

UNIVERSIDAD DE HUANUCO
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



UDH
UNIVERSIDAD DE HUANUCO
<http://www.udh.edu.pe>

TESIS

**“EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU
INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DEL FACTOR HUMANO DEL
PROGRAMA PENSIÓN 65, HUANCAYO 2018”**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

AUTOR: García Hinojosa, Javier

ASESOR: Linares Beraun, William Giovanni

HUÁNUCO – PERÚ

2021

U

TIPO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN:

- Tesis (X)
- Trabajo de Suficiencia Profesional ()
- Trabajo de Investigación ()
- Trabajo Académico ()

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN: Gestión Administrativa
AÑO DE LA LÍNEA DE INVESTIGACIÓN (2018-2019)

CAMPO DE CONOCIMIENTO OCDE:

Área: Ciencias Sociales

Sub área: Economía, Negocios

Disciplina: Negocios, Administración

DATOS DEL PROGRAMA:

Nombre del Grado/Título a recibir: Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas

Código del Programa: P36

Tipo de Financiamiento:

- Propio (X)
- UDH ()
- Fondos Concursables ()

DATOS DEL AUTOR:

Documento Nacional de Identidad (DNI): 20070626

DATOS DEL ASESOR:

Documento Nacional de Identidad (DNI): 07750878

Grado/Título: Maestro en gestión pública para el desarrollo social

Código ORCID: 0000-0002-4305-7758

DATOS DE LOS JURADOS:

N°	APELLIDOS Y NOMBRES	GRADO	DNI	Código ORCID
1	Huerto Orizano, Diana	Maestro en gestión y negocios, mención en gestión de proyectos	40530605	0000-0003-1634-6674
2	Ortega Buleje, Vicky Evelyn	Magister en ingeniería industrial mención en gestión empresarial	22503140	0000-0001-5066-3759
3	Rivera López, Cecilia del Pilar	Maestro en administración y dirección de empresas	22404218	0000-0002-0215-1270

D

H

UNIVERSIDAD DE HUÁNUCO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

En la ciudad de Huánuco, siendo las **17:30 horas del día 16 del mes de abril del año 2021**, en el cumplimiento de lo señalado en el Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad de Huánuco, se reunieron el sustentante y el Jurado Calificador mediante la plataforma virtual Google Meet, integrado por los docentes:

Mtra. Diana Huerto Orizano **(Presidente)**

Mtra. Vicky Evely Ortega Buleje **(Secretaria)**

Mtra. Cecilia del Pilar Rivera López **(Vocal)**

Nombrados mediante la Resolución N° 032-2021-D-FCEMP-EAPAE-UDH, para evaluar la Tesis intitulada: **“EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INFLUENCIA EN LA GESTIÓN DEL FACTOR HUMANO DEL PROGRAMA PENSIÓN 65, HUANCAYO 2018”**, presentada por el (la) Bachiller, **GARCÍA HINOJOSA, Javier**; para optar el título **Profesional de Licenciado en Administración de Empresas**.

Dicho acto de sustentación se desarrolló en dos etapas: exposición y absolución de preguntas; procediéndose luego a la evaluación por parte de los miembros del Jurado.

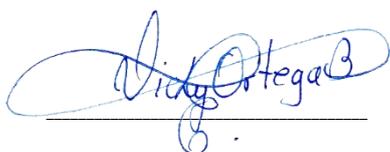
Habiendo absuelto las objeciones que le fueron formuladas por los miembros del Jurado y de conformidad con las respectivas disposiciones reglamentarias, procedieron a deliberar y calificar, declarándolo (a) **Aprobado** con el calificativo cuantitativo de **15 (Quince)** y cualitativo de **Bueno** (Art. 47 - Reglamento General de Grados y Títulos).

Siendo las **18:30 horas del día 16 del mes de abril del año 2021**, los miembros del Jurado Calificador firman la presente Acta en señal de conformidad.



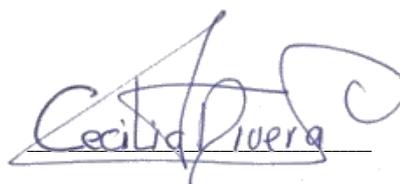
Mtra. Diana Huerto Orizano

PRESIDENTE



Mtra. Vicky Evely Ortega Buleje

SECRETARIA



Mtra. Cecilia Rivera López

VOCAL

DEDICATORIA

“A mi hijo Kenny, Hija Lendy, y a mi esposa Elizabeth por su amor y apoyo constante e incondicional, son ellos mi fuerza que me impulsan a seguir perseverando. A mis padres Flavio y Feliciano, hermanos Rubén, Elsa, Jaime, Erick y Ángel, el gusto de compartir este logro académico”.

AGRADECIMIENTO

Mi eterno agradecimiento a mi adorada familia por el apoyo constante en el cumplimiento de uno de mis objetivos

Al personal docente y administrativo de la Universidad de Huánuco, Facultad de Ciencias Empresariales, Escuela Académica profesional de Administración de Empresas, por compartir su conocimiento, su enseñanza, asistencia técnica y apoyo permanente para construir mi proyecto de investigación desde la formulación y desarrollo.

Al grupo de trabajadores del Programa Nacional de Asistencia Solidaria Pensión 65 con sede Huancayo, por resolver las encuestas de percepción a fin de desarrollar mi trabajo de investigación, finalmente a mi asesor Mag. Giovanni Linares Beraun, por su constancia, preocupación, exigencia, comprensión y tolerancia

El tesista.

ÍNDICE

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
ÍNDICE.....	IV
ÍNDICE DE TABLAS	VII
ÍNDICE DE GRÁFICOS	VIII
RESUMEN	IX
ABSTRACT.....	X
INTRODUCCION.....	XI
CAPITULO I.....	12
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	12
1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	12
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.2.1. PROBLEMA GENERAL	13
1.2.2. PROBLEMA ESPECÍFICOS	13
1.3. OBJETIVO GENERAL.....	14
1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.	14
1.5.1. PRACTICA	14
1.5.2. TEÓRICA	15
1.5.3. METODOLÓGICA.....	15
1.5.4. RELEVANCIA	15
1.6. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	15
1.7. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	15
CAPITULO II.....	16
MARCO TEORICO	16
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	16
2.1.1. INTERNACIONAL	16
2.1.2. NACIONAL.....	18
2.1.3. LOCAL	20
2.2. BASES TEÓRICAS	21
2.2.1. MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	21
2.2.2. GESTIÓN DEL FACTOR HUMANO.....	34

2.3.	DEFINICIONES CONCEPTUALES	47
2.4.	HIPÓTESIS.....	51
2.4.1.	HIPÓTESIS GENERAL	51
2.4.2.	HIPÓTESIS ESPECÍFICOS	51
2.5.	VARIABLES	52
2.5.1.	VARIABLE DEPENDIENTE	52
2.5.2.	VARIABLE INDEPENDIENTE.....	52
2.6.	OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES.....	53
CAPITULO III.....		56
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....		56
3.1.	TIPO DE INVESTIGACIÓN	56
3.1.1.	ENFOQUE	56
3.1.2.	ALCANCE O NIVEL	56
3.1.3.	DISEÑO	56
3.2.	POBLACIÓN Y MUESTRA	57
3.2.1.	POBLACIÓN	57
3.2.2.	MUESTRA.....	57
3.3.	TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	58
3.3.1.	PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS.....	58
3.3.2.	PARA LA PRESENTACIÓN DE DATOS (CUADROS Y/O GRÁFICOS)	58
3.3.3.	PARA EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	58
CAPITULO IV.....		60
RESULTADOS.....		60
4.1.	PROCESAMIENTO DE DATOS	60
4.2.	CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS Y PRUEBA DE HIPÓTESIS.....	70
CAPITULO V.....		85
DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....		85
5.1.	CONTRASTACIÓN DE RESULTADOS.....	85
CONCLUSIONES		93
RECOMENDACIONES.....		95

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	96
ANEXOS.....	98

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA Nº 1. MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	61
TABLA Nº 2. CONOCIMIENTOS	62
TABLA Nº 3. HABILIDADES	63
TABLA Nº 4. ACTITUDES	64
TABLA Nº 5. GESTIÓN DEL FACTOR HUMANO	65
TABLA Nº 6. CAPACITACIONES	66
TABLA Nº 7. COMPENSACIÓN	67
TABLA Nº 8. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	68
TABLA Nº 9. SELECCIÓN DE PERSONAL.....	69
TABLA Nº 10. INTERPRETACIÓN DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE LA HIPÓTESIS GENERAL	74
TABLA Nº 11. INTERPRETACIÓN DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA Nº 1	77
TABLA Nº 12. INTERPRETACIÓN DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA Nº 2	80
TABLA Nº 13. INTERPRETACIÓN DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE LA HIPÓTESIS ESPECÍFICA Nº 3	83

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO N° 1. MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	61
GRÁFICO N° 2. CONOCIMIENTOS	62
GRÁFICO N° 3. HABILIDADES.....	63
GRÁFICO N° 4. ACTITUDES	64
GRÁFICO N° 5. GESTIÓN DEL FACTOR HUMANO.....	65
GRÁFICO N° 6. CAPACITACIONES.....	66
GRÁFICO N° 7. COMPENSACIÓN	67
GRÁFICO N° 8. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	68
GRÁFICO N° 9. SELECCIÓN DE PERSONAL	69

RESUMEN

El desarrollo de la investigación se realizó en la Unidad Territorial Junín del Programa Nacional de Asistencia Solidaria Pensión 65, utilizando el método básico cuantitativo tipo descriptivo, teniendo como objetivo determinar de qué manera “el modelo de gestión por competencias influye en la gestión del factor Humano del Programa Pensión 65, Huancayo 2018”, en base a las siguientes dimensiones conocimientos, habilidades y actitudes.

Para obtener la información requerida se aplicó dos encuestas concernientes a las variables de gestión por competencias y gestión del factor humano a un total de 29 trabajadores del programa Pensión 65 entre hombres y mujeres con sede Huancayo, Junín. Las preguntas estuvieron compuestas por 20 ítems de cada variable con amplitud de escala de cinco categorías (nunca, casi nunca, a veces, casi siempre, siempre). La eficacia, la confiabilidad del instrumento se realizó según el coeficiente Alfa de Cronbach y el resultado alcanzado es 0.966, para el modelo de gestión por competencias y la gestión del factor humano es 0.976, por lo tanto, los instrumentos son verídicas y consistentes. Por lo que realicé la medición de ambas variables para determinar como el modelo de gestión por competencias influye en la gestión del factor humano del Programa Pensión 65, Huancayo 2018, haciendo uso del coeficiente de Rho de Spearman se tiene una correlación cero, lo que significa que sí existe una influencia alta positiva entre ambas variables.

Palabras claves: Gestión por competencias, Gestión del factor humano.

ABSTRACT

The development of the research was carried out in the Junín Territorial Unit of the Pension 65 National Solidarity Assistance Program, using the basic quantitative descriptive method, with the objective of determining how the Competency Management Model influences the Human Factor Management of the Pensión 65 Program, Huancayo 2018, based on the following dimensions, knowledge, skills and attitudes.

To obtain the required information, two surveys concerning the variables of management by competencies and management of the human factor were applied to a total of 29 workers from the Pensión 65 program between men and women based in Huancayo, Junín. The questions were made up of 20 items for each variable with a scale of five categories (never, almost never, sometimes, almost always, always). The effectiveness and reliability of the instrument was performed according to Cronbach's Alpha coefficient and the result achieved is 0.966, for the management model by competencies and the management of the human factor it is 0.976, therefore, the instruments are true and consistent. Therefore, I measured both variables to determine how the competency management model influences the management of the human factor of the Pensión 65 Program, Huancayo 2018, making use of the Spearman Rho coefficient, there is a zero correlation, which means that there is a high positive influence between both variables.

Keywords: Management by competences, Management of the human factor.

INTRODUCCION

La tesis titulada “El Modelo de Gestión por Competencias y su influencia en la Gestión del Factor Humano del Programa Pensión 65, Huancayo 2018”, fue desarrollada en junio a diciembre 2018. Se consideró el reglamento de grados y títulos de la Escuela de Administración de la Facultad de Ciencias Empresariales, las cuales tienen como partes fundamentales:

Parte I: Fundamentación de la Investigación, en el que se sustenta el problema que origina la tesis. Esta parte fue realizada considerando las técnicas de investigación cualitativa que nos permitió exponer la necesidad de la institución para conocer la relación que existe entre las variables.

Parte II: Marco teórico, conceptual, en el que se argumenta de forma teórica que existe relación entre ambas variables estudiadas a nivel de distintos autores reconocidos por la ciencia Administrativa.

Parte III: Marco Metodológico, en la que se plantea la estructura ad hoc para el desarrollo de la tesis, del mismo modo, el marco muestral considera a los sujetos de estudio que proporcionan información para la investigación.

Parte IV: Resultados, y Discusión de Resultados, se suscribe luego de haber procesado la información. Los datos se plasman en gráficos porcentuales que son útiles para el análisis de datos, y la contrastación que son las conclusiones de nuestra tesis.

Los resultados de la investigación se enmarcan en los objetivos planteados en el proyecto aprobado.

