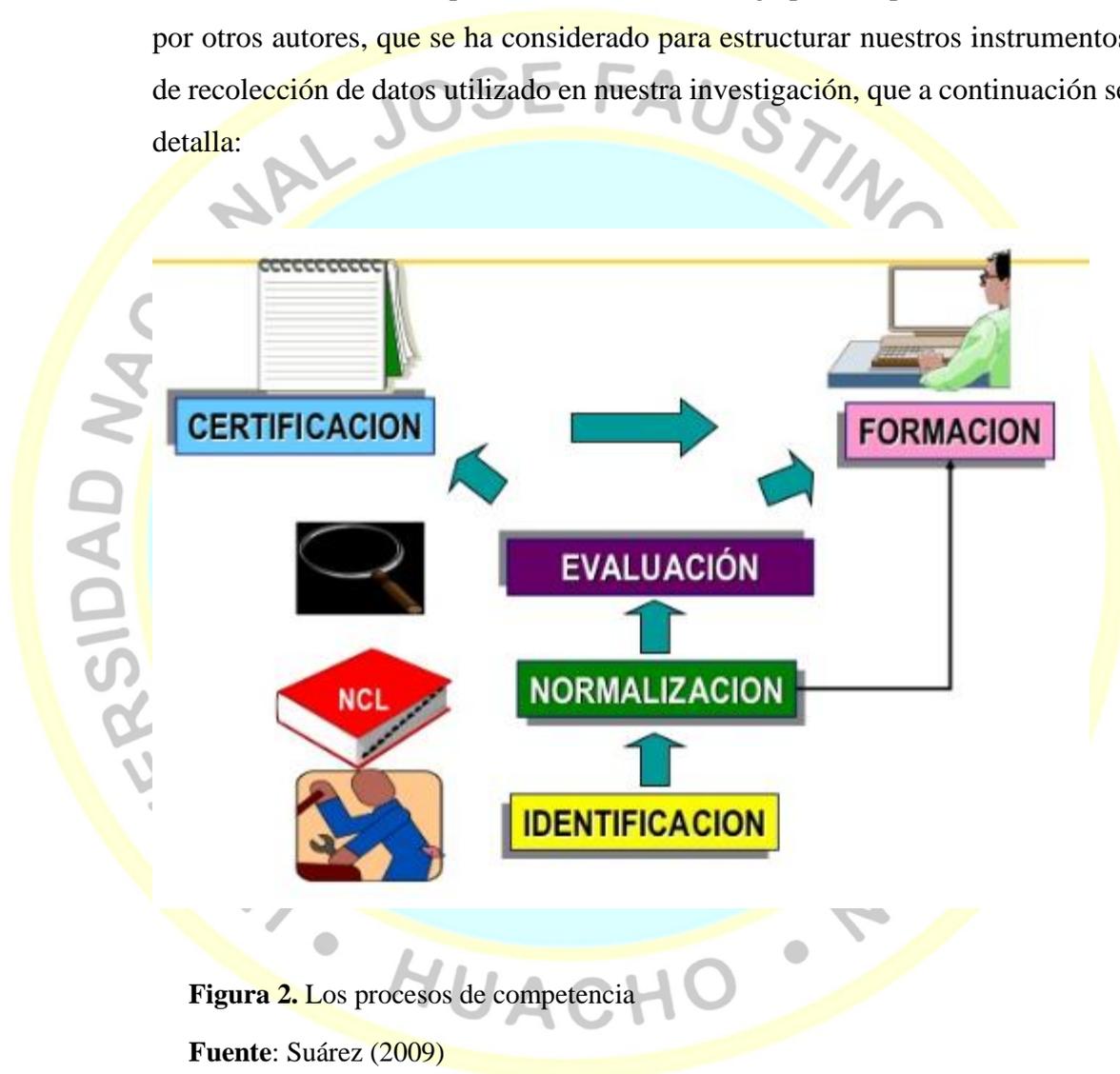
e. Formación y desarrollo

En un contexto complejo de necesidad de adecuación y adaptación continua, la referencia de la capacitación es la organización de aprendizajes. La gestión de la capacitación, entonces, consiste en articular y hacer congruentes las diferentes modalidades a través de las cuales las personas y la organización aprenden. Incluye los distintos acoplamientos del aprendizaje formal y del informal, las nuevas herramientas de aprendizaje, aprovechando las tecnologías de la información, el balance entre facilitadores y ofertantes

internos y externos, el desarrollo de contenidos y herramientas con centros de investigación y universidades, entre otros. (Lago & Nadruz, 2013, p. 12)

#### Dimensiones del modelo de Gestión por Competencia:

Las autoras Cruz & Vega (2001) se refieren a la competencia laboral es necesario diferenciar sus dimensiones del modelo planteado por ellos, existen quienes consideran como cuatro procesos o fases del trabajo por competencias señalados por otros autores, que se ha considerado para estructurar nuestros instrumentos de recolección de datos utilizado en nuestra investigación, que a continuación se detalla:



**Figura 2.** Los procesos de competencia

**Fuente:** Suárez (2009)

#### a. Identificación por competencia

“Es proceso que se lleva a cabo con el propósito de establecerse los conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para que el trabajador desempeñe efectivamente una función laboral” (Suárez, 2009).

Por otro lado, Cruz & Vega (2001) señala que dicho proceso permite poner de manifiesto las competencias que se requieren para el puesto de trabajo, así

mismo las competencias para un área ocupacional que se necesita en la organización.

b. Normalización por competencia

Viene a ser el proceso que continua del anterior, es decir luego de haber identificado la competencia se debe reglamentar o llamado también “normalizar” donde se considera la norma o estándar de competencia, en otras palabras “es la expresión escrita y formalizada entre diversos actores de los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión que el trabajador debe movilizar para desempeñar con éxito una actividad laboral” (Suárez, 2009) Por otro lado, Cruz & Vega (2001) manifiesta que dicho procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país)” (p.9)

c. Formación basada por competencia

Este proceso es educativo donde se considera la “facilitación de conocimientos, habilidades y destrezas para su aplicación en situaciones reales de trabajo” (Suárez, 2009).

Este es una fase que se realiza luego de la identificación y normalización, pues se considera que existe la necesidad de la formación orientada a general competencias con referentes claros que pretende mejorar y crear un impacto positivo en las metas organizacionales.

d. Evaluación y certificación por competencia

Son dos subprocesos que se señalan en esta dimensión, donde se considera, por un lado, a la evaluación que se realiza sobre la base de la norma de competencia. Es un acontecimiento antes de la certificación que termina con la emisión del juicio sobre las competencias que posee el trabajador.

La certificación es donde se “reconoce a la competencia demostrada por el trabajador independientemente de la forma como la haya adquirido”. Es una evaluación previa en función a la norma de competencia. (Suárez, 2009)

En realidad, es el reconocimiento formal de la competencia demostrada (evaluada) de un sujeto para realizar una actividad laboral normalizada.

Estos procesos señalados, han sido considerados como dimensiones estructuradas en la presente investigación porque nos permite recoger una mejor información sobre la gestión de competencias y si tiene relación con el desempeño laboral que desarrollan los docentes universitarios en esta institución educativa superior.

### Clasificación de las competencias

Según Alles (2006) Las competencias, definidas en función de la estrategia de cada organización, se clasifican en:

**Competencias cardinales:** aquellas que deberán poseer todos los integrantes de la organización. Son productos del desarrollo de habilidades aprendidas en su formación básica de la carrera o estudios técnicos realizados.

**Competencias específicas:** para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical, por área y, adicionalmente, con un corte horizontal, por funciones. Estas competencias son aquellas que aprenden en su formación especializada, esta descrita en la norma de competencias que exige el puesto de trabajo. Usualmente se combinan ambos colectivos. (p.24)

Por otro lado, los investigadores (Lago & Nadruz, 2013) señalaron que existe una amplia tipología de competencias entre las que señalan aquellas que están en función del abordaje conductuales o funcionales, aquellas que se encuentran en función de sus contenidos predominantes: técnicas, relacionales, actitudinales, básicas y por ultimo las que se establecen en función de su alcance.

Estas últimas han precisado con mayores expectativas:

### **Competencias organizacionales, claves o genéricas**

Son las que permiten a una organización llevar adelante los procesos centrales, sustantivos, más relevantes, aquellos que la diferencian de otras organizaciones y les permiten cumplir con eficacia su misión y por tanto todos los empleados deben tenerlas. Se identifican a partir de la misión, los objetivos y valores de la organización.

### **Competencias por familia de puestos o transversales por áreas**

Se identifican otras competencias que deben tener en común las personas que ocupan un mismo grupo de puestos o se desempeñan dentro de un área determinada de la organización, por ejemplo: finanzas, recursos humanos o servicios.

### **Competencias específicas de un puesto**

Son las competencias específicas por cargo que permiten identificar cuáles son los atributos distintos que debe tener el ocupante de un puesto de trabajo, además de todas las competencias que lo hacen empleable (genéricas, por nivel y por familia). (p.5-6)

#### Enfoque de la Gestión por competencias

Tejada (1999) en su investigación Acerca de Competencias profesionales desarrolla un resumen de los principales enfoques según su estudio son los más relevantes que a continuación se detalla:

#### **Enfoque conductista**

Este enfoque está referido al análisis conductista que hace énfasis en el papel cumple las características del individuo, empezando por el análisis de las personas que desempeñan bien su trabajo identificando las características individuales peculiares que lo hacen más exitosos.

Es Mc Clelland el autor que sostienen poner el énfasis en la entrevista que se desarrolla con las personas postulantes a un puesto de trabajo denominado “conducta situacional de los que triunfan o fracasan. Según Tejada (1999) señala que este enfoque En este enfoque, “la evidencia de la competencia (su evaluación) se realiza a partir de la observación directa de la ejecución”. (p.10) Este mismo autor señala que los críticos a este enfoque sostienen que este enfoque es positivista, reduccionista porque desconoce los procesos inferiores y los procesos de grupo y su efecto sobre la ejecución en un mundo real sin considera el rol del juicio del profesional en la ejecución inteligente.



**Figura 3** El Proceso de Definición de Modelos de Competencia

**Fuente:** Hooghiemstra, (1996)

### **Enfoque cognitivo**

Este enfoque señala que la capacidad para imaginar los resultados y las consecuencias futuras de nuestras acciones futuras; en otras palabras, se inicia con una auto motivación a la medida de nuestras actividades y se evalúa lo que se hace en relación con objetivos que se han fijado porque nos parecen realistas, desde el punto de vista de nuestra propia imagen, y porque alcanzarlos posee un valor a nuestros ojos. Por lo tanto, las metas que asignamos a nuestras

actividades, metas que nos ponen en movimiento y nos hace perseverar y representan un elemento central de la relación entre la motivación y la autoestima.

Todo esto constituye un sistema cognitivo estructurado elaborando ciertas ideas de sus competencias, de sus aciertos y de sus fallos, de sus puntos fuertes y de sus debilidades. De ahí su importancia y, por consiguiente, la del papel que puede desempeñar toda evaluación de las competencias como factor de evolución de la imagen de sí mismo y de la autoestima. La imagen de sí mismo parece ser una noción simple: a través de nuestras experiencias, de nuestros fracasos y de nuestros éxitos, de las opiniones de otros sobre nuestros actos y de los comportamientos de los demás.

La psicología cognitiva plantea que se dan los conocimientos sobre la imagen de sí mismo y permite identificar de un concepto más competitivo de la vida profesional; es evidente que el éxito da un nuevo impulso a la ambición, porque lleva a revalorar las propias competencias y buscar nuevas posibilidades. Sin duda la evaluación de competencias puede tener un desarrollo de estas comparaciones y de su tratamiento cognitivo, a fin de reforzar, haciendo que sea adecuada, la atribución de los resultados conseguidos (Levy, 1997) citado en Tejada (1999)

### **Enfoque funcionalista**

Este enfoque tiene un carácter pragmático y conductista es señalado por Mertens (1996) “el análisis funcional describe el puesto o la función, compuesto de elementos de competencias con criterios de evaluación que indican niveles mínimos requeridos”.

Es un enfoque se usa el modelo operacional con un contenido eminentemente técnico, se plantea aquí las “evidencias” Las evidencias que este modelo plantea son: de producto, los resultados de las observaciones, de la ejecución de una operación y de conocimientos asociados. En este sentido conceptualiza a la competencia como aquella que integra conocimientos, habilidades y destrezas que se requiere para realizar una función productiva y que debe ser verificada en

las situaciones de trabajo por lo que se determinará el tipo y nivel de desempeño alcanzado.

### **Enfoque constructivista**

Esta corriente, conformada en Francia, tiene su principal exponente en el autor Levy-Levoyer (1997) quien plantea que “las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida que otras y que las transforman en más eficaces para una situación dada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Son indicios integrales de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir las misiones profesionales prefijadas”. En Australia, donde ha tenido amplia difusión, “la competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (conocimiento, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones” Gonczi y Athanasou, (1996).

El análisis constructivista Zayas (2002) que señala el carácter emergente de las competencias al tener como base el proceso de elaboración de las mismas por parte del propio investigador. En el modelo constructivista no se define con anticipación las competencias del personal, sino las construye a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan en la organización. En esta perspectiva, las competencias están ligadas a los procesos en la organización: es el desarrollo de las competencias y la mejora de los procesos.

Desde esta perspectiva no interesa identificar como competencia las capacidades existentes y predeterminadas, sino las que emergen en los procesos de mejora. Entonces considera las competencias como una mezcla indisoluble de conocimientos y experiencias laborales en una organización específica (competencias + experiencias + conocimientos + rasgos de personalidad) /organizaciones específicas, que son las que tienen la capacidad de capacitar a

las personas, en función de que estas puedan ejercer de la mejor manera posible sus funciones. Por lo tanto, las experiencias profesionales son la única manera de adquirir competencias que no son reconocidas por un certificado de estudios.

Es un enfoque enfatiza la existencia de competencias específicas, lo cual queda reflejado en el uso del concepto auto-imagen, como el motor de aprendizaje en las personas, siendo este el que nos proporciona la imagen que tenemos de sí mismos y de por qué nos comportamos de la manera en que lo hacemos.

### **Enfoque integrado o relacional**

Es un enfoque pretende relacionar los atributos generales de las personas con el contexto donde ellos se ponen en juego o son utilizados. Estos atributos son complejos que combina los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores y la función que en una situación particular los profesionales atribuyen. En este caso, la competencia es relacional; es decir, dependiendo de las necesidades de la situación se implicarán unos u otros atributos en la búsqueda de la solución más idónea a la misma. Es decir, para este enfoque específica que “la competencia es un conjunto estructural complejo e integrado de atributos necesarios para la actuación inteligente en situaciones específicas”. Citado en (Tejada, 1999, p. 10)

Asimismo, es adecuado a las complejidades teóricas e intuitivas del fenómeno con el cual se relaciona Jones y More (1995). Sin embargo, sería atrevido entenderlo como una solución teórica al problema de las competencias. Ha de reconocerse que el problema fundamental aún se mantiene como foco central de la teoría social orientadora, por la que la mayoría de autores se están polarizando en la actualidad, en la línea de lo que ya hemos expresado respecto a la acción y al Contexto. En este sentido, Elliot (1994) nos insinúa que la competencia es una forma de promover un enfoque de “practicante reflexivo”, otorgando a los profesionales una oportunidad de informarse, realizar una reflexión crítica desde sus prácticas individuales y colectivas.