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El Programa Nacional de Asistencia Solidaria “Pensión 65” se creó el 19 de octubre del 2011 por medio del Decreto Supremo N° 081–2011– PCM en el gobierno del Sr. Ollanta Humala Tasso, con el fin de brindar resguardo particularmente a los grupos sociales vulnerables, dentro de estos grupos se encuentran los adultos mayores de 65 años que no cuentan con las condiciones básicas para su subsistencia. Inició sus actividades en Apurímac, Ayacucho, Huancavelica, Puno, Ica y Huánuco.

Para ello, con el fin de cumplir con la operatividad del programa pensión 65 el gobierno nacional descentraliza las unidades territoriales a partir del 1 de octubre del 2012, dichas sedes cuentan con un Jefe de Unidad Territorial, Coordinadores Territoriales, Asistente Administrativo, Técnico Saberes Productivos, promotores y promotoras, Técnico Atención al Usuario y un Conductor, en la región Junín de un total de 29 trabajadores, como es una institución nueva presenta diversas dificultades en la aplicación de la gestión administrativa y operativa como la problemática de la falta de organización, improvisación en la planificación de actividades de campo.

Asimismo, un inconveniente en la gestión del factor humano, los colaboradores indican que el personal está asignada a distintas zonas de manera inadecuada, no se ha previsto sus conocimientos, habilidades y actitudes para asumir dichas responsabilidades lo que dificultan cubrir las diversas actividades que se desarrolla para que se pueda ejecutar los objetivos de la institución. Es por lo mencionado que se quiere aplicar un modelo de gestión por competencias en la gestión del factor humano en el programa Pensión 65, Huancayo 2018.

Teniendo en cuenta que, en la actualidad, en la era del conocimiento, el elemento que diferencia a las empresas, lo mismo que en la competitividad, lo conforman las personas que trabajan ahí. De esta manera, el capital

humano se transforma en el activo máspreciado que las organizaciones poseen, distinguiéndose de los activos físicos y financieros. Este carácter distinto, es el origen de la competencia de las organizaciones hoy en día y está comprendida fundamentalmente por las competencias de las personas, esto significa, explicándolo de manera simple, el conocimiento, la habilidad y la cualidad de quienes lo integran.

Dado que la competencia de forma individual, aparte de ser muy fundamental dentro de la competencia básica de distintas organizaciones, son quienes se ocupan de que se genere la competencia esencial, las cuales les permiten conseguir las ventajas competitivas sostenibles.

De esa manera la gestión por competencias obtiene importancia en una organización que toma en cuenta al aprendizaje personal y general con una línea estratégica para su crecimiento. En este sentido, la presente investigación ayudará a que se aclare lo que significa un modelo de gestión por competencias para el Programa Pensión 65, Huancayo y otras ciudades de la región, su introducción y su utilización dentro de las políticas de los recursos humanos desde un punto de vista estratégico.

El presente trabajo tiene por finalidad de conocer la aplicación y/o y analizar “El Modelo de Gestión por Competencias y su influencia en la Gestión del Factor Humano del Programa Pensión 65, Huancayo 2018”, debido a que las variables intervienen entre sí e inciden en los resultados.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. PROBLEMA GENERAL

¿De qué manera el modelo de gestión por competencias influye en la gestión del factor humano del programa Pensión 65, Huancayo 2018?

1.2.2. PROBLEMA ESPECÍFICOS

- ¿De qué manera los conocimientos del modelo de gestión por competencias, influye en la gestión del factor humano del Programa Pensión 65, Huancayo 2018?

- ¿De qué manera las habilidades del modelo de gestión por competencias, influye en la gestión del factor humano del Programa Pensión 65, Huancayo 2018?
- ¿De qué manera las actitudes del modelo de gestión por competencias, influye en la gestión del factor humano del programa Pensión 65, Huancayo 2018?

1.3. OBJETIVO GENERAL

Determinar de qué manera el modelo de gestión por competencias influye en la gestión del factor humano del programa Pensión 65, Huancayo 2018.

1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar de qué manera los conocimientos del modelo de gestión por competencias influye en la gestión del factor humano del Programa Pensión 65, Huancayo 2018.
- Determinar de qué manera las habilidades del modelo de gestión por competencias, influye en la gestión del factor humano del Programa Pensión 65, Huancayo 2018.
- Determinar de qué manera las actitudes del modelo de gestión por competencias influye en la gestión del factor humano del programa Pensión 65, Huancayo 2018.

1.5. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.

Según se vaya desarrollando y haciendo la aplicación de la presente investigación se podrá dar validez a la teoría que se propuso:

1.5.1. PRACTICA

El presente trabajo se desarrolla con herramientas de estadística como ayuda para recoger información de primera mano que explicará las características de ambas variables que se seleccionaron y se describieron en la operacionalización.

1.5.2. TEÓRICA

Los argumentos que se seleccionaron nos van a permitir contrastar la teoría con los hallazgos después que se aplique los instrumentos de la investigación. La citación de distintos autores conocidos para las dos variables argumenta el aspecto teórico del trabajo de investigación.

1.5.3. METODOLÓGICA

La investigación permitirá que se aplique la metodología de la investigación científica, el mismo que se apoya en un diseño adecuado para la recolección de la información.

1.5.4. RELEVANCIA

La indagación generará conocimientos relevantes en la medida que, se vaya desarrollando y haciendo la aplicación, la presente investigación plantea alcanzar soluciones adecuadas para poner en práctica en el programa Pensión 65 e implementen estrategias de “gestión por competencias” en la gestión del factor humano en un sistema organizacional competitivo y eficiente. Asimismo, servirá como un antecedente científico para otros investigadores.

1.6. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

El factor tiempo es un elemento que limita desarrollar la investigación por la responsabilidad que tienen los colaboradores del Programa Pensión 65, puede alterar el cronograma propuesto. Dado que los colaboradores se reúnen una sola vez al mes.

1.7. VIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación es viable y factible porque cuenta con suficientes recursos financieros, logísticos, y suficiente disposición de información para poder desarrollarlo.

CAPITULO II

MARCO TEORICO

2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Se halló trabajos de investigación de distintos autores que se realizaron tanto en el entorno internacional, nacional y local, tal como se presenta a continuación:

2.1.1. INTERNACIONAL

- Moreno Domínguez Jesús, Pelayo Díaz Yolanda & Vargas Sánchez Alfonso, publican la revista de empresas N° 10 en la Universidad de Huelva, España 2004, referente a la gestión por competencias, refieren que hoy en día el conocimiento se reconoce como la parte que marca las diferencias entre comunidades avanzadas y el resto. Por ello, ensimismado en lo que se denomina Economía del Conocimiento, las organizaciones, con la finalidad de que sigan siendo competitivas en un medio donde cada vez es más dudoso y complicado, se encuentran en la obligación de gestionar el intangible mencionado, o lo que es igual, realizar muchas actividades que se orientan hacia la creación, el cambio y que se aplique el conocimiento fundamental para poder mejorar el éxito de las empresas. Estando consciente de que el creador principal y el que tiene ese recurso son los individuos, el factor humano está consiguiendo un valor diferencial y estratégico muy importante, de manera que tienen implicaciones relevantes al momento que se define y aplica las políticas de gestión del personal. De ese modo, empezando por la Dirección de los Recursos Humanos debe ser favorable la atracción, el avance y conservar el capital humano quien tiene la capacidad de crear, hacer la aplicación y transmitir los conocimientos preciados para las organizaciones; y todo eso se debe realizar en línea con los objetivos de la empresa. En relación con ello, la Gestión por Competencia se caracteriza como una de los elementos más valiosos para administrar de manera estratégica los recursos humanos de la organización.

La transformación de los modelos de Dirección de Recursos Humanos en los últimos tiempos se ha regido principalmente por la variación en el reclutamiento del trabajador, que se puede entender como un coste para pasar a percibirse como recurso, y por la integración de un punto de vista estratégica en su actuar.

Este reciente enfoque deduce que aparece una corriente en la Dirección Estratégica de la organización, donde el capital humano cumple un rol muy importante en la obtención de los objetivos de la empresa y en donde la Gestión por Competencias está situado como un modelo de gestión importante para potenciar el valor del capital que se mencionó, puesto que nos facilita la gestión de los recursos humanos con un gran nivel de conocimiento y análisis, situando a la gestión de todos los días con el aprendizaje continuo y los objetivos de cada trabajador con los objetivos de la empresa.

- Ponce (2014), en su investigación para su maestría. “La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral”. La cual tiene como objetivo de determinar cómo se relacionan la gestión del talento humano y el desempeño laboral del trabajador público. Para sus objetivos, la tesis empleó distintos procedimientos de análisis, como el deductivo, inductivo y el empírico. Se llegó a la conclusión de que casi todos los trabajadores públicos no entran a la organización por méritos, pero, aunque casi en su totalidad de ellos cuentan con conocimientos y experiencias para el cargo; a la segunda conclusión a la que se llegó es que mayormente en los casos, la brecha de capacitación del trabajador público es consideradas; y por último se concluyó que los colaboradores lograron una buena calificación de desempeño.
- Guerrero (2014) en su Investigación para optar el grado de maestría “La gestión del talento humano basado en competencias” que tuvo como objetivo identificar los elementos de un modelo 15 para determinar las habilidades del trabajador que se centran en sus competencias profesionales. Según el estudio que se realizó por la encuesta y sus instrumentos, se llegó a concluir que la “gestión de

talento humano por competencias” tiene como herramientas el ambiente en el que el trabajador labora, la conformación de la empresa y las condiciones en la que trabaja.

2.1.2. NACIONAL

- Portocarrero Acosta, Telmo, Lima - Perú, en su proyecto de investigación que lleva como título: “El desarrollo de la gestión por competencias y el factor humano en las empresas nacionales. 2006”. Investigación para obtener su doctorado en Administración de Empresas en la Universidad Pontificia Católica del Perú. Su proyecto busca exponer la importancia de la gestión por competencias en las organizaciones y particularmente como herramientas para el área de Recursos Humanos, demuestra como los colaboradores pueden brindar todas sus capacidades, si es que sus habilidades y destrezas se aprovechen y se administren de la mejor manera.

También ayuda a que se comprenda la importancia del capital humano para las empresas y demuestra como la gestión por competencias se aplica en los procesos normales de las organizaciones, por ejemplo, la selección de los trabajadores, ayudan a que puedan dar muy buenos resultados, todas las veces que se encuentra a los individuos idóneos en los cargos de trabajo para quienes en verdad dan resultado y quienes ayudan a las organizaciones a poder diferenciarse y tener buena ventaja competitiva.

Llega a las siguientes conclusiones:

- a) Una competencia es una cualidad que podemos medir de forma confiable, que se puede demostrar y diferenciar de una manera sustancial a los colaboradores con un buen desempeño de los individuos, de los que tienen uno normal.
- b) Una competencia también es una cualidad que un individuo tiene escondido y que está relacionado con el éxito en un puesto laboral dentro de las organizaciones.
- c) La gestión por competencias es de mucho apoyo para que el

proceso en el que se seleccionen a los trabajadores de una empresa sea más provechoso, porque permiten identificar las cualidades de los colaboradores que son más idóneos para laborar en cualquier puesto.

- Marcillo (2014) en su proyecto para obtener su doctorado “Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano” tuvo como objetivo exponer la gestión por competencias como muestra de que se mejore el desempeño laboral del talento humano del trabajador público. La tesis posee un enfoque mixto, del tipo aplicada y transversal. Se llegó a la conclusión de que no se otorga la importancia como se merece al talento humano del trabajador público, a lo que conoce, a su habilidad y destreza que tiene; de la misma manera se concluyó que el trabajador público no tiene conocimiento de los resultados después de que se le evalúa en su desempeño y por qué no se aprovecha para poder mejorar y alcanzar los objetivos.
- Sánchez (2013) en su proyecto para obtener el título de maestría “Desempeño laboral de los docentes de la facultad de ingeniería química y metalúrgica de la universidad nacional José Faustino Sánchez Carrión” tuvo como objetivo, evaluar el desempeño laboral de los trabajadores que profesa la docencia en una de las facultades en universidades del sector público. El proyecto tiene un diseño no experimental de tipo observacional, transversal; de esa manera para poder medir la variable se utilizó la técnica de encuesta y sus instrumentos correspondientes. Se llegó a la conclusión de que en la empresa existe un buen desempeño laboral de las personas que ejercen la docencia.
- Tito (2012) en su investigación para obtener su doctorado, “Gestión por competencias y competitividad laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima metropolitana” tuvo como principal objetivo demostrar que la gestión por competencia nos conduce a que se mejore e incremente la productividad del trabajador. La tesis

tuvo un enfoque mixto, la técnica que se utilizó fue el cuestionario. La conclusión a la que se llegó es que las capacidades o competencia laborales es el conocimiento y las habilidades que tiene el trabajador; también es importante tener trabajadores que se comprometan y que tengan la actitud para ofrecer a la organización.