### 2.2.2 Desempeño laboral

El estudio de esta variable se debe iniciar definiendo según los autores que han investigado al respecto a continuación se detalla:

#### Definición de desempeño laboral según autores

El Desempeño Laboral describe el grado en que los gerentes o coordinadores de una organización logran sus funciones, tomando en cuenta los requerimientos del puesto ocupado, con base a los resultados alcanzados. D' Vicente (1997) , citado por Bohórquez 2004), define el desempeño laboral como el nivel de ejecución alcanzado por el trabajador en el logro de las metas dentro de la organización en un tiempo determinado. En tal sentido, este desempeño está conformado por actividades tangibles, observables y medibles, y otras que se pueden deducir. (Araujo & Guerra, 2007, p.140).

Chiavenato (2009) expone que el desempeño es "...es el comportamiento o los medios instrumentales con los que pretende ponerlo en práctica" (p.244). Continua señalando "El desempeño humano en la organización depende de muchas contingencias. Varía de una persona a otra y de una situación a otra, porque depende de innumerables factores condicionantes que influyen en él" (p. 246). Esta eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, es necesaria para la organización, viene funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. Es decir, el desempeño de las personas es la combinación de su comportamiento con sus resultados, por lo cual se deberá modificar primero lo que se haga a fin de poder medir y observar la acción. El desempeño define el rendimiento laboral, es decir; la capacidad de una persona para producir, hacer, elaborar, acabar y generar trabajo en menos tiempo, con menor esfuerzo y mejor calidad, estando dirigido a la evaluación la cual dará como resultado su desenvolvimiento.

Robbins (2004, p. 564), señala la importancia de la fijación de metas, activándose de esta manera el comportamiento y mejora del desempeño. Este mismo autor expone que el desempeño global es mejor cuando se fijan metas difíciles, caso contrario ocurre cuando las metas son fáciles. Citado en (Chiang & San Martin, 2015, pág. 160) En las definiciones presentadas anteriormente,

se evidencia que las mismas coinciden en el logro de metas concretas de una empresa, siendo imprescindible para ello la capacidad presente en los integrantes de ésta, logrando así resultados satisfactorios en cada uno de los objetivos propuestos.

Druker (2002, p. 75), en relación al Desempeño Laboral, plantea que se deben fijar nuevas definiciones de este término, formulando innovadoras ediciones, y será preciso definir el desempeño en términos no financieros. Citado en Chiang & San Martin (2015, p. 160)

Milkovich y Boudrem definen desempeño como el grado en el cual el empleado cumple con los requisitos de trabajo. El autor Chiavenato expone que el desempeño es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral. Citado en Chiang & San Martin (2015).

Palaci (2005) refiere que: “El desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva a cabo en un período de tiempo” (p.155). Estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional

#### Tipo de desempeño laboral.

Robbins & Judge (2009), señala que existe criterios para calificar el desempeño de los empleados y propone tres tipos principales de tres conjuntos de criterios más populares son los resultados de la tarea individual, comportamientos y características:

- a. **Desempeño de la tarea.** Se refiere al cumplimiento de las obligaciones y responsabilidades que contribuyen a la producción de un bien o servicio, o a la realización de las tareas administrativas. Aquí se incluye la mayoría de las tareas en una descripción convencional de puestos. Es decir, la administración debe evaluar los resultados de la tarea del empleado
- b. **Civismo.** Se refiere a las acciones que contribuyen al ambiente psicológico de la organización, cómo brindar ayuda a los demás, aunque esta no se

solicite, respaldar los objetivos organizacionales, tratar a los compañeros con respeto, hacer sugerencias constructivas y decir cosas positivas sobre el lugar de trabajo.

- c. **Falta de productividad.** Esto incluye las acciones que dañan de manera activa la organización. Tales conductas incluyen el robo, daños de propiedad de la compañía, comportarse de forma agresiva con los compañeros y ausentarse con frecuencia (p.595-596)

#### Factores que Influyen en el desempeño laboral

Quintero & Africano (2008), dice que: “las empresas de servicio para poder ofrecer una buena atención a sus clientes deben considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores, entre los cuales se consideran para esta investigación: la satisfacción del trabajador, autoestima, trabajo en equipo y capacitación para el trabajador”. (p. 557)

##### **a) Satisfacción del trabajo**

Davis & Newstrom, (1991), plantean que

“Es el conjunto de sentimientos favorables o desfavorables con los que el empleado percibe su trabajo, que se manifiestan en determinadas actitudes laborales. La cual se encuentra relacionada con la naturaleza del trabajo y con los que conforman el contexto laboral: equipo de trabajo, supervisión, estructura organizativa, entre otros. Según estos autores la satisfacción en el trabajo es un sentimiento de placer o dolor que difiere de los pensamientos, objetivos e intenciones del comportamiento: estas actitudes ayudan a los gerentes a predecir el efecto que tendrán las tareas en el comportamiento futuro”.

##### **b) Autoestima.**

La autoestima es otro elemento a tratar, motivado a que es un sistema de necesidades del individuo, manifestando la necesidad por lograr una nueva situación en la empresa, así como el deseo de ser reconocido dentro del equipo de trabajo. La autoestima es muy importante en aquellos trabajos que ofrezcan

oportunidades a las personas para mostrar sus habilidades” (Quintero & Africano, 2008, p. 40)

Viene siendo relacionado con el trabajo continuo, la autoestima es un factor determinante significativo, de superar trastornos depresivos, con esto quiere decirse que la gran vulnerabilidad tiende a ser concomitante con la elevada exposición de verdaderos sentimientos, por consiguiente, debemos confiar en los propios atributos y ser flexibles ante las situaciones conflictivas. Sin embargo, este delicado equilibrio depende de la autoestima, esa característica de la personalidad que mediatiza el éxito o el fracaso. (Quintero & Africano, 2008, p. 40)

#### **c) Trabajo en equipo**

“Es importante tomar en cuenta, que la labor realizada por los trabajadores puede mejorar si se tiene contacto directo con los usuarios a quienes presta el servicio, o si pertenecen a un equipo de trabajo donde se pueda evaluar su calidad. Cuando los trabajadores se reúnen y satisfacen un conjunto de necesidades se produce una estructura que posee un sistema estable de interacciones dando origen a lo que se denomina equipo de trabajo. Dentro de esta estructura se producen fenómenos y se desarrollan ciertos procesos, como la cohesión del equipo, la uniformidad de sus miembros, el surgimiento del liderazgo, patrones de comunicación, entre otros, aunque las acciones que desarrolla un equipo en gran medida descansan en el comportamiento de sus integrantes, lo que conduce a considerar que la naturaleza de los individuos impone condiciones que deben ser consideradas para un trabajo efectivo” (Quintero & Africano, 2008, p. 40).

#### **d) Capacitación del trabajador**

Quintero & Africano (2008) “Otro aspecto necesario a considerar, es la capacitación del trabajador, que de acuerdo a Drovett (1992), Es un proceso de formación implementado por el área de recursos humanos con el objeto de que el personal desempeñe su papel lo más eficientemente posible. Según Nash, (1989:229), los programas de capacitación producen resultados favorables en el 80% de los casos. El objetivo de ésta es proporcionar información y un contenido específico al cargo o promover la imitación de modelos El autor considera que los programas formales de entrenamiento

cubren poco las necesidades reales del puesto, las quejas se dan porque formalmente casi todo el mundo en la organización siente que le falta capacitación y desconoce los procedimientos para conseguirlos”. (p. 41)

**e) Elementos.**

Robbins & Judge (2009), afirma que existen varias maneras de evaluar “lo hecho por los gerentes es atender a las habilidades y competencias requeridas para alcanzar las metas trazadas. Este mismo autor cita a Katz, quien identifica tres habilidades administrativas esenciales: técnicas, humanas y conceptuales”. (p. 8)

Por último, Mintzberg identificó cuatro roles que giran alrededor de hacer elecciones. En el rol de emprendedor, los gerentes inician y supervisan proyectos nuevos que mejorarán el desempeño de su organización. Como manejadores de dificultades asignadores de recursos, son responsables de asignar recursos humanos, físicos y monetarios. Por último, los gerentes juegan el rol de negociador, en el que analizan temas y negocian con otras unidades a fin de lograr ventajas para su propia unidad. (p.8)

**f) Aptitudes gerenciales**

El autor sostiene que “Otra manera de considerar lo que los gerentes hacen es fijarse en las aptitudes o competencias que necesitan para alcanzar sus metas. Robert Katz identificó tres aptitudes gerenciales esenciales en todo líder organizacional que son: técnicas, humanas y conceptuales”. (p. 8)

**g) Aptitudes técnicas**

Éstas comprenden la capacidad de aplicar conocimiento o experiencia especializados. Cuando pensamos en las aptitudes que poseen los profesionales como las de los ingenieros civiles o cirujanos dentistas a menudo nos centremos en su habilidad técnica. A través de una educación formal extensa, han adquirido el conocimiento y la práctica especiales en su campo. Por supuesto, los profesionales no tienen el monopolio de las aptitudes técnicas, y no todas se aprenden en las escuelas o con programas formales de capacitación. Todos los trabajos requieren cierta experiencia

especializada, y muchas personas desarrollan en el trabajo su habilidad técnica. (p. 8)

#### **h) Aptitudes humanas**

La habilidad para trabajar en grupo o individualmente con las personas, y el saber entenderlas y motivarlas, es lo que define las aptitudes humanas. Muchos individuos son eficientes en lo técnico, pero no en lo interpersonal. Quizá no sepan escuchar, o sean incapaces de entender las necesidades de los demás, o tengan dificultad para manejar conflictos. Puesto que los gerentes logran objetivos a través de otras personas, deben tener buenas aptitudes humanas para comunicar, motivar y delegar. (p. 8)

#### **i) Aptitudes conceptuales**

“Los gerentes deben tener la capacidad mental de analizar y diagnosticar situaciones complejas. Dichas tareas requieren una aptitud conceptual. Por ejemplo, la toma de decisiones requiere que los gerentes identifiquen los problemas, desarrollen alternativas de solución para corregirlos, evalúen esas soluciones alternativas y seleccionen la mejor. Los gerentes podrían ser aptos en cuanto a técnica y relaciones interpersonales, pero aun así fracasar debido a una incapacidad de procesar e interpretar la información de manera racional” (p. 8)

Araujo & Leal (2007) preciso que “en el área organizacional se ha estudiado relacionado al desempeño laboral ... depende de múltiples factores, elementos, habilidades, características o competencias correspondientes a los conocimientos, habilidades y capacidades que se espera una persona aplique y demuestre al desarrollar su trabajo” (p. 140)

Chiavenato (2009) expone que

“el desempeño de las personas se evalúa mediante factores previamente definidos y valorados, los cuales se presentan a continuación: Factores actitudinales: disciplina, actitud cooperativa, iniciativa, responsabilidad, habilidad de seguridad, discreción, presentación personal, interés, creatividad, capacidad de realización y Factores operativos:

conocimiento del trabajo, calidad, cantidad, exactitud, trabajo en equipo, liderazgo”. (p. 291)

### **Evaluación del Desempeño**

Chiavenato (2009) manifiesta que: “Toda persona necesita recibir realimentación sobre su desempeño para saber cómo ejerce su trabajo y para hacer las correcciones correspondientes. Sin esta realimentación las personas caminan a ciegas. Para tener idea de los potenciales de las personas, la organización también debe saber cómo desempeñan sus actividades”.

Según Chiavenato (2009) el talento humano y las instituciones, deben indagar respecto a la realización, de los principales motivos que justifican la utilidad de las instituciones por valorar la actuación de sus servidores, y son:

- 1. Recompensas:** “La evaluación del desempeño ofrece un juicio sistemático que permite argumentar aumentos de salario, promociones, transferencias y, muchas veces, despidos de trabajadores. Es la evaluación por méritos”. (Chiavenato, 2009)
- 2. Realimentación:** “La evaluación proporciona información de la percepción que tienen las personas con las que interactúa el colaborador, tanto de su desempeño, cómo de sus actitudes y competencias”. (Chiavenato, 2009)
- 3. Desarrollo:** “La evaluación permite que cada colaborador sepa exactamente cuáles son sus puntos fuertes (aquello que podrá aplicar con más intensidad en el trabajo) y los débiles (aquello que debe mejorar por medio del entrenamiento o el desarrollo personal)”. (Chiavenato, 2009)
- 4. Relaciones:** “La evaluación permite a cada colaborador mejorar sus relaciones con las personas que le rodean (gerentes, pares, subordinados) porque sabe qué tan bien evalúan su desempeño”. (Chiavenato, 2009)
- 5. Percepción:** “La evaluación proporciona a cada colaborador medios para saber lo que las personas en su alrededor piensan respecto a él. Esto mejora la percepción que tiene de sí mismo y de su entorno social”. (Chiavenato, 2009)

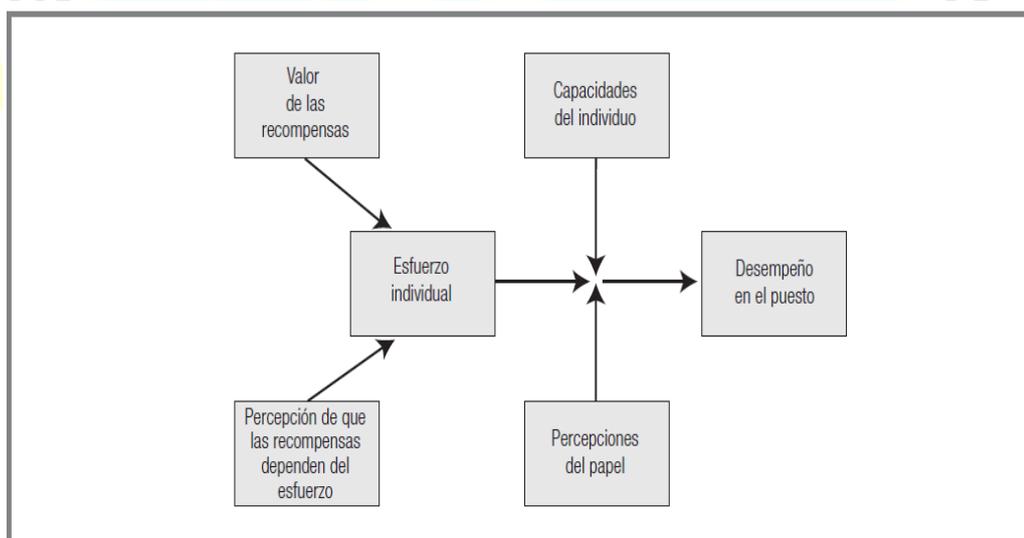
**6. Potencial de desarrollo:** “La evaluación proporciona a la organización medios para conocer a fondo el potencial de desarrollo de sus colaboradores, de modo que puede definir programas de evaluación y desarrollo, sucesión, carreras, etcétera”. (Chiavenato, 2009)

**7. Asesoría:** “La evaluación ofrece, al gerente o al especialista de recursos humanos, información que le servirá para aconsejar y orientar a los colaboradores”. (Chiavenato, 2009)

### Evaluación del desempeño

Para Chiavenato (2011) la evaluación del desempeño es “la apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto de trabajo y de su potencial de desarrollo” (p.202) es decir es un proceso de evaluación que estimula y juzga la eficiencia y eficacia de la persona a quien se le aplica varios procedimientos.

En la figura siguiente se observa los factores que afectan al desempeño en el puesto.



**Figura 4.** Factores que afectan el desempeño en el puesto.

**Fuente:** Lawler. & Porter (1973).

Asimismo, existen *responsabilidades en la evaluación del desempeño* de acuerdo con la política de recursos humanos que adopte la organización, la responsabilidad de la evaluación del desempeño de las personas será atribuida al gerente, al propio individuo, y a ambos; así como al equipo de trabajo, al área encargada de la administración de recursos humanos o a una comisión de evaluación del desempeño.

- a) *El gerente*, es el que asume la responsabilidad del desempeño de sus subordinados y de su evaluación. En ellas, el propio gerente o el supervisor evalúan el desempeño del personal, con asesoría del área encargada de administrar a las personas, la cual establece los medios y los criterios para tal.
- b) *La persona*. En las organizaciones más democráticas, el propio individuo es el responsable de su desempeño y de su propia evaluación. Esas organizaciones emplean la autoevaluación del desempeño, de modo que cada persona evalúa el propio cumplimiento de su puesto, eficiencia y eficacia, teniendo en cuenta determinados indicadores que le proporcionan el gerente o la organización.
- c) *El individuo y el gerente*, actualmente, las organizaciones adoptan un esquema, avanzado y dinámico, de la administración del desempeño. En este caso, resurge la vieja administración por objetivos (APO), pero ahora con una nueva presentación y sin aquellos conocidos traumas que caracterizaban su implantación en las organizaciones, como la antigua arbitrariedad, la autocracia y el constante estado de tensión y angustia que provocaba en los involucrados.
- d) Otra alternativa sería pedir al propio *equipo de trabajo* que evalúe el desempeño de sus miembros y que, con cada uno de ellos, tome las medidas necesarias para irlo mejorando más y más. En este caso, el equipo asume la responsabilidad de evaluar el desempeño de sus participantes y de definir sus objetivos y metas.
- e) El área de *recursos humanos* Esta alternativa es común en las organizaciones más conservadoras, pero que se está abandonando debido a su carácter extremadamente centralizador y burocrático. En este caso, el área encargada

de la administración de recursos humanos es la responsable de evaluar el desempeño de todas las personas de la organización.

Chiang & San Martin (2015) comentan en su investigación con trabajadores de una empresa, “existe puntos de vista o “criterios que podrían medirse al estimar el desempeño. Las capacidades, habilidades, necesidades y cualidades son características individuales que interactúan con la naturaleza del trabajo y de la organización para producir comportamientos, los cuales, a su vez, afectan los resultados”. Continúa señalando algunos ejemplos de criterios para medir el desempeño de los empleados podrían ser: cantidad de trabajo, calidad de trabajo, cooperación, responsabilidad, conocimiento del trabajo, asistencia, necesidad de supervisión, etc. (p. 22)

La Evaluación del Desempeño (ED), según Mondy y Noe, es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o de equipos. Mientras que Dolan, Valle, Jackson y Schuler comentan que es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro. (Chiang & San Martin, 2015)

Aunque la evaluación del desempeño de equipos es fundamental cuando éstos existen en una organización, el enfoque de la ED en la mayoría de las empresas se centra en el empleado individual. Sin importar el énfasis, un sistema de evaluación eficaz evalúa los logros e inicia planes de desarrollo, metas y objetivos. En relación con la ED en la administración pública, Ramírez comenta que por lo general en las administraciones públicas el trabajo y el rendimiento son intrascendentes en lo que hace a la retribución y a la carrera de los funcionarios, siendo la evaluación, tal vez, el elemento de la Gerencia de Recursos Humanos que genera más pasiones, especialmente en el sector público. (Chiang & San Martin, 2015)

### **Modelos teóricos de desempeño laboral**

Es un constructo multidimensional con relativa falta de consenso y puede dividirse en diferentes dimensiones y facetas que varían en términos de especificidad conductual, dependiendo de los objetivos de los investigadores o profesionales. Es así que según ICAP-Universidad La Laguna (s.f.), plantea los siguientes modelos que a continuación se detalla:

### **Modelo básico del desempeño de Campbell**

En su definición Campbell (1990) citado por Carrera (1990) plantea que el desempeño son “todas aquellas acciones o conductas que son calificadas como trascendentales para alcanzar las metas de la organización y que pueden ser medida en términos del nivel de contribución de cada individuo” asimismo señala que existen dos partes inseparables e interdependiente del desempeño laboral: por un lado las conductas laborales que manifiestan los trabajadores (funciones o actividades), y por otro lado los objetivos organizacionales. Señala que sin conductas laborales los objetivos no se cumplirían y sin objetivos las conductas carecerían de relevancia organizacional.

Su modelo básico plantea que las personas pueden tener un alto o bajo desempeño, donde este nivel de desempeño esté ligado a la personalidad, inteligencia e interés.

Por otro lado, propuso tres determinantes directos del desempeño laboral:

- a) Conocimiento declarativo (CD) que significa comprender lo solicitado para la tarea. Se caracteriza:
  - Rendimiento de la tarea específica del puesto
  - Mantenimiento de la disciplina personal
  - Demostración del esfuerzo
- b) Habilidades y conocimientos procedimentales (HCP), es decir conocimiento como se realiza una tarea. Se caracteriza:
  - Facilitar el desempeño del equipo y de los compañeros
  - Rendimiento de la tarea específica del puesto
  - Rendimiento de la tarea de comunicación
- c) La Motivación (M), se refiere a las condiciones responsables de las variaciones en intensidad, calidad y dirección de la conducta. Se caracteriza:

Supervisión/liderazgo

Administración

### **Elementos del modelo de Campbell**

- a) Plantea el desempeño en las tareas técnicas y centrales del puesto, es decir; conductas de desempeño específicas del puesto.
- b) El desempeño en las tareas técnicas y centrales genéricas para todos los puestos similares, es decir; conductas de desempeño que no son específicas de sus puestos particulares
- c) El desempeño en tareas requiere comunicación verbal y escrita, es decir; presentaciones verbales o escritas a audiencias de tamaño variable.
- d) La demostración de esfuerzo
- e) El mantenimiento de la disciplina personal, donde señala el grado en que se evitan conductas tales como abuso de alcohol, consumo de drogas, infracciones de la ley o normas, y niveles de ausentismo excesivos.
- f) La facilitación del desempeño de los compañeros y equipos de trabajo, observar el grado en que el individuo apoya a sus compañeros, los ayuda con problemas relacionados con sus puestos y actúa como un formador de hecho
- g) La Supervisión, puede influir, dirigir y monitorizar empleados.

La gestión/administración, que señala las conductas relacionadas con la organización, implementación y obtención de recursos.

Factores Globales	Definición
Dominio de tareas específicas	Habilidad o destreza para desempeñar el aspecto técnico de las actividades laborales
Dominio de tareas anexas / relacionadas	Habilidad para ejecutar actividades secundarias a las principales del puesto o tareas que no son formalmente parte del puesto pero pueden ser requeridas en un momento dado.
Habilidad en comunicación oral y escrita	Comunicar eficientemente cuestiones laborales utilizando los medios de comunicación disponibles
Demostración de esfuerzo	Cumplir con tareas y actividades asignadas a pesar de los posibles obstáculos. Persistir en el cumplimiento de objetivos
Mantenimiento de la disciplina personal	Cumplir con las normas, políticas y reglamentos organizacionales.
Trabajo en equipo (facilitación del rendimiento de pares y equipos)	Colaborar con los demás para facilitar el cumplimiento de objetivos grupales.
Supervisión / Liderazgo	Monitorear el cumplimiento de las actividades de las personas a cargo
Administración / Gestión	Establecer objetivos, metas y estándares, asignar recursos para la ejecución de las diferentes actividades, representar a la organización públicamente y velar por sus intereses

**Figura 5.** Taxonomía del Rendimiento y desempeño de Campbell, 2008.

Fuente: Perez (2002)

#### Modelo de Viswesvaran y Ones

Este modelo toma en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Productividad o desempeño en las tareas: conductas que se consideran constituyentes de las tareas centrales de los puestos
- b) Competencia interpersonal
- c) Liderazgo
- d) Esfuerzo
- e) Conocimiento del puesto
- f) Conductas contra-productivas
- g) Conductas de ciudadanía

#### **Modelo de Borman y Motowidlo**

Este modelo considera tres tipos de competencias que a continuación se detalla:

- a) Desempeño de la tarea

b) Desempeño contextual, está referido a la persistencia con un esfuerzo y entusiasmo extraordinarios mientras sea necesario para completar con éxito las actividades requeridas por las tareas. Así como al voluntarismo para completar tareas que no forman parte formalmente del trabajo de uno, ayudar y cooperar con otros, seguir las reglas, procedimientos y políticas de la organización y apoyar y defender los objetivos organizacionales.

c) Desempeño individual vs. Grupal

Campbell	Viswesvaran, Ones y Schmidt	Viswesvaran y Ones	Borman y Motowidlo
Desempeño en las tareas técnicas y centrales del puesto	Desempeño del puesto o productividad	Productividad o desempeño en las tareas	Desempeño de la tarea
	Calidad		
	Conocimiento requerido para el trabajo	Conocimiento del puesto	
Desempeño en las tareas técnicas y centrales genéricas para todos los puestos similares			
Desempeño en tareas que requieren comunicación verbal y escrita	Competencias en comunicación		
Supervisión	Liderazgo	Liderazgo	
Gestión/administración	Competencias administrativas		
Demostración de esfuerzo	Esfuerzo	Esfuerzo	Desempeño contextual
Mantenimiento de la disciplina personal	Obediencia o aceptación de la autoridad		
Facilitación del desempeño de los compañeros y equipos de trabajo	Competencias interpersonales	Competencia interpersonal	
		Conductas contraproductivas	
		Conductas de ciudadanía	
	Desempeño global		

**Figura 6.** Consolidado de modelos teóricos de desempeño laboral. ICAP.

**Fuente:** Instituto Canario de Administración Pública (ICAP)-Universidad la Laguna. (s.f). Análisis de puestos y evaluación del desempeño en la administración pública. España.

### **2.2.3. Universidad San Pedro Sede Huacho – Filial Lima**

La Universidad San Pedro fue creada con fecha 25 de junio de 1988 en la Ciudad de Chimbote mediante Ley N° 24871, desde entonces muchas metas y objetivos que se trazaron se han cumplido, logrando que hoy en día goce de un gran prestigio dentro de la comunidad Académica y científica a nivel nacional, comprometidos seriamente en forjar una educación de calidad inculcada en valores y socialmente responsable. Muchas gracias a los miles de familias por la confianza depositada en nosotros y a esa juventud estudiosa y pujante que día a día luchan por un mañana mejor”. (USP, 2015)

#### **Características geográficas**

##### **Ubicación geográfica**

“La Universidad San Pedro Filial Lima Sede Huacho se encuentra ubicado en Huacho a 150 Km al norte de la ciudad de Lima, en la Provincia de Huaura, Distrito de Huacho”. (USP, 2015)

##### **Límites**

La Universidad San Pedro Filial Lima Sede Huacho en su jurisdicción tiene los siguientes límites territoriales:

Norte	:	Provincia de Barranca, Provincia de Cajatambo.
Este	:	Provincia de Huaral, Cerro de Pasco.
Sur	:	Lima
Oeste	:	Océano Pacífico.

##### **División Política, altitud y superficie territorial**

La jurisdicción de la Universidad San Pedro Filial Lima Sede Huacho comprende dos Provincias: Provincia Huaura y la Provincia Oyón.

“La Provincia de Huaura ocupa en la actualidad una superficie de 4 891,92 Km y cuenta con 12 distritos, Ámbar, Carquín, Checras, Huacho, Hualmay, Huaura, Leoncio Prado, Paccho, Santa María, Santa Leonor, Sayán y Végueta. Seis de los cuales presentan un territorio árido, con acceso al mar y pocas elevaciones que no superan los 500 m.s.n.m., siendo considerado un distrito costero. (Carquín, Hualmay, Huacho, Huaura, Santa María, y Végueta), y seis en la parte

bajo y alto andina (Ámbar, Checras, Leoncio Prado, Paccho, Santa Leonor y Sayán)”. (USP, 2015)

“La Universidad San Pedro cuenta con un coordinador general de la Sede y ocho coordinadores de las Escuelas Académico Profesionales: Administración, Contabilidad, Derecho, Educación Inicial, Enfermería, Ingeniería de Sistemas, Psicología Humana, Tecnología Médica”. (USP, 2015)

**Programas Académicos:** Centro de Idiomas y Programas Especiales. Asimismo, Personal Administrativo, tales como secretaria de la dirección, Área de Asistente Administrativo y Cobranzas, Área de Registro Técnico, Área de Informática, Área de Imagen Institucional, Área de Biblioteca, Área de Admisión y Área de Mantenimiento.

También se cuenta con el Centro Psicológico, Laboratorio de Enfermería, Consultorio jurídico y Laboratorio de Cómputo.

Otros servicios como. Coordinación, Gestión de Calidad y Acreditación, Coordinación Investigación Universitaria, Coordinación Extensión Universitaria y proyección; y Coordinación Capacitación Universitaria.

**Valores Institucionales:**

**Misión**

“Somos una Institución de educación superior de calidad forma profesionales competentes de alto nivel académico, que promueve la investigación científica, ejerce la proyección social y participa activamente en el desarrollo regional y nacional”. (USP, 2015)

**Visión**

“Ser una Universidad líder a nivel nacional en la formación de profesionales y en la generación de conocimientos científicos orientados al desarrollo económico, social y cultural, basados en valores e identificados con su entorno y consiente de la preservación del medio ambiente”. (USP, 2015)



**Figura 7.** Organigrama de la Universidad San Pedro.

**Fuente:** USP (2015)

### 2.3 Bases filosóficas

Según Farias (2009) dice que “La formación universitaria ha de desarrollar una enseñanza en los ámbitos de lo Profesional y Disciplinario, el primero de ello directamente relacionado con el saber-hacer orientado al bien común propio a las profesiones, y/o con la demanda del mundo del trabajo, por lo requerido tanto por empleadores o usuario de los servicios profesionales; en cambio, la dimensión disciplinaria, se asocia al campo de la producción de conocimientos (el saber), de este modo Morin (1999) nos señala que la disciplina corresponde a una categoría organizadora dentro del conocimiento científico, inserto dentro de un conjunto científico más amplio, con su autonomía, por medio de la cual establece su frontera disciplinaria, con su lenguaje propio, sus métodos y técnicas, y sus teorías.” (p. 61).