2.1.3. LOCAL

- Herrera Véliz, Juan Pablo (2007). Huancayo, Perú, en su tesis. “La gestión por competencias, como herramienta estratégica en los recursos humanos”, en su tesis magistral, de la Universidad Federico Villarreal (filial Huancayo). Se concluyó que las competencias, se compone de una herramienta que pueden ayudar significativamente en la gestión de los recursos humanos, entendiendo qué, se debe de estudiar, analizar, implementar y evaluar por expertos en recursos humanos que tengan interiorizado el procedimiento y técnica de un buen empleo del recurso humano de la empresa y que se puede utilizar sencillamente esta herramienta nueva para optimizar todos sus cualidades y ventajas para la empresa. Considera que es muy importante ya que se pueden implementar este tipo de gestión con la ayuda de los directivos de la institución puesto que se necesita extensos cambios en el ambiente de la política de recursos humanos, que los roles sean más flexibles y tradicionales como el del “empleador” o del “empleado”. En su tesis manifiesta que, frente al modelo de gestión por competencia, puede ser que se origine un ofrecimiento en expresiones teóricas como causa del análisis de los demás autores, tratando de buscar en que pueden coincidir y resolver sus diferencias, junto a nuestros propios acervos cognitivos que nos facilitan la creación de etapas que según la percepción propia falta y que eran fundamentales para que funcione de manera correcta, concluyendo así, el objetivo con exactitud. Del mismo modo determinó sobre las organizaciones que se analizaron, que el asunto de las competencias laborales que se

están estudiando por los departamentos de los recursos humanos respectivamente, careciendo de uniformidad de los conceptos que integran la esencia de las competencias laborales, dicho de otro modo, hay una variación de opiniones de los que viene a ser la gestión por competencias, el procedimiento que tiene y la manera en que se incorporan las estrategias del manejo de los recursos humanos.

2.2. BASES TEÓRICAS

La base teórica de este trabajo está comprendida por dos variables; que son, el modelo de gestión por competencias y la gestión del factor humano.

2.2.1. MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

En realidad la definición de competencia, se utiliza mucho hoy en día en las empresas para asignar varios elementos y factores que se asocian al éxito en el desempeño de los individuos y cuando se refiere al origen del mismo, generalmente se encuentra que se cita a David McClelland, donde la competencia se vinculan a una forma de evaluar lo que “origina un rendimiento real y superior en el centro laboral” y no a “la evaluación de factores que detallan de manera confiable todas las cualidades del individuo, con la ilusión de encontrar que alguno estén asociados con el rendimiento en el centro laboral” (McClelland, 1973).

La gestión por competencia es un modelo de gerencia que va a permitir la evaluación de la competencia específica que solicita un puesto laboral del individuo que lo ejecuta, por otro lado, podemos afirmar que es una herramienta que nos va a permitir flexibilizar a las empresas, puesto que logra apartar a la empresa del trabajo de la gestión de los individuos, incluyendo a éstas como actores primordiales en el proceso de cambio de las organizaciones y por último, ayudar a que se cree una ventaja competitiva para la empresa.

La gestión por Competencia es considerada además como un elemento táctico necesaria para hacer frente a los nuevos retos que se presente

en medio; es también, promover a un nivel de ventaja a las competencias que se realizan de forma individual conforme a la necesidad operativa; asegura el crecimiento y dirección de las capacidades del individuo, de lo que hacen bien o pueden hacer. (Alles, Martha, 2007).

También es considerado como una muestra íntegra que ayuda a que se utilice de manera óptima los recursos humanos, puesto que influye en la conducta humana como en el desempeño; dicho modelo nos va a permitir ahondar tanto en el desarrollo como en la participación del capital humano, ya que va a ayudar a levantar a un alto nivel de ventaja de la competencia de cada persona que se compromete en los quehaceres de la empresa. (Saba, 2007).

Acorde a lo que se mencionó en el párrafo anterior aparece una nueva realidad empresarial que se enfoca en el logro del talento de sus trabajadores y proyecta el futuro a partir de los mismos, dándoles de esa manera mayor obligación al área de recursos humanos, que no solo tendrán que encargarse de que el clima laboral mejore, sino que también se interpondrá en los planes operativos que se operan en base a las cualidades de cada colaborador.

La organización debe tener la facultad de poder impulsar los conocimientos, para poder facilitar el desarrollo y dar la facilidad de ascender a sus colaboradores para lograr que sean más profesionales y competitivos. Por otro lado, busca que los trabajadores adquieran buena formación con el propósito de generar en ellos cualidades características, logrando que alcance el empoderamiento así lograr la excelencia y por consiguiente el éxito que se obtendrá adoptando métodos y modelos de innovación que ayuden y respalden ese desarrollo.

Para alcanzarlo las organizaciones han optado por el modelo de selección por competencia que se basa en identificar la capacidad, habilidad y conocimiento de los postulantes conforme al cargo que se necesita y que se realiza a cargo de una evaluación; su finalidad es seleccionar al candidato idóneo para un puesto, considerando el

potencial y la capacidad para que se adapten y puedan realizar un buen trabajo. Sava, Jenny. (2,007).

A causa de ello, en las empresas y organizaciones los colaboradores se convierten en individuos calificados que tienen consigo cualidades y tienen la condición para ponerse al servicio de la excelencia. Agrupa el conocimiento de lo que se sabe hacer, lo que quiere hacer, puesto que lleva incluido cuando se asume algunas características y los valores que se requieren para el desempeño.

Otros autores indican que la situación circunstancial también va a determinar que se extiende o no un comportamiento competente, por lo que se suma a esto lo que se puede hacer. (Fernández, 2006).

Para que un individuo demuestre su comportamiento que conforma la competencia es preciso que exista la suma de los cinco elementos primordiales:

- Saber: Mezcla de conocimientos que se relacionan con las conductas involucradas en la competencia. Es posible que sean de carácter técnico y social. En las dos partes cumplen un rol muy importante.
- Saber hacer: es una mezcla de destrezas que permite que se pongan en práctica los conocimientos que tienen. Puede referirse a la habilidad técnica, social y cognitiva; y por ley general todas ellas tienen que relacionarse ellas.
- Saber ser: mezcla de actitudes que van de acuerdo con las principales cualidades fundamentales del entorno organizacional y/o social. Dicho de otro modo, lo que se busca es de que se tengan en cuenta los valores, creencias, actitudes como componentes que favorezcan de algún modo o dificulta los comportamientos definidos en un ambiente dado.
- Querer hacer: mezcla de aspectos de motivación responsable de que el individuo desea o no desempeñar comportamientos que tiene cada uno de las competencias. Se trata de factores internos y/o externos del individuo, que van a determinar si la persona se esfuerza o no por demostrar competencia.

- Poder hacer: mezcla de factores que se relacionan con dos cuestiones importantes que es: individual y situacional. La principal perspectiva hace referencia a las cualidades personales, así mismo, las capacidades y rasgos de cada persona se contempla como un potencial del individuo. Y por otro lado la perspectiva de la situación que conforman un nivel favorable del medio, dicho de otra manera, distintas posiciones pueden marcar diferentes niveles de dificultad para señalar un determinado comportamiento. Es importante resaltar la disposición o la indisposición de los medios y recursos que puedan facilitar o dificultar el desempeño de las competencias. (Artidelo, 2007).

Con todos los elementos que se mencionaron, podemos definir lo que es una competencia, mediante el cual se desarrolla distintos niveles de desempeño de los individuos en su entorno personal y profesional, ya sea mientras se realicen distintas tareas o cuando interactúan socialmente. Las competencias ayudan en el vínculo entre las características individuales y las características que busca la empresa para que exista un buen desempeño en las funciones profesionales y para lograr el proyecto estratégico que las organizaciones desarrollen.

Así mismo, hoy en día las compañías buscan atender de manera eficaz y con mayor rapidez los retos que se propicien en el ámbito donde se llevan a cabo las distintas actividades. Esta situación necesita de individuos muy capacitados y que tengan habilidades para disponer lo que quiere hacer y de qué manera actuar frente a situaciones que se presenten.

La habilidad que tiene un trabajador debe estar acorde con los objetivos que tiene la empresa y con las metas que proyectan las mismas. Es por eso que existe muchas competencias, las cuales se mencionaran líneas abajo (Lídice, 2007).

1. Ser una persona de muchos recursos: Ser alguien que se adapte a cambios imprevistos y a situaciones inciertas, ser capaz de pensar de manera estratégica para poder tomar decisiones correctas cuando exista presión en la empresa; dirigir sistemas de

- trabajo difíciles, tener conductas flexibles para solucionar los problemas.
2. Hacer lo que conoce: ser constante, tener buena concentración a pesar de que se presenten inconvenientes, aceptar responsabilidades, tener la capacidad de trabajar individualmente y por supuesto con otros cuando se requiera.
 3. Aprender rápido: adaptarse fácilmente a las nuevas tecnologías que van apareciendo e innovando. Tener carácter y poder de decisión: actuar rápidamente ante los problemas, de manera apropiada y con exactitud.
 4. Administrar equipos con eficacia: tener que encargar y repartir responsabilidades, buscar ampliar oportunidades y ser imparcial cuando se actúa frente a los demás.
 5. Crear un clima adecuado para el desarrollo: extender los retos y las oportunidades para generar un buen ambiente que ayuda en el crecimiento del grupo.
 6. Saber controlar a sus trabajadores cuando se presenten problemas: tener decisión e igualdad en el momento que se susciten problemas con los trabajadores. Trabajar en conjunto y/o en equipo.
 7. Establecer un equipo talentoso: dedicarse al crecimiento y el potencial de sus trabajadores, para identificar y ofrecer nuevos retos y compartir nuevas responsabilidades.
 8. Implantar buena relación en la compañía: entablar buenas relaciones en el centro laboral, tratar de llegar a un acuerdo cuando se presenten situaciones o problemas, tratar de buscar la cooperación.
 9. Tener sensibilidad: mostrar interés con sus compañeros de la organización y ser sensibles con los trabajadores que lo necesiten.
 10. Hacer frente a los desafíos con serenidad: tener una sólida posición, tratar de evitar amonestar a un miembro por las malas actitudes de otros, tener la capacidad de sobresalir de las difíciles situaciones.

11. Conservar el equilibrio en el trabajo y la vida personal: separar la vivencia personal y los problemas propios de la profesional para trabajar con armonía.
12. Auto conocerse: conocernos personalmente y ser conscientes de nuestras debilidades y nuestras fortalezas para poder sacarle provecho o poder mejorar en lo que nos falta.
13. Saber manejar las relaciones personales: ser apacible, tener buen trato con los demás y estar siempre con buen humor.
14. Actuar con flexibilidad: ser capaz de actuar con buenas actitudes, tener capacidad de liderar y dejarse liderar- aceptar la opinión de otros y opinar cuando se requiera.

Fases necesarias para poner en marcha el modelo gestión por competencias:

- Medición de clima organizacional: nos permitirá conocer como es el clima laboral en la que encuentra la empresa y cuál es la apreciación de los colaboradores ante su líder, cómo está integrada la organización, el ámbito en la que se encuentra y los problemas internos que se pueda presentar.
- Diagnóstico clima organizacional, es revisar y analizar las funciones realizadas por todos los cargos o jefaturas de la organización, dentro de ellas identificar los problemas y las necesidades que se presentan, los mismos que dificultan directa o indirectamente el crecimiento o accionar del colaborador. Si la organización es pequeña, solo se necesitaría realizar una encuesta que faculta al colaborador comunicarle sobre los problemas que suceden cuando se realiza el trabajo, en la encuesta se debe solicitar también al colaborador que señalen el problema y consecuencia sobre la labor que desempeña y la consecuencia indirecta sobre la labor de otros y compararlos con el informe de su jefe.
- Análisis de tareas, cuando se haya realizado la búsqueda de la causa del no crecimiento de las actividades junto con el análisis del problema, se podrá determinar por qué razón las metas no se

logran exitosamente y de ahí se conseguirá una respuesta según se refleja.

- Ineficiencia por agentes externos, dificultades en el ámbito o entorno interno en donde ejecutan sus actividades, falta de elementos, materiales, equipos, etc.
- Ineficiencia personal, es en esta parte donde la responsabilidad recae en el colaborador, la razón del porque no desarrolla bien su trabajo, esto se puede estudiar porque tiene ese nivel de desempeño, conforme a esto se puede llegar a conclusiones de qué competencias es necesario que se introduzca en los colaboradores para aumentar su nivel de desempeño o si por el contrario el colaborador tiene adecuadas conductas donde se pueden desarrollar competencias nuevas.

Proceso de definición de modelos de competencias



FUENTE: Aguilera Robillo. Gestión dinámica de los Recursos Humanos

Panel de expertos: Está integrado por un equipo de individuos expertos en recursos humanos y con muy buenos conocimientos en lo que se refiere a competencias, trabajadores con buen nivel y expertos en distintas áreas en la institución con una visión clara a futuro. El proceso en el que realiza dicho panel es: el análisis DAFO de la empresa, recordar siempre la misión que deberán cumplir cada área y realizar encuestas de incidentes críticos, utilizando la técnica de BEI (Behavioral Event Interview–entrevista de eventos conductuales).