“En las últimas décadas se ha introducido con fuerza el enfoque por competencias en los sistemas de educación superior, tanto a nivel nacional como internacionalmente, esto con la finalidad de desarrollar una serie de destrezas y habilidades específicas en las nuevas generaciones de profesionales, para un mejor desempeño en los nuevos contextos laborales. De este modo, la formación por competencias es el proceso de

enseñanza-aprendizaje que transfiere conocimientos, habilidades y actitudes, capacitando a los estudiantes para movilizarlos en diferentes contextos laborales”. (Faria, 2009, p. 62)

Faria (2009), afirma que

En la comunidad académica existe un amplio acuerdo que las competencias profesionales involucra tres dimensiones, o aspectos de un mismo fenómeno, a saber: (1) Competencias Cognitivas, las cuales son fundamentalmente los conocimientos disciplinarios, cuyo centro está en el saber comprender, analizar, relacionar y sintetizar ciertos conocimientos, fenómenos o sistemas. (2) Competencias Procedimentales, son aquellas que permiten saber qué hacer en determinadas situaciones profesionales; es decir, orientados a generar ciertos productos. (3) Competencias Actitudinales, aquellas referidas a aspectos volitivos o éticos que orientan y otorgan sentido al saber y al hacer. (p. 62)

“En consecuencia, de lo anteriormente señalado se infiere que la formación por competencias no se limita a una formación orientada exclusivamente hacia el hacer, sino del saber-hacer, en consecuencia, lo teórico, lo procedimental y actitudinal deben estar armónicamente considerados en los procesos de enseñanza aprendizaje. Frente a lo anterior, cobra relevancia la pregunta ¿cuál es papel que cumple en la formación profesional por competencias la epistemología de las ciencias sociales?, o bien, ¿para qué sirve la epistemología en la formación profesional de las ciencias sociales en el contexto de una formación por competencias?, ¿qué competencias desarrolla la epistemología? De acuerdo a la clasificación de competencias adoptadas, la epistemología contribuye al desarrollo de competencias instrumentales cognitivas y metodológicas, durante el proceso de formación profesional y disciplinaria, habilitando a las nuevas generaciones de profesionales de las ciencias sociales para un ejercicio profesional y disciplinario competente en diferentes contextos”. (Faria, 2009, p. 62)

“De acuerdo a lo señalado anteriormente, la epistemología como unidad de aprendizaje inserta en el proceso de formación de los profesionales de las ciencias sociales, tributa al desarrollo de una serie de competencias que van más allá de los exclusivos

conocimientos disciplinarios (aunque siguen siendo fundamentales), como son los diferentes tipos de pensamientos que contribuyen a una vigilancia epistémica: Análisis, Síntesis, Crítica, Creatividad, Reflexividad, Lógica, Analógico, Práctico, Deliberativo, Resolución de Problemas. (Faria, 2009, p . 63)

## **2.4 Definición de términos básicos**

### **Actitudes.**

Es la predisposición del individuo a valorar ciertos símbolos y objetos, o aspectos de su mundo, de un modo favorable o desfavorable (opinión, sería la expresión verbal de una actitud, pero las actitudes pueden expresarse también en conductas no verbales (Daniel Katz, 1992).

### **Certificación de competencia**

Es el “reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente, evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias” (Cruz & Vega, 2001, p. 10)

### **Clima del aula**

Según Sánchez (2009) el clima es “la interacción socio-afectiva producida durante la intervención en el aula y engloba varios elementos los cuales interaccionan entre si” Citado en (Barreda, 2012, pág. 3)

### **Competencias**

Alles (2006) “Hace referencia a las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes”.

### **Cumplimiento de normas**

Está referido a la práctica de valores institucionales

### **Desempeño laboral**

Para Campbell (1990) citado por Carrera (1990) plantea que el desempeño es “todas aquellas acciones o conductas que son calificadas como trascendentales para alcanzar las metas de la organización y que pueden ser medida en términos del nivel de contribución de cada individuo”

### **Evaluación del Desempeño.**

Chiavenato (2011) lo define como "La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona".

### **Formación basada por competencia**

Es “la formación orientada a generar competencia con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial otros” (Cruz & Vega, 2001, p. 10)

### **Gestión por competencia**

Es un “modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además es una herramienta que permite flexibilizar la organización” (p. 13), esto significa que este modelo promueve la diferenciación de la organización del trabajo con la gestión de las personas que dinamizan a esta por la importancia de su papel como actores en los procesos de cambio de las organizaciones. (Cruz & Vega, 2001)

### **Identificación por competencia**

“Es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, en forma excelente” (Cruz & Vega, 2001, p. 9)

### **Normalización por competencia**

“Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país)” (Cruz & Vega, 2001, p. 10)

### **Personalidad**

Según Gordon Allport (1985) la personalidad es "la organización dinámica de los sistemas psicofísicos que determina una forma de pensar y de actuar, única en cada sujeto en su proceso de adaptación al medio"

### **Resultados**

Vienen a ser los productos que se ha obtenido al finalizar el proceso educativo consiguiéndose el cumplimiento de logros.

## **2.5 Formulación de la hipótesis**

### **2.5.1 Hipótesis general**

La gestión por competencia profesional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la Universidad San Pedro en el año 2015.

### **2.5.2 Hipótesis Específicas**

- a) La identificación por competencia profesional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la Universidad San Pedro en el año 2015.
- b) La normalización por competencia profesional se relaciona significativamente con el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la Universidad San Pedro en el año 2015.
- c) La formación basada por competencia profesional se relaciona con el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la Universidad San Pedro en el año 2015.

- d) La certificación por competencia profesional se relaciona con el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la Universidad San Pedro en el año 2015.

## 2.6 Matriz de Operacionalización de las variables

### Variable X = Gestión por competencia

**Tabla 1: Variable X: Gestión por competencia**

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Identificación por competencia	Estándares Realiza bien su trabajo
Normalización por competencia	Competencia Criterios de desempeño
Formación basada por competencia	Procesos Módulos de formación
Certificación por competencia	Laborales Profesionales

### Variable Y = Desempeño Laboral

**Tabla 2: Variable Y: Desempeño laboral**

<b>Dimensiones</b>	<b>Indicadores</b>
Actitud y Personalidad	Rasgos y personalidad Comportamiento organizacional
Preparación	Conocimiento profesional Práctica profesional
Clima del Aula y motivación de los estudiantes	Compromiso profesional
Evaluación	Logros obtenidos
Resultados	Cumplimiento de logros
Cumplimiento de Normas	Practica de valores institucionales

## Capítulo III METODOLOGÍA

### 3.1 Diseño metodológico

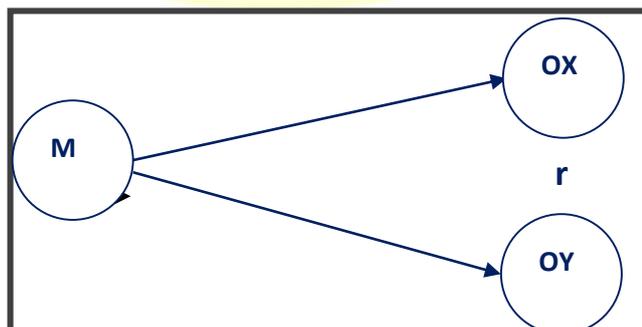
#### 3.1.1 Tipo de Investigación

El presente estudio es de tipo aplicada. “Por tener propósitos prácticos inmediatos bien definidos, es decir, se investiga para actuar, transformar, modificar o producir cambios en un determinado sector de la realidad” (Carrasco, 2006)

#### 3.1.2 Diseño de Investigación

La investigación es de diseño no experimental, según Hernández, Fernández, & Baptista (2014), lo define como “la investigación que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, se trata de estudios en los que no hacemos variar en forma intencional las variables independientes para ver su efecto sobre otras variables”.

En este caso, el proyecto de investigación a utilizar es: el diseño es no experimental, transeccional y correlacional. Su esquema es el siguiente:



**Figura 8.** Esquema de asociación del diseño de investigación

Dónde:

**M:** Representa la muestra de la población.

**Ox:** Observación de la variable Gestión por competencia

**Oy:** Observación de la variable Desempeño laboral

**r:** Relación entre las variables.

### **3.2 Población y muestra**

#### **3.2.1 Población**

Hernández, Fernández, & Baptista (2014) “Es un conjunto finito o infinito con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio”.

La población en estudio asciende a 60 docentes de la Escuela Académico Profesional de Administración de la Universidad San Pedro – Huacho.

#### **3.2.2 Muestra.**

La muestra según Carrasco (2006) “Es una parte o fragmento representativo de la población, cuyas características esenciales son la de ser objetiva y reflejo fiel de ella, de tal manera que los resultados obtenidos en la muestra puedan generalizarse a todos los elementos que conforman dicha población”.

La muestra será la misma de la población, es decir el 100% de la población. El tipo de muestra es no probabilístico.

### **3.3 Técnicas de recolección de datos**

En base a la técnica definida se empleó un instrumento denominado Escala de medición para docentes universitarios, empleando la escala de Likert.

#### **Encuesta**

Pino (2007) “Las encuestas son técnicas que se desarrollan sobre la base de una herramienta o instrumento que es el cuestionario”. (p.68)

### Descripción del instrumento de recolección de datos

#### Ficha técnica

**Nombre del instrumento** : Escala de gestión por competencia y desempeño laboral

**Autor y año** : M(a) Maribel Grados Cavero (2015)

**Objetivo** : Evalúa la gestión por competencia profesional y el desempeño laboral de los docentes universitarios de una universidad privada.

**Descripción** : Es un instrumento que contiene 30 ítems y evalúa dos variables empleadas para la investigación. Gestión por competencia profesional con (4) dimensiones y Desempeño laboral con (6) dimensiones, que a continuación se detalla:

**Tabla 3. Variables y dimensiones de la investigación**

Variable	dimensiones	Items
Gestión por competencia	Identificación por competencia	1 a 4
	Normalización por competencia	5 a 6
	Formación basada por competencia	7 a 10
	Certificación por competencia	11 a 14
Desempeño laboral	Actitud y personalidad	15 a 18
	Preparación	19 a 22
	Clima del aula y motivación de los estudiantes	23 a 24
	Evaluación	25 a 26
	Resultados	27 a 28

**Calificación** : Se utilizará la Escala de Likert que corresponde a los siguientes elementos:

Excelente	Muy Bueno	Bueno	Regular	Deficiente
5	4	3	2	1

Propiedades métricas : Se consideró la validación y fiabilidad

Validación : Se desarrolló el juicio de expertos (5) docentes del ámbito universitario que conocen la gestión por competencia profesional que a continuación se detalla:

Nº	NOMBRES Y APELLIDOS	GRADO	ESPECIALIDAD	DECISIÓN
1	Zoila Honorio Durand	Doctora	Farmacia	Aplicable
2	Daniel Andrade Girón	Doctor	Sistemas	Aplicable
3	Flor Lioo Jordán	Doctora	Administración	Aplicable
4	Luis Baldeos Ardían	Doctor	Administración	Aplicable
5	Alfredo López Jiménez	Doctor	Administración	Aplicable

Fiabilidad: Para verificar nivel de fiabilidad del instrumento, se usó la prueba estadística del alfa de Cronbach, obteniendo lo siguiente

**Tabla 4:** Estadístico de fiabilidad de Gestión por competencia y desempeño laboral.

Variables	Alfa de Cronbach	N de elementos
Gestión por competencia	,812	16

Desempeño Laboral	,844	16
-------------------	------	----

Se ha obtenido como resultado de 0,812 y 0,844 que se ubican en el rango de bueno, por lo que se acepta la fiabilidad del instrumento de la gestión por competencia y el desempeño laboral (Ver anexo)

### 3.4 Técnicas para el procesamiento de la información

Para realizar el procesamiento de la información en el presente trabajo de investigación se usó los softwares de Microsoft Excel y SPSS versión 21.

Además, se realizó la prueba de normalidad para elegir el tipo de estadístico a usar.

**Tabla 5: Pruebas de normalidad**

	Kolmogórov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Identificación por competencia	,288	60	,000	,846	60	,000
Normalización por competencia	,340	60	,000	,798	60	,000
Formación basada por competencia	,349	60	,000	,790	60	,000
Certificación por competencia	,336	60	,000	,804	60	,000
Gestión por competencia	,361	60	,000	,768	60	,000
Desempeño laboral	,499	60	,000	,434	60	,000

a. Corrección de significación de Lilliefors

Según la tabla 7, al tener 60 encuestados, elegimos la prueba de Kolmogórov-Smirnov, donde la sig bilateral es 0,00 la cual es menor a 0,05, donde los datos no son normales, por lo que usaremos la prueba no paramétrica del Rho de Spearman.

### 3.5 Aspectos éticos

Se ha solicitado autorización al Coordinador General de la Universidad San Pedro Sede Huacho, para poder realizar la investigación dentro de las normas de la institución universitaria y el consentimiento informado de cada uno de los encuestados.

## Capítulo IV RESULTADOS

### 4.1 Análisis de resultados

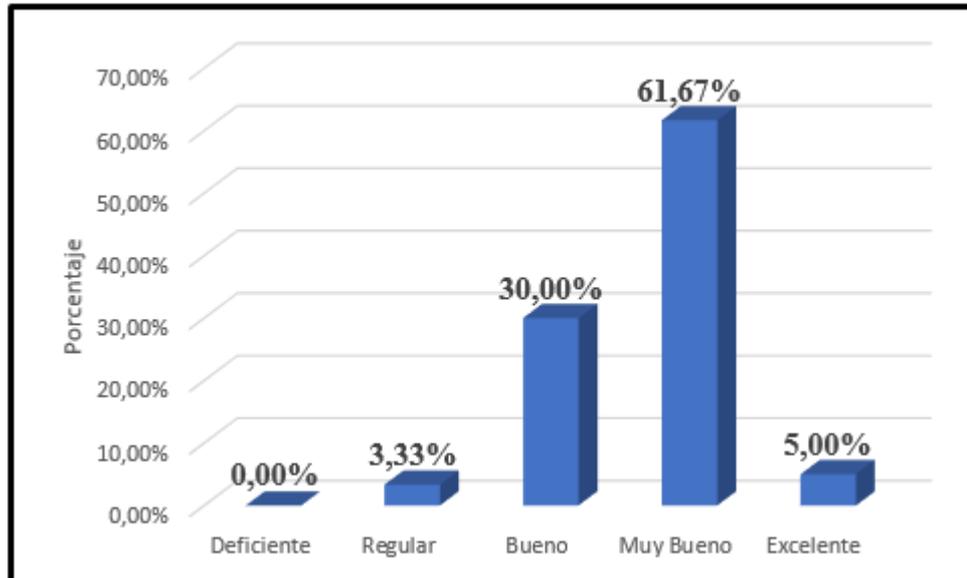
Se presenta el desarrollo de los análisis estadísticos descriptivo e inferencial de los resultados. Asimismo, para la contratación de la hipótesis se ha realizado los cálculos del coeficiente de correlación de Spearman para la comprobación de la hipótesis general e hipótesis específicas, obteniendo los resultados siguientes.

#### 4.1.1 Análisis descriptivo de la variable Gestión por competencia

Se puede observar en la tabla 6 y figura 6, los resultados arrojados en la agrupación de la variable Gestión por competencia, es así que 37 docentes universitarios que representan el 61,7% de dicha Universidad respondieron que la gestión por competencia se encuentre en un nivel muy bueno. Por otro lado, solo 2 docentes universitarios que representan el 3,3% señalaron que se encuentra en forma regular la gestión por competencia en dicha institución privada de educación superior.

**Tabla 6. Distribución de frecuencias y porcentajes de la variable Gestión por competencia.**

	Gestión por Competencia	
	frecuencia	Porcentajes %
Deficiente	0	0,0
Regular	2	3,3
Bueno	18	30,0
Muy Bueno	37	61,7
Excelente	3	5,0



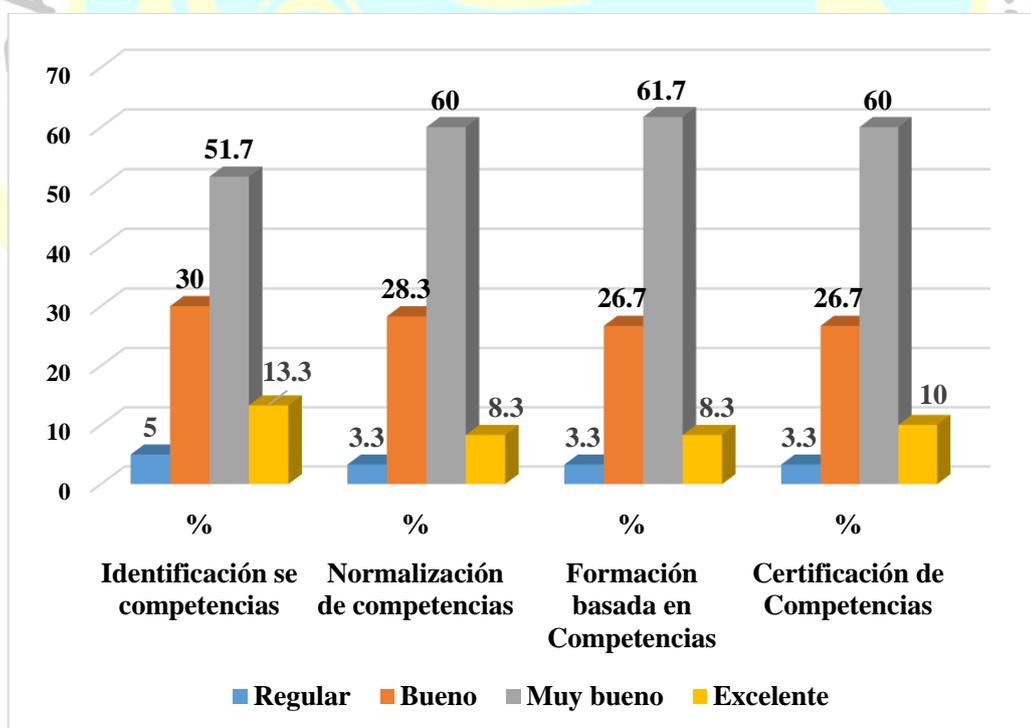
**Figura 9.** Distribución Porcentual de la Gestión por competencia de los Docentes de la Facultad de ciencias Contables y Administrativas.

#### **Resumen de las dimensiones de la variable gestión por competencia**

Se observa en la figura 7, el resumen de dimensiones que las mayores puntuaciones de las cuatro dimensiones: Identificación por competencia, normalización por competencia, formación basada por competencia y certificación por competencia, se encuentran en la dimensión formación basada por competencia donde el 61,7% de los docentes manifestaron que se encuentra en un nivel muy bueno; por otro lado, las menores puntuaciones en la dimensión identificación por competencia. Cabe indicar que existe solo un 5% de docentes universitarios quienes manifestaron que se dan en forma regular la identificación por competencia.

**Tabla 7.** Distribución de frecuencias y porcentajes de las dimensiones de la variable Gestión por competencia.

Dimensiones de gestión por competencia profesionales	Identificación por competencia		Normalización por competencia		Formación basada por competencia		Certificación por competencia	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Regular	3	5	2	3,3	2	3,3	2	3,3
Bueno	18	30	17	28,3	16	26,7	16	26,7
Muy bueno	31	51,7	36	60	37	61,7	36	60
Excelente	8	13,3	5	8,3	5	8,3	6	10
Total	60	100	60	100	60	100	60	100



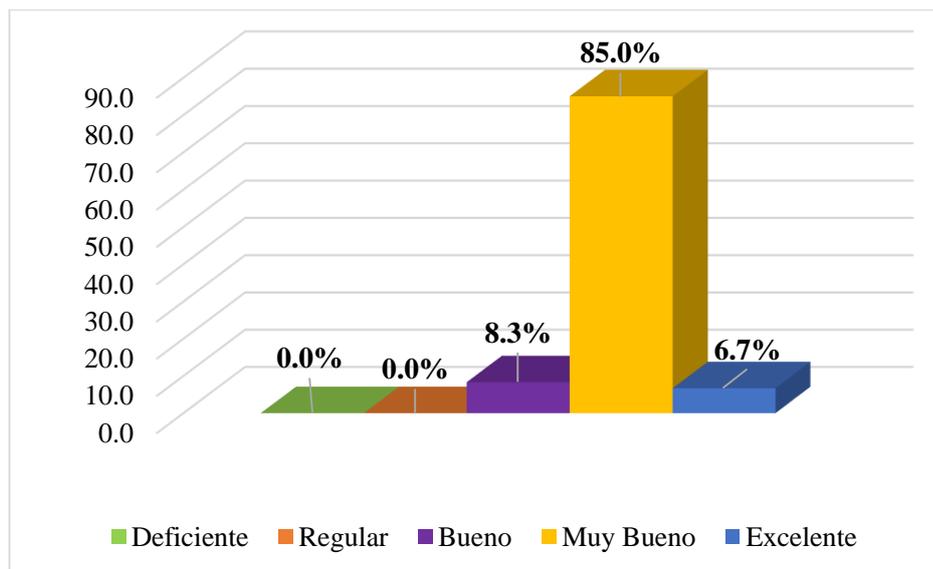
**Figura 10.** Distribución de porcentajes de las dimensiones de la variable gestión por competencia profesional

#### 4.1.2 Análisis descriptivo de la variable desempeño laboral

Se puede observar en la figura 8, los resultados arrojados en la agrupación de la variable desempeño laboral en los docentes universitarios, es así que 51 docentes universitarios que representan el 85,0% de dicha Universidad respondieron que el desempeño laboral es muy bueno. Por otro lado, cuatro (4) docentes universitarios que representan el 6,7% señalaron que se encuentra en forma excelente. Cabe indicar que ninguno respondió a las interrogantes que su desempeño laboral era deficiente o regular el desempeño laboral de los docentes de dicha institución privada de educación superior.

**Tabla 8:** Distribución de frecuencias y porcentajes de la dimensión desempeño laboral

	Desempeño laboral	
	frecuencia	Porcentaje s%
Deficiente	0	0,0
Regular	0	0,0
Bueno	5	8,3
Muy Bueno	51	85,0
Excelente	4	6,7
Total	60	100



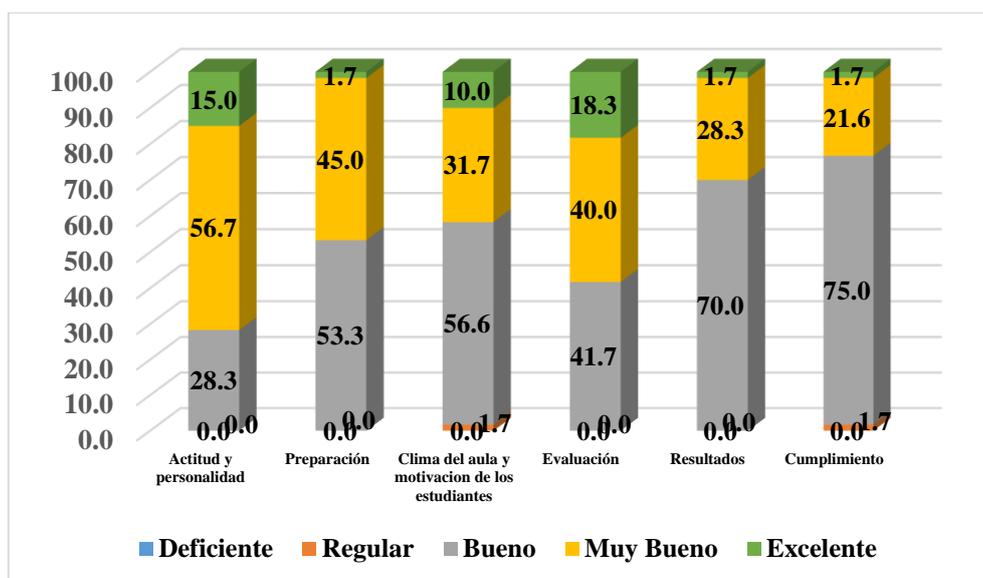
**Figura 11.** Distribución de porcentajes de la dimensión desempeño laboral

### Resumen de las dimensiones de la variable desempeño laboral

Se observa en la figura 9, el resumen de dimensiones que las mayores puntuaciones de las seis dimensiones: actitud y personalidad, preparación, Clima del aula, evaluación de competencias, resultados y cumplimiento de normas; se encuentran en la dimensión formación basada por competencia donde los docentes manifestaron que tiene un buen desempeño laboral en cumplimiento con 75%, en resultados con 70%, a diferencia de las dimensiones actitud preparación y evaluación que se encuentran en un desempeño laboral muy bueno.

**Tabla 9.** Distribución de frecuencias y porcentajes de las dimensiones del desempeño laboral.

Desempeño laboral	Actitud y preparación		Preparación		Clima del aula y motivación de los estudiantes		Evaluación		Resultados		Cumplimiento	
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%
Deficiente	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Regular	0	0,0	0	0,0	1	1,7	0	0,0	0	0,0	1	1,7
Bueno	17	28,3	32	53,3	34	56,6	25	41,7	42	70,0	45	75,0
Muy Bueno	34	56,7	27	45,0	19	31,7	24	40,0	17	28,3	13	21,6
Excelente	9	15,0	1,0	1,7	6	10,0	11	18,3	1	1,7	1	1,7
Total	60	100	60	100	60	100	60	100	60	100	60	100



**Figura 12.** Distribución de porcentajes de las dimensiones de Desempeño Laboral

## 4.2 Contratación de las hipótesis

### 4.2.1 Hipótesis específica 1

La identificación por competencia se relaciona con el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la Universidad San Pedro en el año 2015

#### Significancia estadística

##### 1. Plantear hipótesis

$H_0$ : No existe relación entre la identificación por competencia y el desempeño laboral

$H_a$ : Existe relación entre la identificación por competencia y el desempeño laboral

##### 2. Establecer un nivel de significancia

Nivel de significancia es de 0,01.

##### 3. Estadístico de prueba

Rho de Spearman

##### 4. Valor de P

El valor de  $P = 0,000$       Coeficiente de correlación: 0,656

Con un valor del sig. bilateral 0,000 se demuestra que existe relación entre la identificación de competencia y el desempeño laboral.

**Tabla 10:** Correlaciones de Rho de Spearman de la identificación por competencia y el desempeño laboral

		Identificación por competencia	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Identificación por competencia	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,656**
		N	60
Desempeño laboral	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,656**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	60

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

## 5. Conclusión

Se puede observar en la Tabla 10, que el p-valor (0,000) es menor a 0,05, por lo que se rechaza la hipótesis nula; por consiguiente, hay suficientes evidencias estadísticas para afirmar que existe relación entre la identificación por competencia y el desempeño laboral.

Por otro lado, el coeficiente de correlación de Spearman = 0,656, lo que indica una relación positiva de nivel moderado; por lo tanto, se puede afirmar que: Existe relación significativa entre la identificación por competencia y el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la Universidad San Pedro en el año 2015, quedando demostrada la hipótesis específica 1.

#### **4.2.2 Hipótesis específica 2**

La normalización por competencia se relaciona con el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la Universidad San Pedro en el año 2015.

#### **Significancia estadística**

##### **1. Plantear hipótesis**

$H_0$ : No existe relación entre la normalización por competencia y el desempeño laboral

$H_a$ : Existe relación entre la normalización por competencia y el desempeño laboral

##### **2. Establecer un nivel de significancia**

Nivel de significancia es de 0,01.

##### **3. Estadístico de prueba**

Rho de Spearman

##### **4. Valor de P**

El valor de  $P = 0,000$       Coeficiente de correlación: 0,613

Con un valor del sig. bilateral 0,000 se demuestra que existe relación entre la normalización por competencia y el desempeño laboral.

**Tabla 11:** Correlaciones de Rho de Spearman de la normalización por competencia y el desempeño laboral

			Normalización por competencia	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Normalización por competencia	Coefficiente de correlación	1,000	,613**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	60	60
Desempeño laboral	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,613**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	60	60

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

## 5. Conclusión

Se puede observar en la Tabla 11, que el p-valor (0,000) es menor a 0,05, por lo que, se rechaza la hipótesis nula; por consiguiente, hay suficientes evidencias estadísticas para afirmar que existe relación entre la normalización de competencia y el desempeño laboral.

Por otro lado, el coeficiente de correlación de Spearman = 0,613, lo que indica una relación positiva de nivel moderado; por lo tanto, se puede afirmar que: Existe relación significativa entre la normalización por competencia y el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la Universidad San Pedro en el año 2015, quedando demostrada la hipótesis específica 2.

### **4.2.3 Hipótesis específica 3**

la formación basada por competencia se relaciona con el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la Universidad San Pedro en el año 2015.

#### **Significancia estadística**

##### **1. Plantear hipótesis**

H<sub>0</sub>: No existe relación entre la formación basada por competencia y el desempeño laboral

H<sub>a</sub>: Existe relación entre la formación basada por competencia y el desempeño laboral

##### **2. Establecer un nivel de significancia**

Nivel de significancia es de 0,01.