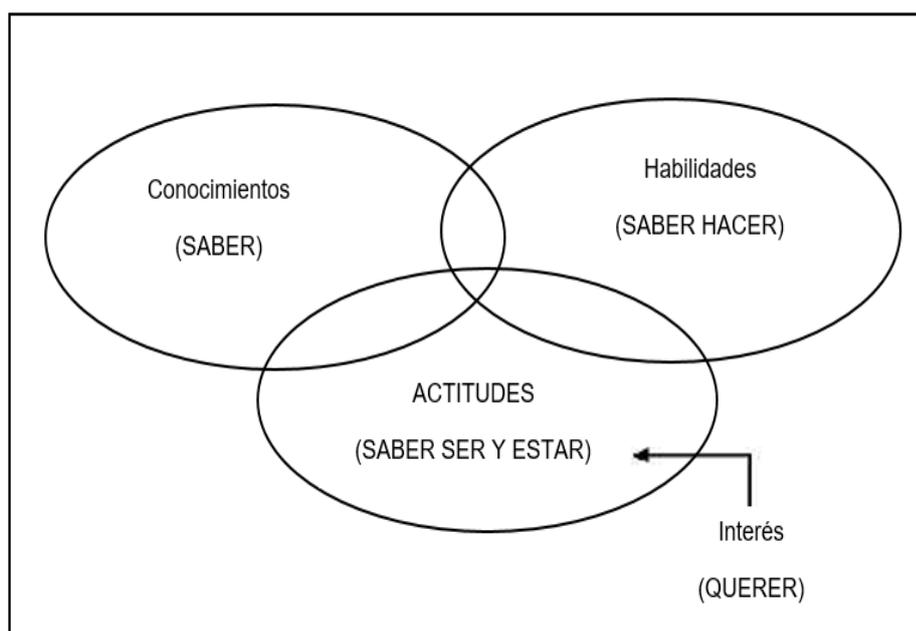
La misma que fue utilizada en 1973 por David McClelland. lo que permite:

- Identificar empíricamente las competencias superiores o distintas de la que se realiza en el panel de expertos.
- Exactitud con respecto a las competencias y la manera en el que los cargos de trabajo y empresas determinadas
- Ausencia de prejuicios étnicos de sexo o cultura.

Dimensiones de la gestión por competencias:

- Conocimientos
- Habilidades
- Actitudes

Componentes de la gestión por competencia



Fuente. Revista de empresa N° 10, octubre 2004. Universidad de Huerva de España

- ✓ Dimensión1 Conocimientos, en conclusión, es, la gestión del activo intangible que crean un valor para la empresa. Casi en su totalidad estos intangibles tienen relación con los procesos que se relacionan de una manera a otra forma e n captar, estructurar y transmitir la inteligencia. Por consiguiente, la gestión del conocimiento tiene como elemento principal el aprendizaje de la empresa. También podemos decir que es la suma de procesos y sistemas que van permitir que el capital intelectual de una compañía suba significativamente, por medio de la gestión de sus facultades de resolver los problemas eficientemente, con la finalidad de crear una ventaja competitiva que perduren a través del tiempo.

Hoy en día la competencia en los mercados, las aptitudes, el factor tradicional, la fuerza laboral, la entrada a los recursos financieros y la materia prima, nos brindan ventajas competitivas en menor cantidad a diferencia del pasado. Las tendencias de hoy en día requieren que los altos directivos de las organizaciones se propongan conceptos nuevos para su centro de trabajo, es

importante que se mejore el punto de vista actual de las compañías.

El recurso es el principio de las capacidades, algunos de ellas conllevan a que un individuo desarrolle capacidades centrales. Utilizando las aptitudes centrales, las compañías mejoran más en su desarrollo, en sus actividades que la competencia. En ese sentido, ese nuevo panorama apoya la estrategia en una conclusión de posesión de competencia única, mayor a la eficacia operativa". Aguilera Robillo, F. y Reyes Madrid. J. (2005).

Según, Martínez Marín, A & Ríos Rosas, Francy (2006) afirma que día tras día en la vida diaria, las personas suelen identificarse con el mundo en que se encuentran, algo que les permite estar conscientes de la realidad. Este proceso es lo que se conoce cuando se estructura y planifica, cuando uno se encuentra dentro de un conocimiento científico.

El recurso, cualidad y aptitud son en los que se basa la ventaja competitiva:

Recursos, son los suministros de la producción de la compañía, que puede ser tangible o intangible. El recurso tangible es el activo que se puede ver y se puede contar, la facultad de prestarse dinero, la condición de su planta, etc. por lo general el valor que tiene el recurso tangible se plasman en los estados financieros. El recurso intangible son los derechos de propiedad intelectual, los patentes, la marca propia.

El valor estratégico de los recursos se determina por el nivel en que puede favorecer al desarrollo de las capacidades o aptitudes, y, por último, a alcanzar las ventajas competitivas. A causa que no es muy visibles y más dificultoso para comprender o copiar, por lo regular se hacen uso de los recursos intangibles como apoyo de las capacidades y aptitudes centrales.

La capacidad, simboliza las habilidades de una organización para utilizar los recursos que se han incorporado intencionalmente para alcanzar la condición que se desea.

La capacidad principal de una organización está conformada por la habilidad y conocimiento de cada uno de sus trabajadores, por tal razón no se tendría que quitar el valor del factor humano en el desarrollo y la aplicación de las capacidades definitivamente cuando se crea aptitudes centrales. Ciertas organizaciones entienden que la ventaja competitiva más importante es el saber total. Otras hasta creen que los conocimientos son "el total de los conocimientos de todos los trabajadores de una organización y que le da un margen de competencia en el mercado".

Aptitudes centrales, como origen de las ventajas competitivas, cualidades centrales diferencian a una compañía en el grado competitivo donde revela su originalidad. Esas cualidades se manifiestan al pasar el tiempo mediante un proceso de organización que se basa en la acumulación y en el aprendizaje para hacer uso de los distintos recursos y cualidades. Como una habilidad para la toma de acciones, la aptitud central "constituye la esencia de lo que realiza una empresa, sea la única por sus habilidades quien ofrece valor a sus consumidores durante un periodo largo".

- ✓ Dimensión2: Habilidades, la definición de desempeño laboral hace referencia a lo que el colaborador realiza y no solo por lo que sabe hacer, por ende son muy importantes los siguientes factores: las cualidades del trabajador como (la eficiencia, calidad y productividad con lo que realiza sus actividades laborales que se le asignen en un tiempo determinado), la conducta de la disciplina, (la manera en que se aprovecha la etapa laboral, hacer cumplir con las reglas de seguridad y salud en la organización) y las aptitudes personales que se necesitan para desempeñar ciertos cargos, y por lo mismo que den muestra de sus capacidades, es ahí donde la persona evidencia sus competencias que logra en el trabajo y puesto en el que está, como un sistema de conocimiento, habilidad,

experiencia, sentimiento, aptitud, motivación, cualidad de la persona y los valores que le ayuden a lograr el resultado que esperan, con relación a las imposiciones técnicas, productivas y de servicios de la organización.

Es fundamental recalcar que las competencias que buscamos perfeccionar, remarcar, o impulsar de los colaboradores, se relacione con las competencias técnicas (duras: como el: conocimiento y la habilidad) que forma parte de la malla curricular, los cursos, preparación, formación y muchas de las competencias como las motivacionales blandas: motivación, rasgos del carácter, aptitudes y opinión propia). Los pasos esenciales para llevar a cabo el plan son:

- a) Agrupar al panel de expertos en el cargo objeto del plan y los cargos donde están los candidatos quienes se encargarán de detallar el criterio de desempeño que se esperan en el cargo.
- b) Originar, por medio del panel de expertos, un listado de actividades, cualidades, y preguntar a los que ocupan el puesto para recolectar la opinión de cada uno referente a las tareas y cualidades de cada individuo que ayuden al éxito en el puesto que se requiera.
- c) Reconocer a los individuos que tengan los mejores desempeños del puesto y también de los cargos que están ocupados por los postulantes del mismo, haciendo uso para esto el criterio de actuación que establecen el panel de expertos.
- d) Llevar a cabo detenidamente entrevistas a quienes llegan a ocupar el puesto objetivo y de los que le anteceden, ya sea en su excelente desempeño como a los que tengan un desempeño equilibrado, con la finalidad de que se evidencie lo que realizan y como lo realizan.
- e) Realizar un modelo de competencia de los individuos que trabajen en el cargo objetivo y los cargos ocupados por los que postulan al cargo, para poder identificar las

competencias que requieren todos los que ocupan el cargo, pero enfocando la atención en las competencias que más puedan contribuir a lograr un nivel más alto de desempeño sobre la normal.

f) Examinar los propósitos de carrera mezclando los resultados que se obtengan después del cuestionario y las entrevistas para el cargo objetivo y los cargos anteriores.

✓ Dimensión3: Actitudes: Es la decisión que tiene una persona que realiza una actividad determinada. También es un método que le conlleva al individuo a tener un comportamiento individual, ya sea una buena o mal actitud. El conocimiento (saber), habilidad (saber hacer) y actitud (saber ser y estar) que son fundamentales para los trabajadores de una institución para que pueda desempeñar de manera adecuada determinadas tareas.

✓ La actitud positiva: esta actitud le permite al individuo hacer frente a diversas situaciones y en el que se va a enfocar, especialmente en los beneficios de la situación en la que se encuentre, de hacer frente a la realidad de manera sana, positiva y efectiva.

✓ La actitud negativa: esta actitud le prohíbe a la persona sacar algún beneficio a la situación a la que se está enfrentando, por el contrario, ésta actitud le lleva a generar sentimientos de frustración, resultados negativos que le impide lograr los objetivos planteados. Por lo mismo, el individuo hace que sus actitudes se noten dependiendo a lo que pasan en su vida, también podemos decir que esas actitudes (negativas o positivas) se puede usar para calificar el comportamiento que tenemos con los demás.

Esas actitudes positivas, que probablemente nos servirán para fortalecer nuestra relación con los demás, sea con nuestra familia, con los amigos, en el trabajo, la escuela, organizaciones en las que formamos parte, son: solidaridad, amistad, capacidad, la proactividad, el buen humor, etc. por el contrario, todo lo que se relaciona con actitud negativa es propenso a crear conflictos y con los demás, como: el ser egoísta, la envidia, celos, rencor, mentira,

etc. y otras que también se pueden identificar. (Revista de Empresa N° 10, 2014.

2.2.2. GESTIÓN DEL FACTOR HUMANO

Los individuos son los que componen el activo esencial de las empresas; de ahí nace la necesidad de que la organización sean más conscientes y presten mayor atención a sus trabajadores. La gestión del talento humano en de las empresas es la función que va a permitir la colaboración eficaz de los individuos, para lograr los objetivos de la organización y los objetivos personales.

Chiavenato, I. (2002) (Pág.10), determina que “Los objetivos de la gestión de personas son distintos”. Administrar los recursos humanos debe ayudar a la eficacia de la empresa por medio de las distintas maneras que se presentan a continuación:

- Contribuir con la empresa para que se logren los objetivos y ejecutar su misión: la función de los RH es un elemento primordial de las compañías en la actualidad. Ni siquiera se puede suponer las funciones de los RH sin saber de los negocios de una organización.
- Proporcionar a las empresas, colaboradores que estén entrenados y motivados: entregar incentivo a los individuos ya que el dinero no solo es el elemento esencial para motivar al personal. Para aumentar el desempeño de la persona, deben recibir igualdad, derecho, equidad y ser recompensado.
- Administrar el cambio: en los últimos tiempos hubo cambios muy bruscos en la sociedad, también económico, cultural y político. Esos cambios y tendencias vienen con nuevos enfoques, que se deben hacer uso para asegurar traen nuevos enfoques, más flexibles y ágiles, que se deben utilizar para garantizar la sobrevivencia de las empresas”.

Estos y otros acontecimientos son los que encaminan a otros conceptos y otros más son los que llevan a una nueva opinión que comienzan a aparecer: la empresa como organización, es como un sistema que interactúa constantemente con el medio. Dentro de un

conjunto de recursos que existen en las organizaciones para que esta pueda desarrollar sus actividades, día tras día sobresale considerablemente la importancia de los R.H, por sí solos como encargado de otros recursos (tecnológicos sujetos a su fama, como la calidad o la atención al cliente).

Planear, organizar, dirigir y controlar, son hechos paralelamente realizados y por ende están relacionados entre sí. Es por ello que se toma a la gestión administrativa como el proceso de diseñar y brindar a sus colaboradores un buen entorno laboral, que están formados por grupos de personas que laboran en un entorno para poder alcanzar las metas planeadas.

Desde hace mucho tiempo los trabajadores de una organización han pasado de ser considerarse sólo como un elemento de costo a ser considerado como el activo fundamental de la empresa y quienes ayudan a mejorar la rentabilidad para tener ventajas competitivas permanente. En conclusión, lo más crucial en el medio empresarial donde existe mucha competitividad hoy en día son los trabajadores. A causa de que los RH son decisivos en todos sus elementos que conforman una organización, es responsabilidad de todos los altos mandos de una empresa que su gestión sea muy eficaz en las áreas de: contabilidad, administración, marketing, ventas y también en los recursos humanos.

En la actualidad la Gestión de Recursos Humanos afrontan muchas exigencias que le llevan a sufrir muchos cambios y transformaciones, ya que se pone a condición del entorno y de los cambios del mercado, hoy en día, esas exigencias han fueron planteadas por García J. y Casanueva R. (1999). Es fundamental recorrer años atrás en el desarrollo de la Gestión por Competencia como elemento para la administración del talento humano de una organización. Recorrer años atrás nos muestran como la gestión por competencia, aunque parezca un asunto nuevo nos lleva a principios de la era del conocimiento, después de la segunda guerra mundial. La sociedad actual se ha desarrollado en diferentes ritmos, conforme a las situaciones de cada país, dando lugar a nuestro vivir diario un

panorama mundial donde existes sociedades con un nivel alto de desarrollo donde se habla de la era industrial de la información, a diferencia de otros, que apenas han alcanzado una industrialización muy bajo en el proceso productivo.