##### **3. Estadístico de prueba**

Rho de Spearman

##### **4. Valor de P**

El valor de P = 0,000      Coeficiente de correlación: 0,513

Con un valor del sig. bilateral 0,000 se demuestra que existe relación entre la formación basada por competencia y el desempeño laboral.

**Tabla 12:** Correlaciones de Rho de Spearman de la formación basada por competencia y el desempeño laboral

		Formación basada por competencia	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Formación basada por competencia	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,513**
		N	60
	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,513**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	60

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

### 5. Conclusión

Se puede observar en la Tabla 12 que el p-valor (0,000) es menor a 0,05, por lo que se rechaza la hipótesis nula; por consiguiente, hay suficientes evidencias estadísticas para afirmar que existe correlación entre la formación basada por competencia y el desempeño laboral.

Por otro lado, el coeficiente de correlación de Spearman = 0,513, lo que indica una relación positiva directa de nivel moderado; por lo tanto, se puede afirmar que: Existe relación significativa entre la formación basada por competencia y el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la Universidad San Pedro en el año 2015, quedando demostrada la hipótesis específica 3.

#### **4.2.4 Hipótesis específica 4**

La certificación por competencia se relaciona con el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la Universidad San Pedro en el año 2015.

#### **Significancia estadística**

##### **1. Plantear hipótesis**

$H_0$ : No existe relación entre la certificación por competencia y el desempeño laboral

$H_a$ : Existe relación entre la certificación por competencia y el desempeño laboral

##### **2. Establecer un nivel de significancia**

Nivel de significancia es de 0,01.

##### **3. Estadístico de prueba**

Rho de Spearman

##### **4. Valor de P**

El valor de  $P = 0,000$       Coeficiente de correlación: 0,380

Con un valor del sig. bilateral 0,003 se demuestra que existe relación entre la certificación por competencia y el desempeño laboral.

**Tabla 13:** Correlaciones de Rho de Spearman de la certificación por competencia y el desempeño laboral

			Certificación por competencia	Desempeño laboral
Rho de Spearman por competencia	Certificación	Coeficiente de correlación	1,000	,380**
		Sig. (bilateral)	.	,003
		N	60	60
Desempeño laboral	Desempeño laboral	Coeficiente de correlación	,380**	1,000
		Sig. (bilateral)	,003	.
		N	60	60

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

### 5. Conclusión

Se puede observar en la Tabla 12 que el p-valor (0,003) es menor a 0,05, por lo que se rechaza la hipótesis nula; por consiguiente, hay suficientes evidencias estadísticas para afirmar que existe correlación entre la certificación por competencia y el desempeño laboral.

Por otro lado, el coeficiente de correlación de Spearman = 0,380, lo que indica una relación positiva directa de nivel bajo; por lo tanto, se puede afirmar que: Existe relación significativa entre la certificación por competencia y el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la Universidad San Pedro en el año 2015, quedando demostrada la hipótesis específica 4.

#### **4.2.5 Hipótesis general**

La Gestión por competencia profesional se relaciona con el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la Universidad San Pedro en el año 2015.

#### **Significancia estadística**

##### **1. Plantear hipótesis**

$H_0$ : No existe relación entre la Gestión por competencia y el desempeño laboral

$H_a$ : Existe relación entre la Gestión por competencia y el desempeño laboral

##### **2. Establecer un nivel de significancia**

Nivel de significancia es de 0,01.

##### **3. Estadístico de prueba**

Rho de Spearman

##### **4. Valor de P**

El valor de  $P = 0,000$       Coeficiente de correlación:0,679

Con un valor del sig. bilateral 0,000 se demuestra que existe relación entre la Gestión por competencia y el desempeño laboral.

**Tabla 14:** Correlaciones de la Gestión por competencia y el desempeño laboral

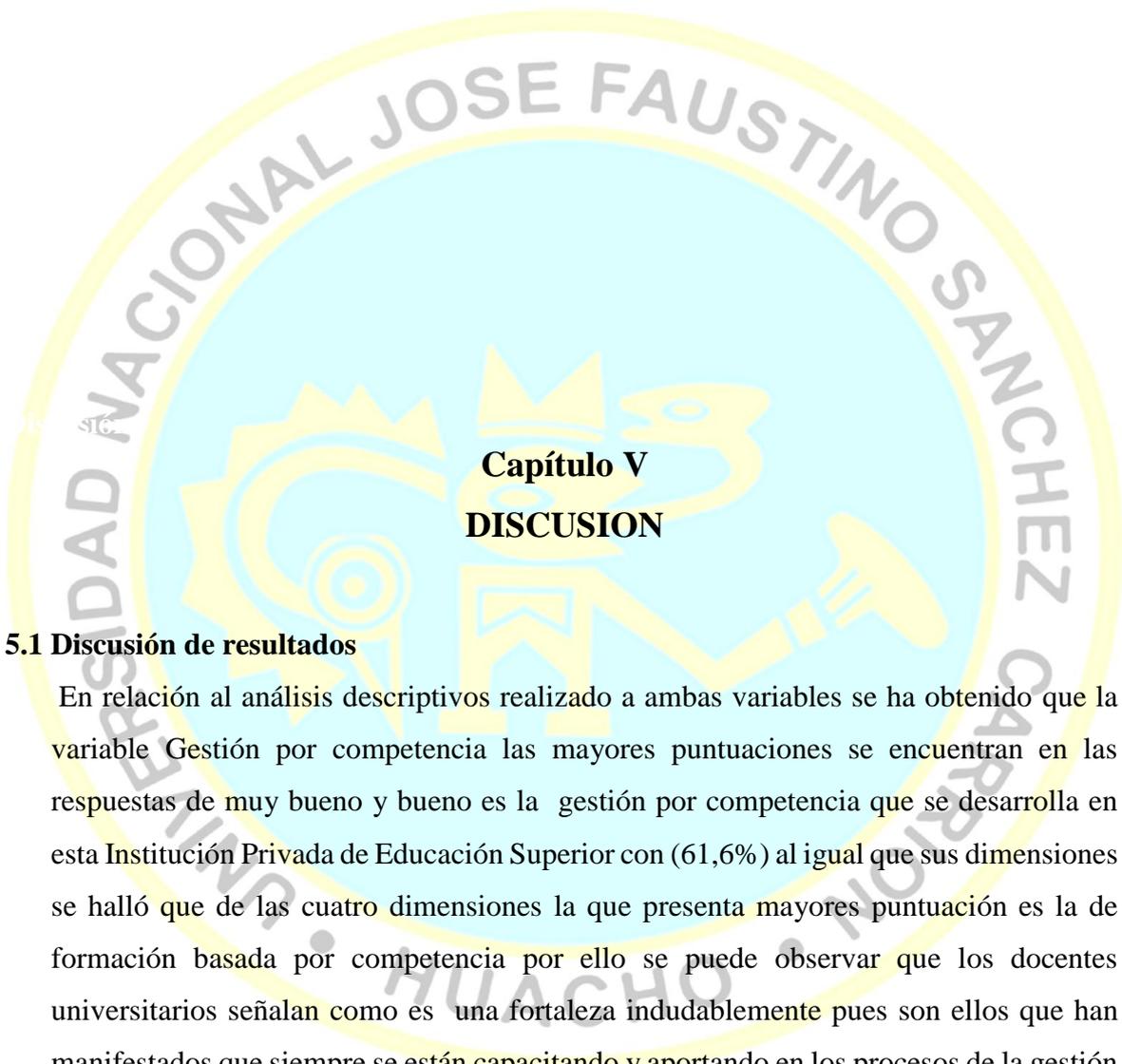
		Gestión por competencia	Desempeño laboral
Rho de Spearman	Gestión por competencia	Coefficiente de correlación	1,000
		Sig. (bilateral)	,679**
		N	60
Desempeño laboral	Desempeño laboral	Coefficiente de correlación	,679**
		Sig. (bilateral)	1,000
		N	60

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

## 5. Conclusión

Se puede observar en la Tabla 14 que el p-valor (0,000) es menor a 0,05, por lo que se rechaza la hipótesis nula; por consiguiente, hay suficientes evidencias estadísticas para afirmar que existe correlación entre la Gestión por competencia y el desempeño laboral.

Por otro lado, el coeficiente de correlación de Spearman = 0,679, lo que indica una relación positiva directa de nivel moderada; por lo tanto, se puede afirmar que: Existe relación significativa entre la Gestión por competencia profesional y el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la Universidad San Pedro en el año 2015, quedando demostrada la hipótesis general.



## **Capítulo V**

### **DISCUSION**

#### **5.1 Discusión de resultados**

En relación al análisis descriptivos realizado a ambas variables se ha obtenido que la variable Gestión por competencia las mayores puntuaciones se encuentran en las respuestas de muy bueno y bueno es la gestión por competencia que se desarrolla en esta Institución Privada de Educación Superior con (61,6%) al igual que sus dimensiones se halló que de las cuatro dimensiones la que presenta mayores puntuación es la de formación basada por competencia por ello se puede observar que los docentes universitarios señalan como es una fortaleza indudablemente pues son ellos que han manifestados que siempre se están capacitando y aportando en los procesos de la gestión esperada que demanda la exigencia educativa. Por otro lado, los resultados obtenidos de la variable desempeño docente se halló que el 85% del total respondieron que su desempeño es muy bueno en el aula, fundamentalmente en el cumplimiento de normas y los resultados por competencia que son parte de la exigencia académica de dicha casa superior de estudios. Jofré (2009) en su investigación concordante con los resultados descriptivos concluye que “la formación continua debería ser contextualizada, es decir

asociada a las necesidades reales del profesor en su lugar de trabajo: el aula, el liceo. Asimismo, manifiestan la necesidad de implementar procesos más exhaustivos de supervisión en el aula, teniendo como objetivo el servir de retroalimentación de su quehacer a los profesores supervisados. Que, pocos profesores están dispuestos a cambiar su forma de acción si hasta el momento le ha dado resultado y manifiestan la necesidad de implementar procesos más exhaustivos de supervisión en el aula, teniendo como objetivo el servir de retroalimentación de su quehacer a los profesores supervisados”

En respuesta a los objetivos de la investigación y a la demostración de la hipótesis general, se halló que existe una relación positiva moderada ( $Rho = 0,679$ ) entre la Gestión por competencia y el desempeño laboral que realizan los docentes universitarios de dicha universidad esto indica que ante las exigencia de calidad de los organismo nacionales en la universidad se vienen adecuando a la necesidad de responder teniendo como marco la Ley universitaria ante estas instancias y su población de estudio, quedando demostrada la hipótesis alterna Si mejor son los proceso de gestión por competencias en la institución educativa superior, entonces mejor será el desempeño laboral de su docentes. Diferente a nuestros resultados García (2013) en su estudio: *Análisis de la Gestión del Recurso Humano por Competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico Ciudad de San Gabriel*, quien elaboró un Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias; concluyo que no se han definido planes de capacitación y desarrollo acordes a las necesidades institucionales que favorezcan a consolidar los conocimientos específicos para el desarrollo de actividades, así como para el fortalecimiento de habilidades y la evaluación del desempeño es vista como una obligación y no como una fuente de información que provee los datos necesarios para planear capacitaciones e identificar personas con potencial de desarrollo. El 82% del personal indica que los clientes internos y externos no son participes de este proceso por lo que no se puede obtener una visión consolidada del desempeño de las personas” (p. 85)

En cuanto a dar respuesta a los objetivos específicos que están referidos a la identificación por competencia y a la hipótesis respectivamente se halló la relación entre la identificación por competencia y el desempeño laboral, con un Rho de

Spearman=,656 encontrándose una relación positiva moderada, es decir Si existe mejores procesos de identificación por competencia en el campo educativo, entonces habrá mejor desempeño laboral de los docentes. Asimismo, en cuanto a procesos de normalización por competencia se halló una relación positiva moderada de Rho de Spearman =, 613, es decir Si existe mejor proceso de normalización por competencia entonces el desempeño laboral de los docentes será mucho mejor. Por otro lado, se encontró una relación positiva moderada entre la formación basada por competencia y el desempeño laboral, es decir Si existen mejores procesos de formación entonces mejor será el desempeño docente y por último se halló una relación positiva baja entre la certificación por competencia y el desempeño laboral que ejercen los docentes.

Chávez (2014) presentó la investigación denominada: *Gestión de personas por competencias y desempeños laborales en el Gobierno Regional de Ayacucho*, obteniendo las siguientes conclusiones: 1. Es preciso resaltar como resultado final que, una nueva concepción para los directivos y trabajadores en general en el Gobierno Regional de Ayacucho, es el reto que tienen de adecuarse a las exigencias del contexto y los cambios, siendo necesario adaptar todo un sistema de gestión de personas por competencia en busca de la excelencia organizacional, debido a la influencia significativa de ésta en los desempeños laborales.

Se coincide con Jofré (2009) en lo que refiere a la gestión por competencia se demuestra a través de la identificación de los estándares y la realización de su trabajo en el aula; en cuanto a la normalización está orientado a ver sus competencias y criterios de desempeño que la formación, y desarrollo de procesos, complejo multidimensional y evolutivo. Y, por último, que la certificación se refiere a las competencias laborales y profesional que los docentes desarrollan, los hace más competitivos.



## Capítulo VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1 Conclusiones

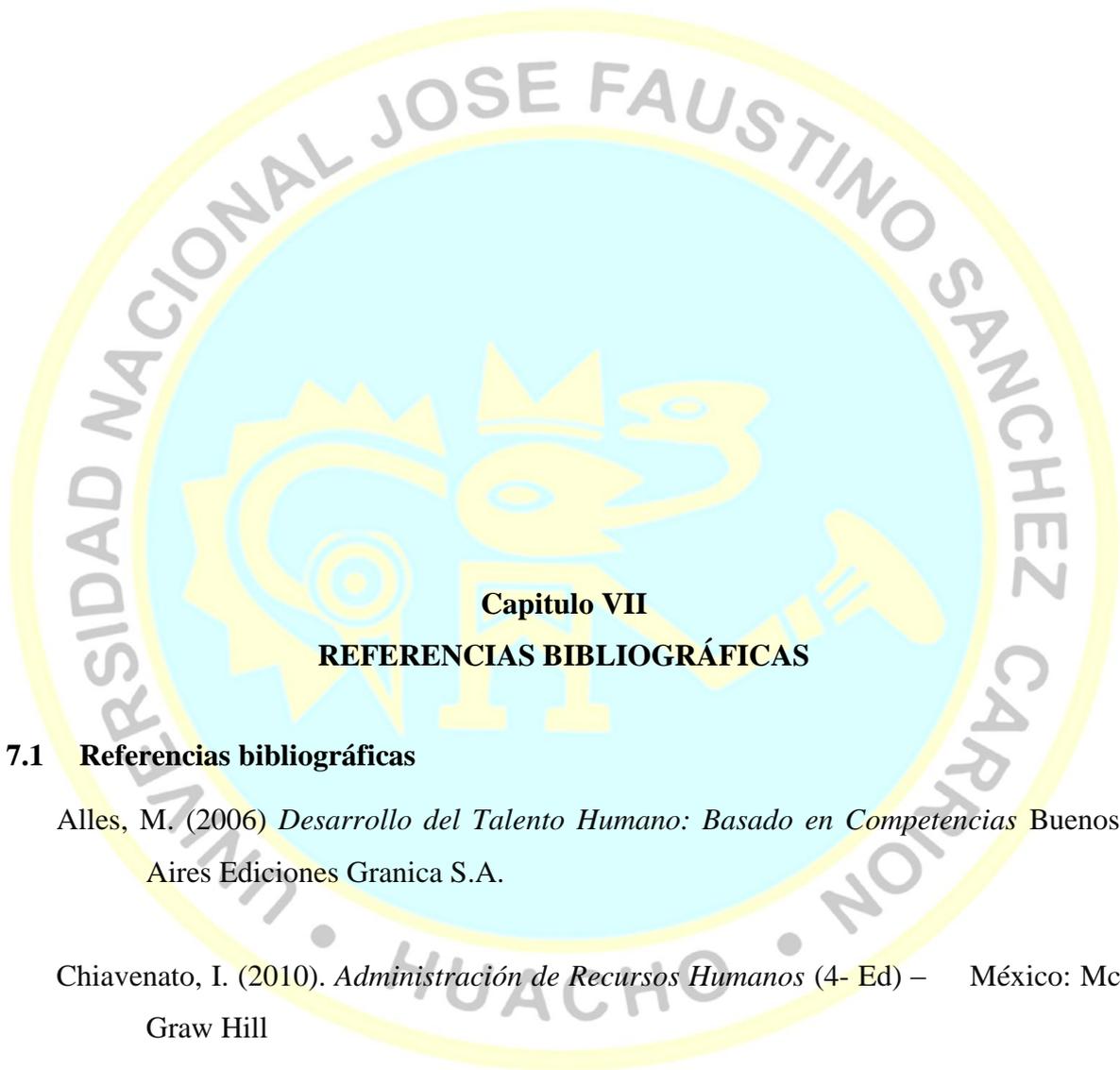
- a) Existe relación entre la identificación por competencia y el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la Universidad San Pedro en el año 2015, con un coeficiente de correlación positiva media de 0,656 altamente significativa.
- b) Existe relación entre la normalización por competencia y el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la Universidad San Pedro en el año 2015, con un coeficiente de correlación positiva media de 0,613 altamente significativa.
- c) Existe relación entre la formación basada por competencia y el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la

Universidad San Pedro en el año 2015, con un coeficiente de correlación positiva media de 0,513 altamente significativa

- d) Existe relación entre la certificación por competencia y el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la Universidad San Pedro en el año 2015, con un coeficiente de correlación positiva media de 0,380 altamente significativa.
- e) Existe relación entre la gestión por competencia profesional y el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la Universidad San Pedro en el año 2015, con un coeficiente de correlación positiva media de 0,679 altamente significativa

## **6.2 Recomendaciones**

- a) Implementar el centro de formación y actualización continua del docente mediante programas de capacitación continua a corto y largo plazo, entrenamiento y el perfeccionamiento en competencia con los docentes, que respondan a las exigencias de una educación de calidad.
- b) Sensibilizar a las autoridades universitaria sobre la necesidad de establecer espacios de dialogo con los grupos de interés a nivel interno y externo tomando en consideración las necesidades del mercado ocupacional y las de la sociedad esto les permitirá implementar las competencia profesional a fin de ser más eficientes en el sistema universitario.
- c) Informar a la comunidad universitaria sobre la necesidad de mejorar los procesos que permita la identificación de estándares poniendo mayor énfasis en la certificación por competencia profesional, ya que se observa una debilidad con relación a la parte laboral y profesional.



## Capítulo VII REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### 7.1 Referencias bibliográficas

Alles, M. (2006) *Desarrollo del Talento Humano: Basado en Competencias* Buenos Aires Ediciones Granica S.A.

Chiavenato, I. (2010). *Administración de Recursos Humanos* (4- Ed) – México: Mc Graw Hill

Cruz, P. K., & Vega, G. M. (2001) *La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano*, Antofagasta, Universidad de Antofagasta.

Hernández, R. (2010) *Metodología de la Investigación*. V edición – Mc Graw Hill.

Hoskinson, R. (2009). *Administración Estratégica: competitividad y conceptos de globalización*. (11- Ed) – México: Cengage Learning.

Lago, G. & Nadruz, P. (2013). *Gestión por competencias: Integración entre la Evaluación del desempeño y la formación y el desarrollo*. UDELAR – Facultad de Ciencias Económicas.

Peña, J. (2008) *Modelos Actuales de Gestión de los Recursos*. Instituto Madrileño de Formación.

Pino, G. (2007). *Metodología de la Investigación*. Edición. Lima: Ed. San Marcos.

Rabago, E. (2010). *Gestión por competencias. Un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial*. La Coruña-España: Netbiblo, S.L.

Santos, M. (2010). *La gestión de competencias y su impacto en la mejora continua del desempeño laboral*. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 168.

## 7.2 Referencias hemerográficas

Ayala, C. et al. (2017). Proyecto Tuning: competencias y exigencias laborales en egresados de una licenciatura en enfermería en México. *Rev Enferm IMSS*, 25 (1): 37- 46.

Farías, F. (2009). La epistemología de las ciencias sociales en la formación por competencias del pregrado. *Cinta moebio*, (34), 58-66. doi:10.4067/S0717-554X2009000100004

González, S. y Ortiz, M. (2011) *Las competencias profesionales en la Educación Superior*. 25(3): 334 - 343 Setiembre.

Mas, O. (2011). El Profesor Universitario: Sus Competencias y Formación. *Revista de currículo y formación del profesorado*, 15(3). Diciembre.

Mas, O. (2012). Las competencias del docente universitario: la percepción del alumno, de los expertos y del propio protagonista. *10* (2) Agosto.

Rodríguez, H. (2007) El Paradigma de las Competencias hacia la educación superior.  
*Revista de la Facultad de Ciencias Económicas. XV (1). p. 145-165. Junio.*

### 7.3 Referencias documentales

Alfaro, S. (2011). *Competencias profesionales de los recursos humanos de las Bibliotecas universitarias del Perú.* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima.

Chávez, J. (2014). *Gestión de personas por competencias y desempeños laborales en el Gobierno Regional de Ayacucho.* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga – Ayacucho.

García, A. (2013). *Análisis de la Gestión del Recurso Humano por Competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal administrativo y de servicios del Instituto Superior Pedagógico Ciudad de San Gabriel* (Tesis de Maestría). Universidad Politécnica Estatal del Carchi. Tulcán

García, M. (2010) *Diseño y Validación de un Modelo de Evaluación por competencias en la Universidad* (Tesis Doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona. Bellaterra

Jofré, G. (2009). *Competencias Profesionales de los Docentes de Enseñanza Media de Chile. Un análisis desde la percepción de los Implicados.* (Tesis Doctoral). Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona

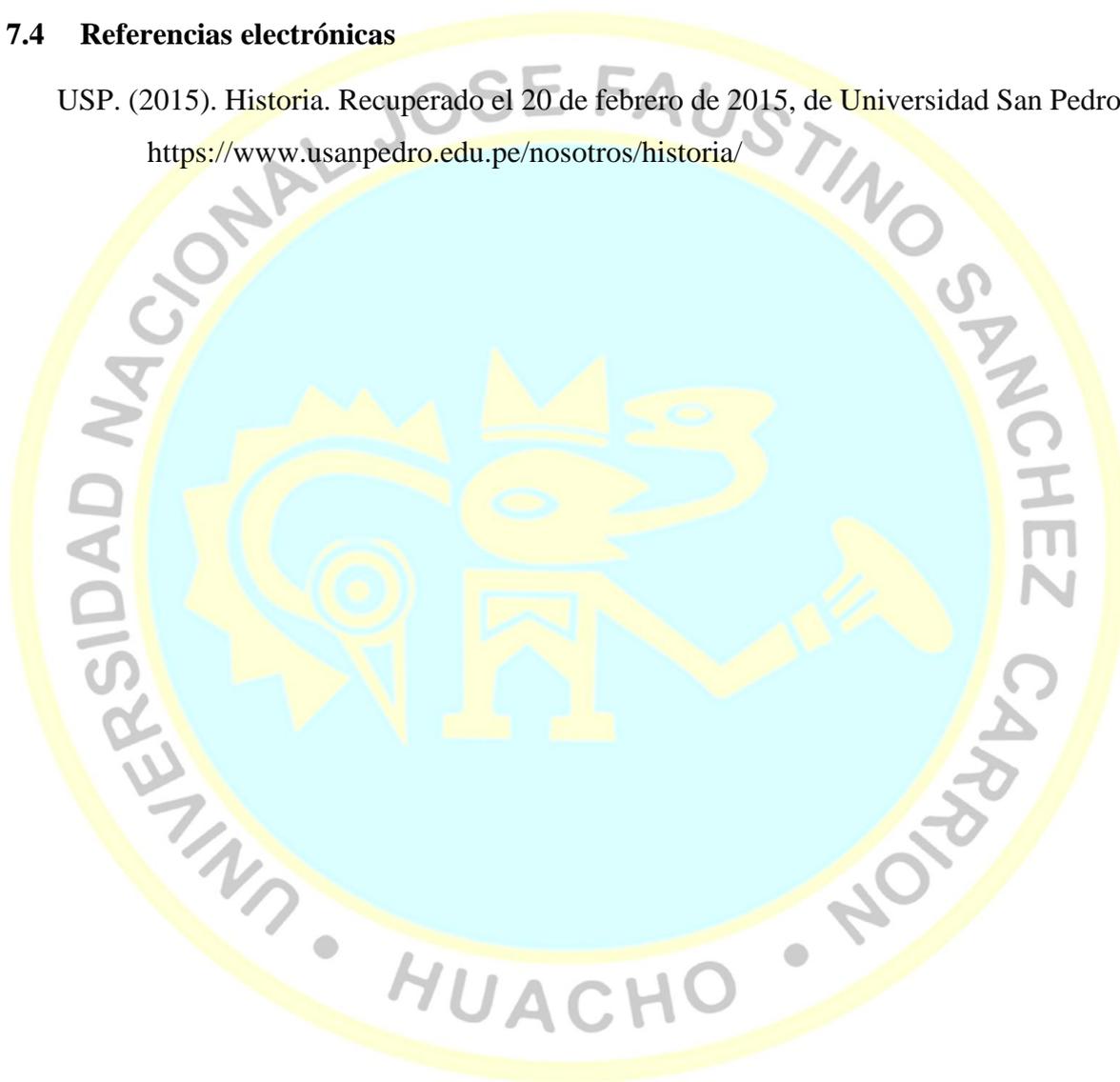
Quintanilla, K. (2008). *Gestión Por Competencias y Desempeño Laboral en la Municipalidad de Ayacucho* (Tesis de pregrado). Universidad Nacional San Cristóbal de Huamanga, Ayacucho

Urquiza, A. (2009). *Creación de un Marco de Competencias para la Evaluación del Rendimiento de los Gestores de Sistemas de Información en las Grandes Organizaciones.* (Tesis Doctoral). Alcalá de Henares: Universidad de Alcalá, España.

Zevallos, G. (2012). *Desarrollo de Competencias Técnicas Profesionales y su Influencia en el Desempeño Laboral de los Estudiantes de bachillerato de las Explotaciones Agropecuarias del Colegio Fiscal Dr. Teodoro Alvarado Garaicoa del Cantón Alfredo Baquerizo Moreno. Milagro.* (Tesis de maestría). Ecuador: Universidad Estatal de Milagro, Ecuador.

#### **7.4 Referencias electrónicas**

USP. (2015). Historia. Recuperado el 20 de febrero de 2015, de Universidad San Pedro: <https://www.usanpedro.edu.pe/nosotros/historia/>



## **ANEXOS**

ANEXO 01

PROFESIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD SAN PEDRO EN EL AÑO 2015

OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p><b>General</b></p> <p>la relación que la gestión por la profesional y el laboral de los la Facultad de Contables y vas de la San Pedro en el</p>	<p><b>Hipótesis General</b></p> <p>a) La gestión por competencia profesional se relaciona con el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la Universidad San Pedro en el año 2015.</p>	<p><b>Variable X</b></p> <p><b>Gestión por competencia</b></p> <p>a) <b>Identificación por competencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estándares</li> <li>• Realiza bien su trabajo</li> </ul> <p>b) <b>Normalización por competencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia</li> <li>• Criterios de desempeño</li> </ul> <p>c) <b>Formación basada por competencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesos</li> <li>• Complejos multidimensional y evolutiva</li> </ul>	<p><b>Diseño de Investigación</b></p> <p>No experimental</p> <p><b>Tipo de Investigación</b></p> <p>Aplicada</p> <p><b>Nivel de Investigación</b></p> <p>Correlacional transeccional</p> <p><b>Técnicas</b></p> <p>Encuesta</p> <p><b>Universo</b></p> <p>60 docentes</p>
<p><b>Específicos</b></p> <p>la relación que la identificación ncia profesional ño laboral de los la Facultad de Contables y vas de la San Pedro en el</p>	<p><b>Hipótesis Específicas</b></p> <p>a) La identificación por competencia profesional se relaciona con el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la Universidad San Pedro en el año 2015.</p>		



VARIABLES, DIMENSIONES E INDICADORES	METODOLOGÍA
<p><b>VARIABLES</b></p> <p><b>específicos</b></p> <p>ción que existe alización por fisional y el oral de los Facultad de Contables y de la Pedro en el Año</p> <p>ción que existe ón basada por fisional y el oral de los Facultad de Contables y de la Pedro en el Año</p> <p>ción que existe ificación por fisional y el oral de los Facultad de</p>	<p><b>Hipótesis Específicas</b></p> <p>b) La Normalización por competencia profesional se relaciona con el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la Universidad San Pedro en el año 2015.</p> <p>c) La Formación basada por Competencia profesional se relaciona con el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la Universidad San Pedro en el año 2015.</p> <p>d) La Certificación por competencia profesional se relaciona con el desempeño laboral de los docentes de la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas de la</p>
<p><b>Variable Y</b></p> <p><b>Desempeño laboral</b></p> <p><b>a) Actitud y Personalidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rasgos y personalidad.</li> <li>• Comportamiento.</li> <li>• Organizacional.</li> </ul> <p><b>b) Preparación.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento profesional.</li> <li>• Práctica Profesional.</li> </ul> <p><b>c) Clima del aula y motivación de los estudiantes.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compromiso profesional.</li> </ul> <p><b>d) Evaluación.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Logros obtenidos.</li> </ul> <p><b>e) Resultados.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento de logros.</li> </ul> <p><b>f) Cumplimiento de las Normas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Práctica de valores</li> </ul>	<p><b>Muestra</b></p> <p>60 docentes</p> <p><b>Estadístico de prueba</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prueba de normalidad</li> <li>• Rho de Spearman</li> </ul> <p><b>Validación y confiabilidad</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alfa de Cronbach</li> </ul>