“Frente a este mundo que se había previsto en desigualdad, lo más importante es que entendamos que hoy en día la sociedad moderna se defiende en una visión del mundo que se caracteriza por el raciocinio y el mecanismo provenientes de la dinamia de los recientes métodos de producción y las teorías de reconocidos filósofos quienes causaron impacto en ese tiempo, tenemos a: Isaac Newton y René Descartes”. Fernández, Ana María. (2,006).

Lo mencionado anteriormente acarrea un concepto de progreso social desde un punto económico, consumista e ideologizada, donde sobresale la diferencia de oportunidad y ocasiona una moral característica de cada uno, donde lo que prima es el poder y lo que se tiene; y donde se da más valor a lo experimental y por ello se lleva a cabo el subjetivismo. En este campo surge el concepto de competencia. Cuando se desarrolla la industria y aumenta las necesidades de las personas preparadas, surge más productividad; al ir surgiendo nuevos puestos de trabajo se empieza a pensar en las competencias, como el elemento tangible, concreto y desmedido de las conductas de las personas profesionales.

Es así que, afectadas por una visión empírica, las competencias fueron visto al principio como una acción concreta que podría ser conocidos por trabajadores de la empresa. Dentro de los cambios que se dieron en ese ambiente social se nombrarán varios enfoques que estén relacionados con el entorno empresarial mundial que nos aproximarán a conceptos de competencias.

En la década de los sesenta, nace el desarrollo organizacional (McGregor, Schein, y otros) emplearon como elemento para la direccionar a las organizaciones y las consultorías. Se inspiraron en los enfoques humanistas y socio-técnico se plantea incrementar los beneficios de las organizaciones por medio de la potenciación de los trabajadores, apareciendo como opción a las empresas– económicas

y burocrática-formal en consecuencia a la época que se mencionó. Este enfoque resalta la capacidad de aprender de la organización y lo importante de pasar de una cultura centrada al control de los individuos hacia una centrada en el desarrollo de las organizaciones”.

Alles, Martha. (2,002).

En los años de los setenta, empieza a tomar solidez el enfoque de competencia con el trabajo de David C. McClelland en EE.UU. Luego, la gestión por competencia se transforma en un modelo de aplicación más importante para las áreas de RH, de tal manera que a finales de los años noventa llega a convertirse en un punto clave en las transformaciones de las empresas.

El crecimiento de la ciencia y la aparición de la tecnología acerca a la información y la comunicación, dio pie a que los conocimientos se convirtieran en recursos esenciales. El activo más importante para las organizaciones empieza a ser el Capital Intelectual, que tiene sus inicios en el conocimiento, en la habilidad, en los valores y la actitud de una persona, así es como todo junto y bien empleado produce un valor económico para la organización.

“la importancia que fueron adquiriendo los conocimientos hicieron que varíen el concepto acerca del hombre en las empresas. El conocimiento genera riqueza y habitan en los individuos, pero estos conocimientos comienzan a reconocerse incluso como el capital humano, como un único recurso activo que tiene la decisión de señalar como se manejan otros. Las empresas pasan de tener consideración de sus trabajadores como un costo para examinar a cada individuo que le ayuda a generar un valor, gestionar sus competencias y considéralos como inversión”. Nagles García, Rafael. (2,005).

En el mundo laboral se pueden distinguir fácilmente a dos clases de colaboradores: uno; el trabajador genéricos, quien realiza sus actividades eficazmente, pero que no tienen iniciativa propia, dicho de otra manera, los que esperan que se le den órdenes para que realicen sus tareas y quienes deben estar siempre vigilarlos, y quienes tienen naturaleza reactiva; y por otro lados está el trabajador

auto programable, es el individuo autosuficiente, que aprende, se adapta al cambio y tiene mucha iniciativa. El primer tipo de trabajador es considerado sustituible, mientras que el segundo día a día se vuelve más necesitado por las organizaciones.

La gestión de los RR. HH cada vez más se va vinculando con las estrategias de las empresas al querer dar respuesta, al comenzar dar un mejor uso a los valores intangibles, a las demandas del mercado, de esta manera la gestión por competencia comienza a convertirse en algo con mayor importancia dentro de las organizaciones, estimándose como un recurso fundamental, las habilidades de los individuos. Pero es necesario recalcar, que, si una empresa pretende poner en práctica un modelo de gestión por competencia, tiene que tener bien presente el significado de este concepto y la forma de ejecutar el mencionado modelo. Citaremos unos cuantos significados de "competencias", que, aunque son varios, podemos definirlo en un solo concepto común y que tenga una buena definición, donde pueda describir los principales componentes de una competencia:

- La Organización Internacional del Trabajo (OIT) determina que la definición de "Competencia Profesional" es el adecuado para realizar una actividad o ejercer en algún cargo de manera eficaz para tener la calificación que se requiere.
- Ortega y Marchant (2005), determina a la competencia como "un conjunto de destreza, habilidad, conocimiento, cualidades conductuales y otras características, lo que se combina de manera correcta frente a una situación laboral, proveen un desempeño superior.
- Es aquello que diferencia el rendimiento excepcional de los que normalmente existe y que se puede ver de manera directa a través de la conducta de cada persona que ocupa la ejecución diaria del puesto. (Sava, 2007).

Es posible observar de manera clara que los individuos y las habilidades que tienen son muy importantes dentro de un modelo

de competencia; pese a que se expresó anteriormente se debe completar con otros factores la manera que se puede realizar la selección y motivación.

Gestión del factor humano, Las individuos que conforman una empresa dentro de un modelo de gestión por competencia, direccionados a la visión y misión de la empresa, dimensiones:

- La capacitación
- Compensación
- Evaluación de desempeño
- Selección de personal

- ✓ Dimensión 1 Capacitación, según Carreta, A. (2,007), sobre el origen del modelo de gestión de competencia, implica tres áreas para que se controle eficazmente, la primera parte teoría, la segunda de laboratorio donde se otorgan la herramienta teórica para que se desarrollen las competencias esenciales y una verificación del campo del puesto laboral, en donde se evaluará cuan efectivo resulta lo aprendido de manera teórica y de manera experimental a escala en el laboratorio. Lo primero sería una reevaluación del conocimiento y la técnica aprendida.

Se considera como un proceso educativo a corto plazo donde se emplea un procedimiento planeado sistemático y organizado por medio del cual el individuo que trabaja en el área administrativa de una compañía, por decir, ganará conocimientos y habilidades técnicas indispensables para aumentar su eficacia al alcanzar las metas que se planearon en la empresa.

Luego de que los trabajadores fueron elegidos e instruidos, es probable que aún requieran obtener las habilidades, los conocimientos y las aptitudes importantes con lo que se puedan desempeñar de manera adecuada. Si la empresa sube de puesto a los trabajadores que tienen mayor responsabilidad posteriormente, las actividades de desarrollo van a resultar necesarios en muchos efectos prácticos.

Casi todas las microempresas se ponen a disponibilidad de sus trabajadores. Es fundamental que quienes brindan las capacitaciones pongan en marcha un análisis de necesidad para cada curso específicamente, de esa manera establecer si el curso es realmente imprescindible, de ser así, debe comprender del análisis de necesidades de donde aparecen los objetivos de capacitación y desarrollo.

Las personas que capacitan pueden formular lo que contenga el curso partiendo de esos objetivos e incluir todos los objetivos de aprendizaje que se puedan realizar.

Este programa debe conservar un nivel de tolerancia que consienta que se modifique a través del tiempo, conforme a las necesidades de la empresa que aparecieron recientemente, procedentes de los cambios externos e internos como la aparición de: tecnología, leyes creadas recientemente, cambios en el mercado, etc.).

Las competencias nuevas y la cualidad profesional deberían de incorporarse en todos los departamentos donde se maneja o gestiona los recursos humanos.

- ✓ Dimensión2: Compensación: El concepto compensación se emplea para "señalar todo aquello que los individuos perciben como pago por su labor" como trabajadores de una empresa. De aquello que los individuos reciben por la prestación de sus servicios, una parte lo conforma la remuneración, en ocasiones el incentivo, y las prestaciones, ya sea en efectivo o en especies. La otra parte de las compensaciones, competen a la satisfacción que el trabajador adquiere, directamente, con la realización de su labor y de las condiciones en que el trabajar se desempeña.
- ✓ Dimensión3: Evaluación de desempeño: Uno de los instrumentos que se consideran muy importantes dentro del proceso de Gestión de R H. Como es conocido, "lo que no

puede ser medido no puede ser mejorado”. La evaluación de desempeño comienza en las necesidades de las organizaciones de establecer los puestos de trabajo y, por otra parte, ver el nivel en que se adecúan los individuos quienes ocupan estos puestos de trabajo. La evaluación del desempeño no es una finalidad en sí, sino, una herramienta y/o instrumento para perfeccionar los resultados de los recursos humanos de la organización.

Según Byars & Rue [1996], la Evaluación del Desempeño es un proceso encaminado a decidir y notificar a los trabajadores la manera en que se están realizando su labor y, en teoría para realizar los planes de mejora.

Para Chiavenato I. (1995), es un sistema de apreciación del desempeño de la persona en el puesto de trabajo y de su desarrollo potencial. Para el autor la Evaluación del rendimiento es una técnica de dirección indispensable en las actividades administrativas.

Harper & Lynch [1992], manifiestan que son técnicas o métodos que desean valorar, ordenadamente e imparcial posible, el desempeño de los colaboradores de una empresa. Dicha valoración se realiza basándose en los objetivos que se plantearon, la responsabilidad asumida y la característica de cada individuo. Calificación de trabajo por competencia, las calificaciones del puesto de trabajo es un conjunto de unidades de competencias constituidas en el entorno de una función productiva.

Las normas de competencia laboral, “Es fundamental tomar en cuenta a las normas en su acepción de estándar de patrón de comparación, más que en elemento jurídico de cumplimiento obligado. Las normas están formadas por el: conocimiento, la habilidad, destreza, comprensión y actitud, las cuales se pudieron identificar en la etapa de análisis

funcional, para el desarrollo competente en una definida función productiva. En relación a lo mencionado es un elemento que ayuda identificar la competencia laboral que se requiere en una clara función productiva". Merina Ferreira. L. (2,003).

La norma técnica de competencias laborales generalmente implica:

- Lo que es capaz de hacer un individuo en la organización.
- La manera en que se puede juzgar cuando lo que se ha hecho está correcto.
- Las situaciones en que el individuo debe manifestar sus competencias.
- Los tipos de evidencias que sea necesaria y suficiente para garantizar que lo que se ha realizado se haya hecho firmemente, con base a un conocimiento efectivo.

En relación a las competencias, las normas permiten que se describa:

- La facultad para alcanzar un buen resultado con un eficiente desempeño y seguro de las tareas que se realiza.
- La facultad para poder solucionar los problemas imprevistos en el desarrollo de la función productiva.

La facultad de transmitir el conocimiento, la habilidad y destreza que tiene, a otros escenarios laborales.

- ✓ Dimensión4: Selección de personal. Chiavenato I. (1999), la selección de personal es: "La escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado". Elegir entre las personas que se reclutaron a los más idóneos para que ocupen el cargo o vacante en las compañías con la intención de conservar o incrementar la eficiencia y el desempeño del trabajador, así también la rentabilidad de la compañía.

“La sección de un empleado es una acción de RR. HH y donde intervienen también otras áreas de la institución. Su finalidad es seleccionar al individuo más adecuado para un puesto específico, tomando en consideración el potencial y su capacidad de adaptarse a su entorno.

Para realizar esa actividad las organizaciones proponen actividades muy parecidas que incorporan entrevista psicológica y técnica, y la utilización de pruebas psicométricas, verificación de referencias, visita a domicilio y más. Seleccionar al trabajador por competencias se puede diferenciar de un proceso de elección tradicional por método donde se incluyen estas entrevistas por competencias y los centros de valoración o Assesment Center”. Quintero. Redón, Alejandra. (2,007).

Seleccionar al personal por competencia es un asunto nuevo que está atrayendo a las compañías, todas las veces que busquen asegurarse de tener personales calificados y competentes. Con las cualidades siguientes:

- Que tengan suficiente capacidad para comenzar a tener la acción eficaz, de esa manera producir una mejora en el talento y la capacidad de otro individuo.
- Tener la cualidad de comunicación con sus compañeros, lo que sea preciso realizar y lograr, que cumpla el deseo de la organización, teniendo en cuenta su bienestar a largo plazo.
- Tener la capacidad de trabajar en equipo y hacer que los otros realicen sus actividades en conjunto con el grupo.
- Ser un líder, capaz de ejercer su rol dentro del grupo.
- Tener el control, la capacidad de conservar el dominio de uno mismo en situaciones de estrés o situaciones donde se puedan producir fuertes emociones.
- Llevar un buen comportamiento ante situaciones de fracasos, ser capaz de poder explicar los problemas que

surgen de manera imprevista, las frustraciones y sucesos negativos.