**Anexo 2**

**ESCALA SOBRE GESTIÓN POR COMPETENCIA PROFESIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES UNIVERSITARIOS**

**I. GESTION POR COMPETENCIA**

1 = Deficiente    2 = Regular    3 = Bueno    4 = Muy bueno    5 = Excelente

Sírvase marcar con una X en el recuadro

N°	DESARROLLO	1	2	3	4	5
	Lea bien las preguntas y respóndalas con sinceridad, es muy importante que lo haga	<b>Poner un X en la columna correspondiente</b>				
1	<b>IDENTIFICACIÓN POR COMPETENCIA</b>					
	1.1 Trabaja para alcanzar los estándares establecidos					
	1    Conociendo un Mapa Funcional					
	2    La aplicación del análisis funcional determina la competencia laboral					
	1.2 Realiza bien el trabajo					
	3    El concepto de competencia laboral, se aplica a la gestión de Recursos Humanos					
2	4    El enfoque por competencia contribuye a la selección de Recursos Humanos					
	<b>NORMALIZACIÓN POR COMPETENCIA</b>					
	2.1 Competencia					
3	5    Establecer las normas de competencia laboral.					
	6    Formación: diseño de programas basados en las líneas de trabajo con los docentes					
3	<b>FORMACION BASADA POR COMPETENCIA</b>					
	3.1 Procesos					

	7	El diseño de los programas tendrá un claro compromiso con las necesidades laborales					
	8	Las normas de competencia, se relacionan con el diseño curricular.					
	3.2 Complejos						
	9	Es necesario establecer comparaciones en el proceso de enseñanza-aprendizajes con respecto al enfoque tradicional.					
	10	En necesario establecer comparaciones en el proceso de enseñanza-aprendizaje con respecto al enfoque tradicional					
4	<b>CERTIFICACIONES DE COMPETENCIA</b>						
	4.1 Laborales						
	11	La aplicación de la certificación por competencia laborales					
	12	La evaluación tradicional se diferencia en la evaluación por competencia.					
	4.2 Profesionales						
	13	Las normas de competencia se relacionan con el debido diseño					
	14	La formación profesional plantea desafíos a las competencia laboral					

## II. DESEMPEÑO LABORAL

1 = Deficiente    2 = Regular    3 = Bueno    4 = Muy bueno    5 = Excelente

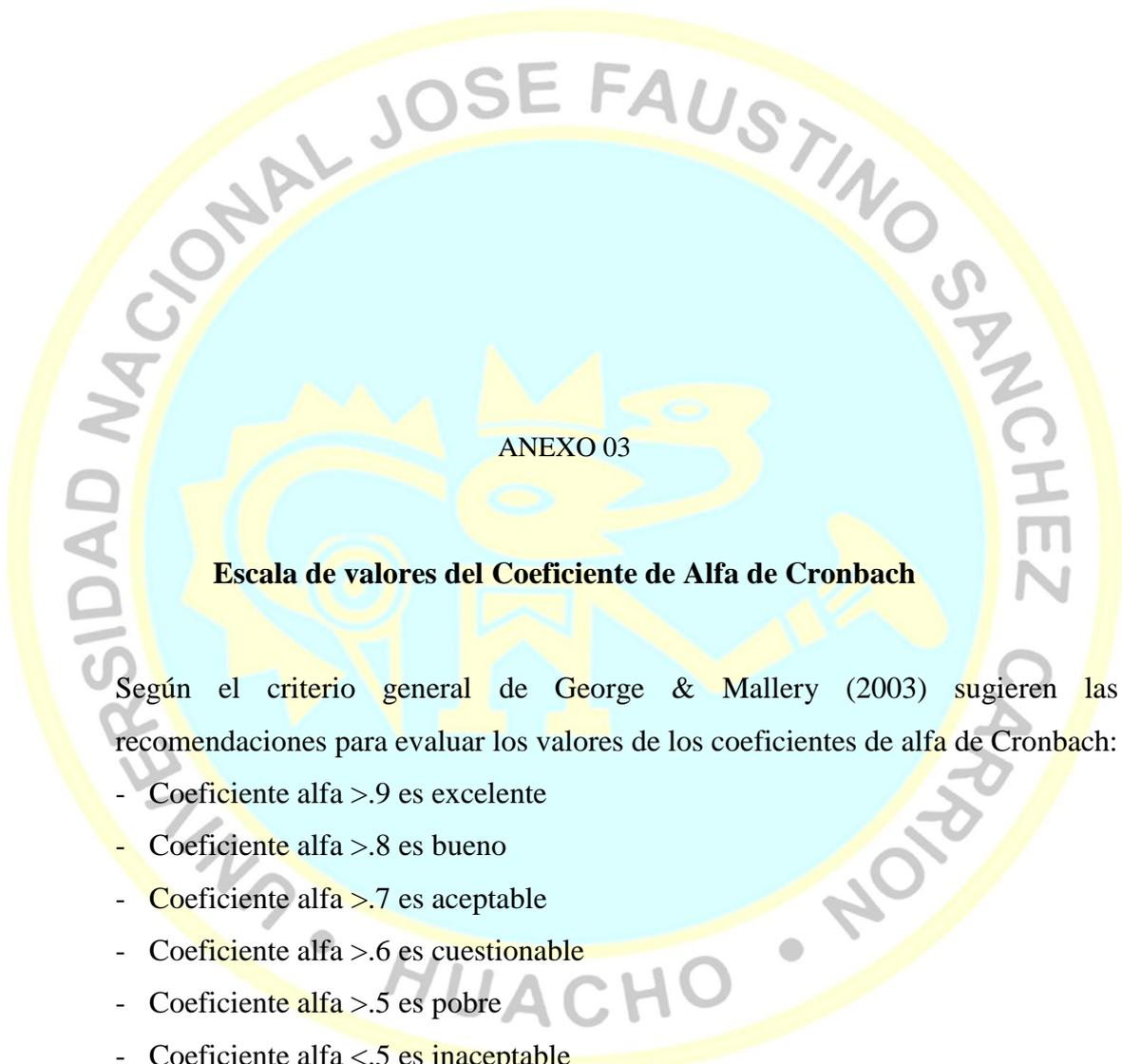
Sírvase marcar con una X en el recuadro

	N°	DESARROLLO	1	2	3	4	5
		Lea bien las preguntas y respóndalas con sinceridad, es muy importante que lo haga	<b>Poner un X en la columna correspondiente</b>				
1	<b>ACTITUD Y PERSONALIDAD</b>						
	1.1 Rasgos y Personalidad						
	15	La personalidad influye de manera determinante en el desempeño laboral y el éxito de la Universidad					
	16	Al coordinador general le beneficia la personalidad de sus docentes					
	1.2 Comportamiento Organizacional						
	17	Las actitudes se relacionan con el trabajo y el comportamiento organizacional					
	18	Nos motivan cuando tenemos problemas en el trabajo					
2	<b>PREPARACIÓN</b>						
	2.1 Conocimiento Profesional						
	19	Las competencias que forman parte del perfil profesional de un docente universitario					
	20	Es necesario que tengan niveles de medición o estándares completamente verificables					

	2.2 Practica Profesional						
	21	La asesoría académica es necesaria para cumplir sus prácticas pre profesionales					
	22	Las prácticas pre profesionales enriquece el currículo. Ya que se considera como experiencia laboral					
	<b>CLIMA DEL AULA Y MOTIVACIÓN DE LOS ESTUDIANTES</b>						
	3.1 Compromiso Profesional						
3	23	El docente ha de generar competencias didácticas, motivación y cierto compromiso profesional que le permitan desarrollar sus clases a través de metodologías participativas de enseñanza que posibiliten vincular la teoría con la práctica profesional en un contexto de diálogo.					
	24	El docente universitario aplica estrategias y realiza los cambios pertinentes para motivarlos					
	<b>EVALUACIÓN</b>						
4	4.1 Logros obtenidos						
	25	Se diseña el Plan de Evaluación al docente universitario					

	26	Realiza seguimiento al desempeño del docente universitario					
	<b>RESULTADO</b>						
	5.1 Cumplimiento de plazos						
5	27	Califica el desempeño laboral del docente universitario					
	28	Se constatan y verifican los logros alcanzados. El cumplimiento de compromisos y condiciones acordadas en la fijación de los mismos					
	<b>CUMPLIMIENTO DE NORMAS</b>						
	6.1 Practica de valores Institucionales						
6	29	Los valores compartidos constituyen el cimiento de la organización y generan beneficio para las personas y empresas que lo aplican					
	30	Promover en las organizaciones valores como el trabajo, el mejoramiento continuo, la excelencia personal, el aprendizaje, o la pro actividad.					

M(a) Maribel Lourdes Grados Cavero



ANEXO 03

**Escala de valores del Coeficiente de Alfa de Cronbach**

Según el criterio general de George & Mallery (2003) sugieren las recomendaciones para evaluar los valores de los coeficientes de alfa de Cronbach:

- Coeficiente alfa  $>.9$  es excelente
- Coeficiente alfa  $>.8$  es bueno
- Coeficiente alfa  $>.7$  es aceptable
- Coeficiente alfa  $>.6$  es cuestionable
- Coeficiente alfa  $>.5$  es pobre
- Coeficiente alfa  $<.5$  es inaceptable

**Fuente:** George & Mallery (2003)

ANEXO 04

Datos de la encuesta

desempeño-laboral (1).sav [Conjunto\_de\_datos] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

Archivo Edición Ver Datos Transformar Analizar Marketing directo Gráficos Utilidades Ventana Ayuda

	Nombre	Tipo	Anchura	Decimales	Etiqueta	Valores	Perdidos	Columnas	Alineación	Medida	Rol
1	Ident	Númerico	4	0		Ninguna	Ninguna	4	Derecha	Escala	Entrada
2	X1	Númerico	4	0	Conociendo un ...	{1, Deficient...	Ninguna	4	Derecha	Ordinal	Entrada
3	X2	Númerico	4	0	La aplicación d...	{1, Deficient...	Ninguna	4	Derecha	Ordinal	Entrada
4	X3	Númerico	4	0	El concepto de ...	{1, Deficient...	Ninguna	4	Derecha	Ordinal	Entrada
5	X4	Númerico	4	0	El enfoque de c...	{1, Deficient...	Ninguna	4	Derecha	Ordinal	Entrada
6	X5	Númerico	4	0	Establecer las ...	{1, Deficient...	Ninguna	4	Derecha	Ordinal	Entrada
7	X6	Númerico	4	0	Formación dis...	{1, Deficient...	Ninguna	4	Derecha	Ordinal	Entrada
8	X7	Númerico	4	0	El diseño de lo...	{1, Deficient...	Ninguna	4	Derecha	Ordinal	Entrada
9	X8	Númerico	4	0	Las normas de ...	{1, Deficient...	Ninguna	4	Derecha	Ordinal	Entrada
10	X9	Númerico	4	0	Es necesario e ...	{1, Deficient...	Ninguna	4	Derecha	Ordinal	Entrada
11	X10	Númerico	4	0	En necesario e ...	{1, Deficient...	Ninguna	4	Derecha	Ordinal	Entrada
12	X11	Númerico	4	0	La aplicación d...	{1, Deficient...	Ninguna	4	Derecha	Ordinal	Entrada
13	X12	Númerico	4	0	La evaluación tr...	{1, Deficient...	Ninguna	4	Derecha	Ordinal	Entrada
14	X13	Númerico	4	0	Las normas de ...	{1, Deficient...	Ninguna	4	Derecha	Ordinal	Entrada
15	X14	Númerico	4	0	Las normas de ...	{1, Deficient...	Ninguna	4	Derecha	Ordinal	Entrada
16	X15	Númerico	4	0	La personalidad...	{1, Deficient...	Ninguna	4	Derecha	Ordinal	Entrada
17	Y16	Númerico	4	0	A un gerente b...	{1, Deficient...	Ninguna	4	Derecha	Ordinal	Entrada
18	Y17	Númerico	4	0	Las actitudes s...	{1, Deficient...	Ninguna	4	Derecha	Ordinal	Entrada
19	Y18	Númerico	4	0	Nos motivan cu...	{1, Deficient...	Ninguna	4	Derecha	Ordinal	Entrada
20	Y19	Númerico	4	0	Las competenc...	{1, Deficient...	Ninguna	4	Derecha	Ordinal	Entrada
21	Y20	Númerico	4	0	Es necesario q...	{1, Deficient...	Ninguna	4	Derecha	Ordinal	Entrada
22	Y21	Númerico	4	0	La asesoría ac...	{1, Deficient...	Ninguna	4	Derecha	Ordinal	Entrada
23	Y22	Númerico	4	0	Las prácticas p...	{1, Deficient...	Ninguna	4	Derecha	Ordinal	Entrada
24	Y23	Númerico	4	0	El docente ha d...	{1, Deficient...	Ninguna	4	Derecha	Ordinal	Entrada

Vista de datos Vista de variables

IBM SPSS Statistics Processor está listo 7:38 06/09/2019



**Informe de originalidad**



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**  
**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN**  
**DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

*"AÑO DE LA LUCHA CONTRA LA CORRUPCIÓN Y LA IMPUNIDAD"*

**CONSTANCIA**

EL DIRECTOR DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DEL VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN, QUIEN SUSCRIBE:

**HACE CONSTAR:**

Que doña **GRADOS CAVERO MARIBEL LOURDES**, autor de la tesis denominada: **LA GESTIÓN POR COMPETENCIA PROFESIONAL Y EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS DOCENTES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS DE LA UNIVERSIDAD SAN PEDRO EN EL AÑO-2015**, para optar el grado académico de **Doctora en Administración**, asesorado por la **Dra. VIVIANA INÉS VELLÓN FLORES**; aprobó el proceso de revisión en el Software Antiplagio, evidenciándose en el informe de originalidad un índice de similitud 5%.

Se otorga la presente constancia para los fines que estime conveniente.

Huacho 15 de agosto de 2019

**UNIVERSIDAD NACIONAL JOSÉ FAUSTINO SÁNCHEZ CARRIÓN**  
**HUACHO**



Univ. Nac. José Faustino Sánchez Carrión  
DIRECCIÓN DE GESTIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

*Walter Stalin Gil Quevedo*  
Dr. Walter Stalin Gil Quevedo  
DIRECTOR

Constancia : N° 187 – POSG 2019  
Expediente : N° 046897 (16/07/19)  
N° recibo : 2556447  
Autogenerado : 2546351

Cc. Archivo 

Av. Mercedes Indiochea N° 609 Puera 01 Telef. 2526097 - 2322918 Anexo 217  
www.unjfc.edu.pe

---

**Dra. Viviana Inés Vellón Flores**  
**ASESOR**



---

**Dra. Mirtha Sussan Trejo López**  
**VOCAL**