- Estar comprometido con la empresa, ser capaz de controlar su comportamiento de manera correcta por la necesidad, prioridad y objetivo de la compañía.

La gestión por competencia se convierte en un canal constante de comunicación entre los colaboradores y la organización, es en ese tiempo la organización involucra la necesidad y deseo de sus colaboradores con la finalidad de ayudarles, brindándole respaldo y ofreciéndole desarrollarse individualmente con el objetivo de que pueda enriquecer tanto al colaborador como también a la compañía.

En definitiva podemos afirmar que los colaboradores se volvieron un factor muy importante en las organizaciones, siempre que tengan la habilidad y competencia adecuada para desenvolverse, siendo el individuo adecuado para un definido puesto, tomando en consideración el potencial y la capacidad para adaptarse y ejercer su labor de la mejor manera; pero principalmente que a través de sus competencias contribuyan a la productividad de la empresa; y de ese modo la empresa consiga desenvolverse dentro de un mundo globalizado, alcanzando mayores ventajas competitivas, puesto que, el modelo de gestión por competencias es empleado por las organizaciones con la finalidad de competir eficazmente en el entorno en el que se encuentra.

Reclutar, seleccionar y socializar es la primera política que observa cualquier área de R.H, reclutar, seleccionar y socializar a los colaboradores recién incorporados. Es el proceso de contratación de análisis del puesto de trabajo, conocimiento, habilidad y aptitud (CHA), técnica del suceso crítico (TIC), especificación del puesto de trabajo, reclutar candidatos internos y externos. Planificación del reclutamiento, seleccionar herramientas para la selección

entrevistas, socialización, inducción en la empresa y en el puesto.

Según Sánchez Rodríguez Alexander (2002, abril 30). En su investigación del proceso de reclutar, seleccionar y socializar los recursos humanos. Refiere que en los procesos de cambio se va desarrollar una ventaja competitiva definitiva en la calidad intelectual y de comportamientos de los individuos que conforman la organización. Por consiguiente, el logro de los resultados dependerá del nivel de competencia que tiene cada uno de los integrantes de la empresa... en la etapa en que se recluta, selecciona y se socializa se presentan un conjunto de técnicas y métodos que incrementan su precisión científico técnico y favorece el crecimiento.

Gestionar de manera estratégica los recursos humanos, indica poner en línea todas sus políticas, con el macro objetivo de la empresa procurando formar una ventaja competitiva, al integrar la variable de la competencia laboral, este macro objetivo de la organización toma una dirección más concreta, ya que busca la excelencia (desempeño superior o sobre la media) de cada colaborador, ventajas que irán en directo beneficio para la organización.

Enfoque tradicional, enfoque que se le conoce como reclutamiento, que tiene como misión inicial buscar personas oportunamente en cantidad adecuada y con las cualidades requeridas e impulsarlos para que postulen a los puestos que la compañía requiere. Por otra parte, el proceso de selección tiene como objetivo principal reconocer y seleccionar a las personas que tengan mayor capacidad para puestos específicos. En conclusión, es el procedimiento donde se escoge a la persona más capacitada para un cargo específico. Cuando se realiza la selección o reclutamiento por

competencias, en la Gestión de R.H, la visión varía; por el motivo que ya no es encontrar al individuo para que ocupe un puesto laboral o de inducir a que postulen para que formen parte de la empresa; la reciente misión va más allá, es fundamental reclutar al individuo que tenga la mayor capacidad y que sea idóneo para el puesto que se necesite, pero que también se acomode a la empresa e.

Por consiguiente, entendemos que el reclutamiento y la selección que se basa en competencia, favorece a la realización de la función administrativa de las mismas. El proceso en general, comienza al identificar la competencia y continúa con la calificación del postulante frente a ciertas competencias, determinando así su capacidad para el puesto que desea.

De esta manera, el proceso de selección se respalda en las competencias establecidas por la empresa ya sea por medio de la aplicación de la norma de competencia implantadas con el análisis funcional o, a partir de la conceptualización de la competencia claves requerida. La diferencia con el proceso tradicional de reclutar y seleccionar al personal se puede resumir en:

- El cambio de énfasis al buscar un postulante para el cargo en la empresa.
- Tomar en consideración la diferencia entre competencia personal y competencia técnica.
- Incluir ejercicios para simular y poder encontrar la posesión de alguna competencia por los postulantes.

¿Un postulante para un cargo o un postulante para la organización?,

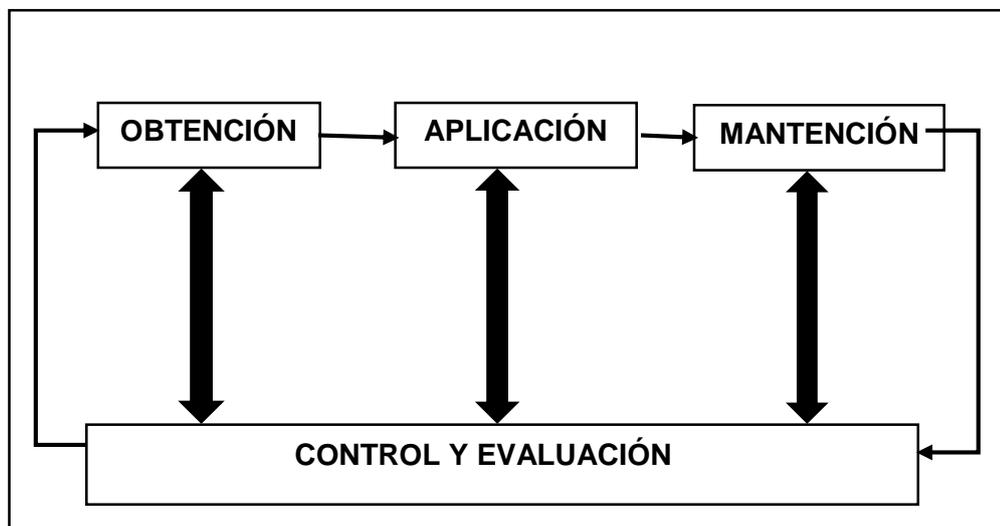
notoriamente ésta duda se soluciona a favor de la empresa.

Lo que la empresa solicita es un individuo que tenga un buen conocimiento de competencia para aquellas circunstancias laborales de la empresa. Se presentan de esa manera

exigencias como "lo que esta organización requiere de sus integrantes" que se distingan claramente las cualidades de los postulantes muy aparte de sus capacidades técnicas. Numerosas compañías crean su propio modelo de competencia clave y, con ese antecedente, eligen a sus trabajadores por medio con un examen integral de las labores que realiza el colaborador de una empresa, se reconoce la manera en que se administra los RR. HH, su meta es asegurar que los jefes operativos y el líder especialista del personal pone en práctica las políticas actuales del colaborador que mantiene una fuerza efectiva de trabajo.

Controlar, evaluar y retroalimentar en esta etapa tiene la ventaja de encontrar de forma rápida los desvíos del programa, logrando ser corregida de forma rápida y con menor costo de lo que involucra realizarlo al finalizar el proceso.

Control y evaluación



FUENTE: Carreta A. aplicación en la planificación de los RR. HH

2.3. DEFINICIONES CONCEPTUALES

- **Aptitud:** Son las capacidades de los individuos para ejecutar de manera correcta las actividades o funciones de forma física o mental.
- **Área de competencias laborales:** área de actividades productivas determinadas por un propio grupo o naturaleza de trabajo, dichas de

otra manera, son un conjunto de funciones productivas con meta y propósito relacionados y semejantes para producir bienes y servicios de parecida categoría.

El marco de clasificación de la Norma Técnica de Competencia Laboral está formado por 12 áreas de competencias.

- **Área ocupacional:** Conjuntos de ocupaciones laborales vinculadas. El área ocupacional se puede identificar, primeramente, con el grado de división de una sub área de competencia.
- **BEI:** (Behavioral Event Interview-Entrevista de evento de comportamiento). Se llama entrevista focalizada por su desarrollo de tipo estructurado, que le concede centrarse en los aspectos que se quieren evaluar dentro del marco de la gestión por competencias.

La B.E.I. se apoya en las entrevistas extremadamente organizadas, intensa y especificada del desempeño pasado del postulante, la cual le va a permitir la identificación y medición del nivel recurrente, consistente y sólida de las competencias del individuo, que se evidencia en el registro de comportamiento de la persona que ha ocupado exitosamente como ocupante de un puesto en específico. Los estudios demuestran que, mientras más recurrente y sólida es la competencia del individuo, su desempeño profesional y gerencial será de éxito y de más alto nivel. H. Quesada M. (2003).

Capacitación basada en norma de competencias laboral (CBNCL): Modelo de capacitación cuya principal finalidad es crear personas con conocimiento, habilidad y destreza excelentes y convenientes al desempeño laboral. Apoyado en el procedimiento de enseñanzas y evaluaciones, que se orientan a la persecución de resultados visibles del desempeño; su estructura curricular se forma de la información y criterio plasmados en las Norma de Competencias Laboral.

- **Capacitación:** "Las capacitaciones son las actividades planeada en la que basan en la necesidad real de una institución y direccionadas a un

cambio en la habilidad, el conocimiento, y la actitud del trabajador. Las capacitaciones son las funciones educativas de una compañía en donde se busca satisfacer las necesidades existentes y se prevé la necesidad futura referente a la preparación y las habilidades de los trabajadores”.

- **Competencia laboral:** es la aptitud del trabajador para realizar las mismas funciones productivas, pero en distinto contexto y en base a las exigencias de calidad que se esperan por parte del sector productivo. Esta aptitud se consigue cuando se adquiere y se desarrolla el conocimiento, la habilidad y capacidad las cuales se expresan en el saber, el hacer y el saber-hacer.
- **Competente:** es el individuo quien tiene un sinnúmero de habilidades, conocimientos destrezas, y la facultad para aplicarlo en distintos ambientes y centros de trabajo.
- **Conocimiento:** Es un elemento cognitivo que mantiene una competencia laboral y que se manifiesta al realizar una acción o tarea. Integra un grupo de teorías, principios y datos se asocian al desempeño de las competencias laborales que se realicen.
- **Criterios de desempeño:** es la parte esencial de una Norma Técnica de Competencias Laboral que hace referencia a un total de cualidades que se presentan en el éxito alcanzado, como en los desempeños de un elemento de competencia; dicho de otro modo, la manera y lo que se espera del desempeño.
- **Elementos de competencias:** es la parte constituida de unidades de competencias que competen a la función productiva individualizada, dicho de otra manera, manifiesta la capacidad que tiene el trabajador de realizar ciertas actividades.
- **Evaluación de competencia laboral:** son procesos mediante las cuales se juntan muchas evidencias de las competencias laborales de un trabajador, conforme al desempeño puntualizado por la Norma Técnica de Competencias Laboral establecida, y dan opiniones para confirmar el dictamen en que, si el individuo a quien se le evalúa es apto, o aún no está apto para desarrollar la función laboral en cuestión.

- **Equipos de trabajo:** para Stoner “un equipo son dos o más individuos que se interrelacionan y se influyen entre ellos con la finalidad de conseguir un objetivo mutuo”.
- **Función productiva:** son los conjuntos de tareas profesionales, esenciales para alcanzar una o varias metas específicas en el centro de trabajo, relacionadas con el objetivo general de un sector de competencias o de las organizaciones productivas.

- **Grupo técnico del comité de normalización de competencia laboral (panel de expertos):**
 Están conformados por colaboradores expertos de las organizaciones, están ahí: (el empresario, el trabajador, el supervisor y los profesionistas) y de forma eventual el cliente o proveedor, cada uno de ellos con experiencias e intereses en la función a realizar.
 La función fundamental del equipo es crear propuestas en la Norma Técnica de Competencias Laboral, para ello se realizarán las asesorías pertinentes dentro de la empresa del área de competencia para su comprobación. El Grupo Técnico será quien se encargue de implantar criterios para la comprobación y verificar las competencias de cada uno de los trabajadores.
- **Gestión de recursos humanos:** Se le califica a la labor que proporciona un grupo de trabajadores de una empresa. Pero es más habitual es denominar así a la función o gestión que se encarga de la selección, contratación, formación, emplear y conservar a los trabajadores de la empresa. Estas actividades las puede ejecutar un trabajador o el área correspondiente.
- **Nivel de competencia:** es el grado de desarrollo y complejidad del conocimiento, la habilidad y la destreza que se aplica al desempeñar una función productiva.
- **Pensión 65:** es un programa social que forma parte del (MIDIS) que se creó el 19 de octubre del 2011 por medio del Decreto Supremo N° 081–2011-PCM, con el fin de dar una pensión no contributiva a los

adultos mayores que tengan más de 65 años y que carezcan de las condiciones básicas para sobrevivir.

- **Promotores:** Trabajadores conformados por hombres y mujeres que realizan trabajo de campo y visitan a domicilios a personas que están dentro de pensión 65.
- **Coordinadores Territoriales:** Trabajadores que conforman por hombres y mujeres quienes tienen la tarea de acompañar, supervisar a los promotores en trabajo de campo.
- **Selección de personal:** "La elección de las personas adecuadas para el puesto adecuado". Seleccionar entre los postulantes que se reclutaron a quienes tengan más capacidades para que ocupen los puestos vacantes en las organizaciones, procurando conservar o incrementar la eficiencia y el desempeño del empleado, del mismo también incrementar la rentabilidad de la empresa.

2.4. HIPÓTESIS

2.4.1. HIPÓTESIS GENERAL

El modelo de gestión por competencias influye en la gestión del factor humano en el Programa Pensión 65, Huancayo 2018.

2.4.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICOS

- a) El conocimiento del modelo de gestión por competencias, influye en la gestión del factor humano del programa Pensión 65, Huancayo 2018.
- b) Las habilidades del modelo de gestión por competencias, influye en la gestión del factor humano del programa Pensión 65, Huancayo 2018.
- c) Las actitudes del modelo de gestión por competencias, influye en la gestión del factor humano del Programa Pensión 65, Huancayo 2018.

2.5. VARIABLES

2.5.1. VARIABLE DEPENDIENTE

El Modelo de Gestión por competencias.

Dimensiones:

- Conocimientos
- Habilidades
- Actitudes

2.5.2. VARIABLE INDEPENDIENTE

Gestión del factor Humano.

Dimensiones:

- Capacitación
- Compensación
- Evaluación de desempeño
- Selección de personal.

2.6. OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variables	Dimensiones	Indicadores	ITEM'S
<p>Variable Independiente:</p> <p>Modelo de gestión por competencias</p>	Conocimientos	<p>Nivel de evaluación</p> <p>Nivel de Capacidad de desempeño</p> <p>Logro de metas y objetivos.</p>	<p>¿Conoce la visión y misión de su institución?</p> <p>¿Evalúan el cumplimiento de tus actividades frecuentemente?</p> <p>¿Aplica tus conocimientos para tu desempeño laboral?</p> <p>¿Consideras haber contribuido en mejorar las metas y objetivos institucionales?</p> <p>¿Con el conocimiento que tienes actúas proactivamente frente a dificultades que pueden afectar la imagen de la institución?</p> <p>¿Conoce las facultades y/o funciones del área administrativa?</p> <p>¿Comunican oportunamente la implementación de nuevos indicadores?</p> <p>¿Conoce sus funciones y competencias para cumplir con las actividades diarias?</p>
	Habilidades	<p>Nivel de conocimientos</p> <p>Nivel de relación interpersonal</p>	<p>¿Tiene en cuenta los objetivos y la estructura organizacional de su institución?</p> <p>¿Se adecua a la estructura organizacional para cumplir con sus funciones?</p> <p>¿Se interrelaciona fácilmente con sus compañeros de trabajo?</p> <p>¿Disuade y persuade con facilidad a los usuarios y usuarias de su institución para obtener información?</p> <p>¿Planifica sus actividades orientadas al logro de los objetivos?</p> <p>¿Utiliza estrategias de articulación y gestión con los actores locales?</p> <p>En sus actividades diarias suele escuchar?</p>
	Actitudes	Nivel de disposición	<p>¿Se encuentra en la disponibilidad de asumir nuevos retos y cambios a fin de mejorar la atención al público?</p> <p>¿Se encuentra comprometido con los objetivos de la institución?</p>

		Nivel de empatía	<p>¿Recepciona con agrado las órdenes impartidas de sus superiores jerárquicos?</p> <p>¿Tienes el compromiso para realizar trabajo de campo en equipo?</p> <p>Resuelve problemas que se presentan durante la jornada laboral?</p>
		Nivel de solidaridad	
Variable Independiente: Gestión del Factor Humano	Capacitación	Nivel de aprendizaje	<p>¿Participa en las capacitaciones promovidas por su institución?</p> <p>¿Tiene las facilidades para participar en las capacitaciones que promueve su institución?</p>
		Nivel de información de la capacitación.	<p>¿Existe un cronograma de capacitaciones para fortalecer sus capacidades?</p> <p>¿Las capacitaciones ayudan en la mejora de tu desempeño laboral?</p>
		Nivel de metodología adecuada	<p>¿La metodología de las capacitaciones son adecuadas?</p>
	Compensación	Nivel de satisfacción de logros obtenidos.	<p>¿Recibe compensación laboral por trabajo realizado en horas extras?</p> <p>¿Recibes compensación no monetaria por los objetivos logrados?</p>
		Nivel de beneficios por el trabajo realizado.	<p>¿Se reconoce o motiva las iniciativas, sugerencias y/o propuestas de mejora para tu institución?</p>
	Evaluación de desempeño	Grado de conocimiento	<p>¿Los procesos de evaluación son medidos por estándares de desempeño?</p> <p>¿Evalúan el cumplimiento de las funciones del cargo que desempeña?</p>
		Grado de aptitud.	<p>¿Está de acuerdo con la evaluación de desempeño laboral cada 6 meses?</p> <p>¿Está dispuesto a trabajar bajo presión?</p>
		Jornada Laboral	<p>¿Está usted predispuesto aceptar la rotación interna de un puesto laboral para mejorar con los objetivos institucionales?</p> <p>¿Está de acuerdo con el trabajo de campo de 8 horas íntegras?</p> <p>¿La jornada laboral es flexible para los</p>

			trabajadores de campo?
	Selección de personal	Grado de experiencia	<p>¿Participa con frecuencia en la selección del personal nuevo?</p> <p>¿Consideran conocimientos previos de los objetivos de la institución y de la zona de trabajo?</p>
		Grado de conocimiento	<p>¿Consideran conocimientos previos del idioma y dialecto?</p> <p>¿Toman en cuenta el nivel de elocuencia para desenvolverse en el trabajo de campo?</p>
		Nivel de elocuencia	<p>¿Consideran las habilidades y aptitudes que posee el postulante?.</p>

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Investigación de tipo aplicada, debido a que busca ampliar e identificar la realidad de las variables tanto independiente como la variable dependiente en el sujeto de investigación (Roberto, 2006). Ello a partir de la caracterización de los componentes que integran cada uno de ellos sustentados en la operacionalización de variables.

3.1.1. ENFOQUE

El estudio es de enfoque cuantitativo (Roberto, 2006) ya que se necesita que el investigador recolecte datos numéricos de los objetivos, fenómenos, participantes que estudia y analiza mediante procedimientos estadísticos, de este conjunto de pasos llamado investigación cuantitativa, se derivan otras características del enfoque cuantitativo que se precisan a continuación:

Las hipótesis que se generan antes de recolectar y analizar los datos y la recolección de datos se fundamenta en la medición. Debido a que los datos son producto de mediciones, se representan mediante números (cantidades) y se deben analizar a través de métodos estadísticos.

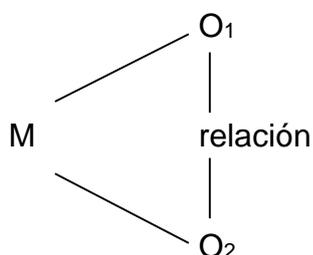
3.1.2. ALCANCE O NIVEL

El nivel de la investigación es descriptivo (Roberto, 2006) dónde se describe intencionalmente la variable independiente (Modelo de Gestión por Competencias) para ver su influencia en la variable dependiente (La Gestión del Factor Humano).

3.1.3. DISEÑO

El diseño de la investigación es correlacional ya que se establece la relación que existe entre dos variables “Modelo de Gestión por competencias en la gestión del factor humano del programa pensión 65,

Huancayo. Según Ñaupas & Mejía (2011) refiere que “El diseño correlacional se utiliza cuando se quiere establecer el grado de relación entre variables”. El esquema del diseño de la investigación se presenta así:



Dónde:

M: Es la muestra

O₁ = variable₁: modelo de gestión por competencias

O₂= variable₂: gestión del factor humano

r = relación entre las dos variables

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

3.2.1. POBLACIÓN

Según Sampieri (2010) población o universo es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones. En este caso mencionar la totalidad de trabajadores son 30 personas, para la investigación se ha considerado a 29 colaboradores del Programa Pensión 65 con sede Huancayo. (adjunto registro).

Por otro lado, Carrasco (2008, pág. 236) afirma:” La Población es el conjunto de todos los elementos (unidades de análisis) que pertenecen al ámbito donde se desarrolla el trabajo de investigación”.

3.2.2. MUESTRA

Considerando que la muestra es pequeña se establece que:

N=m

n=29

3.3. TÉCNICAS E INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En cuanto a las técnicas de recolección de datos el autor Casimiro, W. y Guardián, R. (2010, p.143) indican que son: “Procedimientos, vías que pone en relación la investigación con las fuentes de datos relevantes para indagar sobre el objeto de estudio”.

3.3.1. PARA LA RECOLECCIÓN DE DATOS

Se trabajó con dos encuestas, de modo que me facilitó ponerme en contacto de manera directa con 29 servidores públicos del programa pensión 65 y recabar información para la investigación y análisis entre el modelo de gestión por competencias y su influencia en la gestión del factor humano del Programa Pensión 65 Huancayo 2018.

Según Carrasco (2015, pag. 314), refiere que la encuesta “es una técnica para la investigación social por excelencia, que su uso permite la versatilidad, sencillez y objetividad de los datos obtenidos”.

3.3.2. PARA LA PRESENTACIÓN DE DATOS (CUADROS Y/O GRÁFICOS)

Técnicas	Uso
Software SPSS V.22	Para el procesamiento de las encuestas aplicadas
Software EXCEL	Para el diseño y presentación de gráficos de barras.
Software Ms Office	Para el Procesamiento de la información secundaria y formulación del informe final de la
Software Ms Power Point	Para la presentación del informe final de la tesis durante la sustentación.

3.3.3. PARA EL ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Para la aplicación del análisis e interpretación, se utilizó la estadística descriptiva y la estadística inferencial, los datos obtenidos fueron

procesados con el programa estadístico SPSS (StatisticPackage Social Sciences) y Excel.

A fin de presentar los resultados en la estadística descriptiva se utilizaron tablas de frecuencia y gráficos con sus respectivas interpretaciones.

En la estadística, se utilizó el coeficiente de correlación Rho de Spearman para la contrastación de hipótesis se ha utilizado el estadígrafo T de student.

Al respecto, Sampieri 2014, refiere que “la comparación se realiza sobre una variable (regularmente y de manera teórica dependiente si hay diferentes variables, se efectuarán varias pruebas t (una por cada variable) y la razón que motivo la creación de los grupos puede ser una variable independiente”.

Procedimientos estadísticos.

El coeficiente de correlación de Spearman, ρ (rho) es una medida de la correlación (la asociación o interdependencia) entre dos variables aleatorias continuas. Para calcular ρ , los datos son ordenados y reemplazados por su respectivo orden. Para muestras mayores de 20 observaciones podemos utilizar la siguiente aproximación a la distribución t de Studente. Por lo que hemos asumido la siguiente ecuación:

$$t = \frac{\rho}{\sqrt{(1 - \rho^2)/(n - 2)}}$$

Donde:

t: prueba “t” de Student.

ρ : coeficiente de correlación Rho de Spearman.

n: tamaño de la muestra.

CAPITULO IV

RESULTADOS

4.1. PROCESAMIENTO DE DATOS

Los resultados obtenidos de las encuestas aplicadas en nuestro estudio, en primer orden se elabora una tabla (Baremo) en el programa EXCEL V.2010 para las variables y sus dimensiones, luego tabulamos en el programa estadístico SPSS V.22, producido por la base de datos, partiendo de ahí obtuvimos los resultados primero los descriptivos, prueba de normalidad, luego los correlacionales y la contrastación de hipótesis.

Los resultados tienen un nivel de confianza de un 95% y margen erróneo de 5%.

BAREMO DE LA VARIABLE 1: MODELO DE GESTION POR COMPETENCIA.

Máximo puntaje: $5 \times 20 = 100$

Mínimo puntaje: $1 \times 20 = 20$

Rango: $100 - 20 = 80$

Amplitud: $80/5 = 16$

CRITERIO	VALORACIÓN
Muy deficiente	20 – 36
Deficiente	37 – 53
Regular	54 – 70
Bueno	71–87
Muy bueno	88–100

BAREMO DE LA VARIABLE 2: GESTION DEL FACTOR HUMANO

Máximo puntaje: $5 \times 20 = 100$

Mínimo puntaje: $1 \times 20 = 20$

Rango: $100 - 20 = 80$

Amplitud: $80/5 = 16$

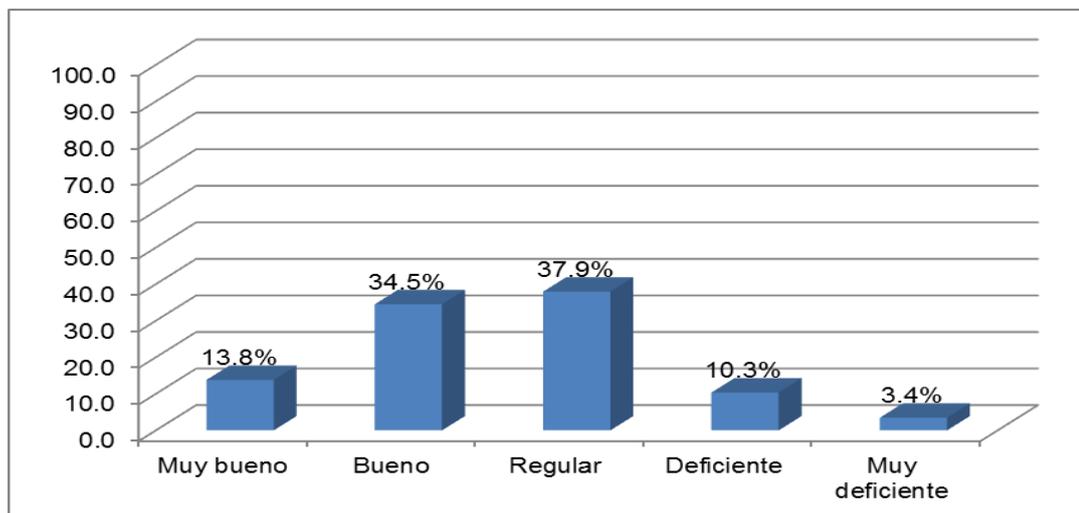
CRITERIO	VALORACION
Muy deficiente	20 – 36
Deficiente	37 – 53
Regular	54 – 70
Bueno	71–87
Muy bueno	88–100

Presentación de resultados: Variable 1: Modelo de gestión por competencias

Tabla N° 1. Modelo de gestión por competencias

Escala de medición	Fi	%
Muy bueno	4	13.8
Bueno	10	34.5
Regular	11	37.9
Deficiente	3	10.3
Muy deficiente	1	3.4
TOTAL	29	100.0

Fuente: Elaborado en base a la base de datos del SPSS. Elaboración propia.



Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla N° 1

Gráfico N° 1. Modelo de gestión por competencias

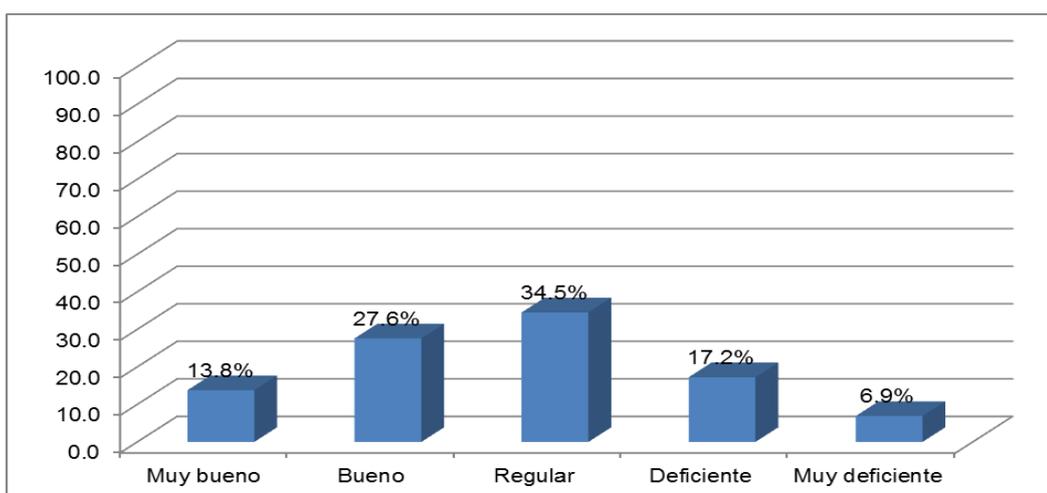
Interpretación: La tabla N° 1 y gráfico N° 1 muestran los resultados para conocer la opinión de los colaboradores del programa Pensión 65 Huancayo, 2018, donde podemos apreciar que la mayoría (37,9%) señalan que el modelo de gestión por competencias es regular; seguido del 34.5% que manifiestan que el modelo de gestión por competencias es bueno; mientras que solo el 13,8% señalan que el modelo de gestión por competencia es muy bueno. Concluyendo que existe un gran número de los colaboradores del programa Pensión 65 Huancayo, 2018; cuenta con un regular y buen modelo de gestión por competencias.

Dimensión 1: Conocimientos

Tabla N° 2. Conocimientos

Escala de medición	Fi	%
Muy bueno	4	13.8
Bueno	8	27.6
Regular	10	34.5
Deficiente	5	17.2
Muy deficiente	2	6.9
TOTAL	29	100.0

Fuente: Elaborado en base a la base de datos del SPSS. Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla N° 2

Gráfico N° 2. Conocimientos

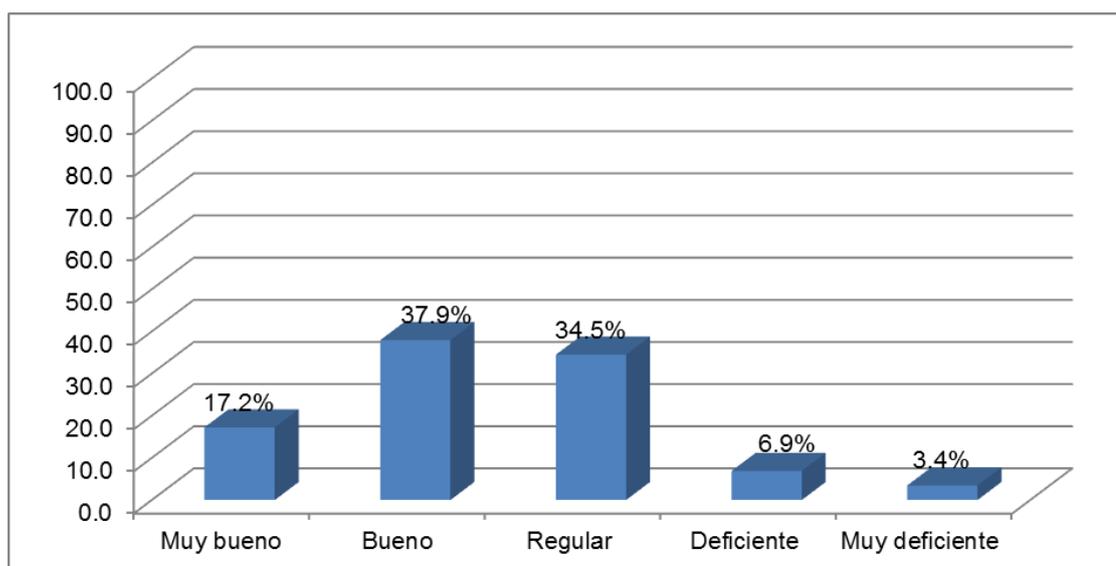
Interpretación: La tabla N° 2 y gráfico N° 2 muestran los resultados para conocer la opinión de los colaboradores del programa Pensión 65 Huancayo, 2018, donde podemos apreciar que la mayoría (34,5%) señalan que su conocimiento por competencia es regular; seguido del 27.6% manifiestan que el conocimiento por competencias es bueno; mientras que solo el 13,8% señalan que el conocimiento por competencia es muy bueno. Concluyendo que existe un gran número de los colaboradores del programa Pensión 65 Huancayo, 2018; cuenta con un regular y buen conocimiento por competencias.

Dimensión 2: Habilidades

Tabla N° 3. Habilidades

Escala de medición	Fi	%
Muy bueno	5	17.2
Bueno	11	37.9
Regular	10	34.5
Deficiente	2	6.9
Muy deficiente	1	3.4
TOTAL	29	100.0

Fuente: Elaborado en base a la base de datos del SPSS. Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla N° 3

Gráfico N° 3. Habilidades

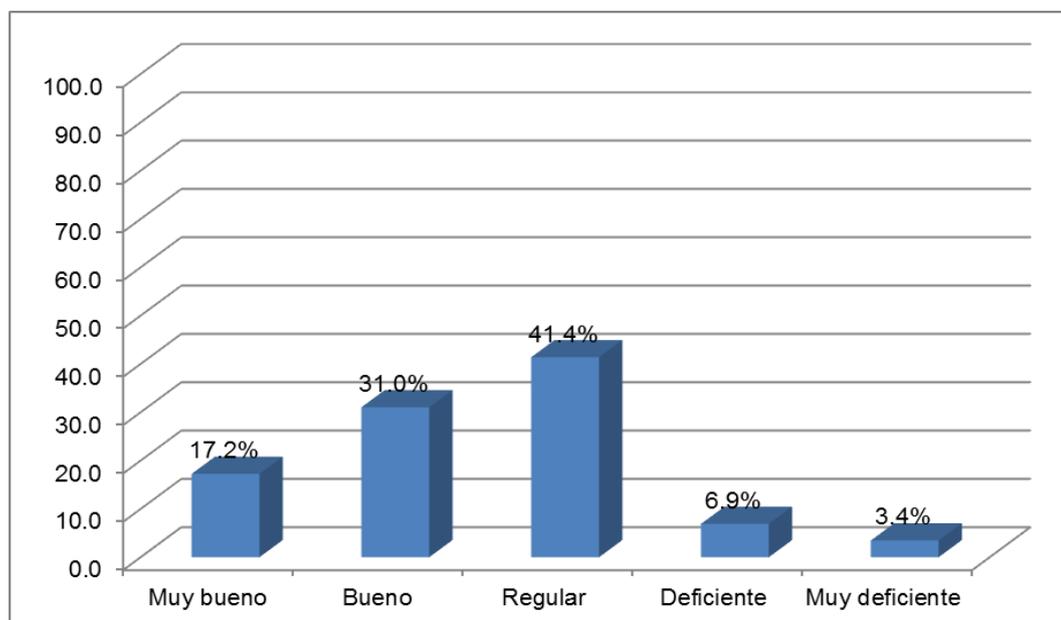
Interpretación: La tabla N° 3 y gráfico N° 3 muestran los resultados para conocer la opinión de los colaboradores del programa Pensión 65 Huancayo, 2018, donde podemos apreciar que la mayoría (37,9%) señalan que las habilidades por competencia son buenas; seguido del 34.5% manifiestan que la habilidad por competencias es regular; mientras que solo el 17,2% señalan que la habilidad por competencia es muy buena. Concluyendo que existe un gran número de los colaboradores del programa Pensión 65 Huancayo, 2018; cuenta con un bueno y regular las habilidades por competencias.

Dimensión 3: Actitudes

Tabla N° 4. Actitudes

Escala de medición	Fi	%
Muy bueno	5	17.2
Bueno	9	31.0
Regular	12	41.4
Deficiente	2	6.9
Muy deficiente	1	3.4
TOTAL	29	100.0

Fuente: Elaborado en base a la base de datos del SPSS. Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla N° 4

Gráfico N° 4. Actitudes

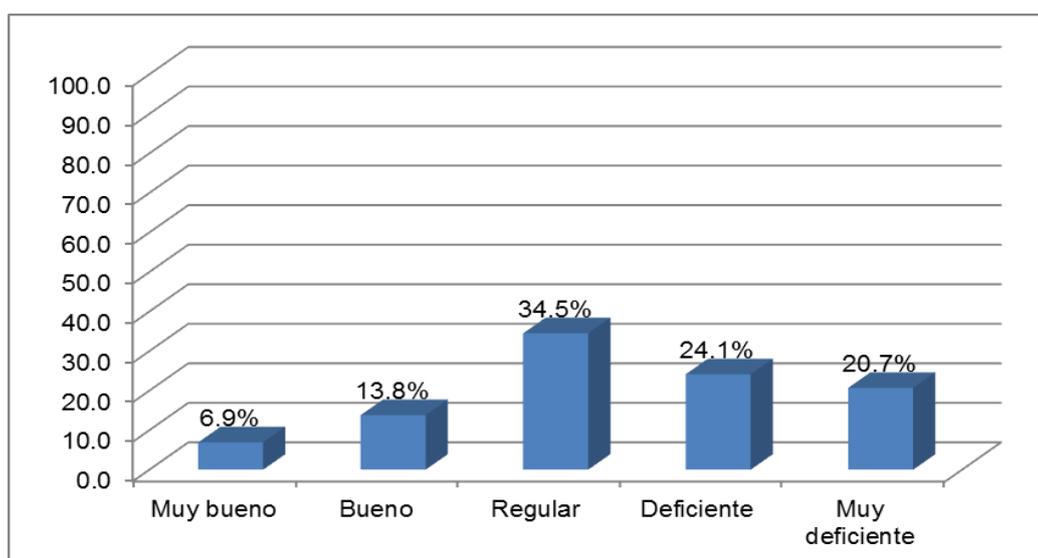
Interpretación: La tabla N° 4 y gráfico N° 4 muestran los resultados para conocer la opinión de los colaboradores del programa Pensión 65 Huancayo, 2018, donde podemos apreciar que la mayoría (41,4%) señalan que la actitud por competencias es regular; seguido del 31% que manifiestan que la actitud por competencias es buena; mientras que solo el 17,2% señalan que las actitudes por competencia es muy bueno. Concluyendo que existe un gran número de los colaboradores del programa Pensión 65 Huancayo, 2018; cuenta con un regular y bueno las actitudes por competencias.

Variable 2: Gestión del Factor Humano

Tabla N° 5. Gestión del factor humano

Escala de medición	Fi	%
Muy bueno	2	6.9
Bueno	4	13.8
Regular	10	34.5
Deficiente	7	24.1
Muy deficiente	6	20.7
TOTAL	29	100.0

Fuente: Elaborado en base a la base de datos del SPSS. Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla N° 5

Gráfico N° 5. Gestión del factor humano

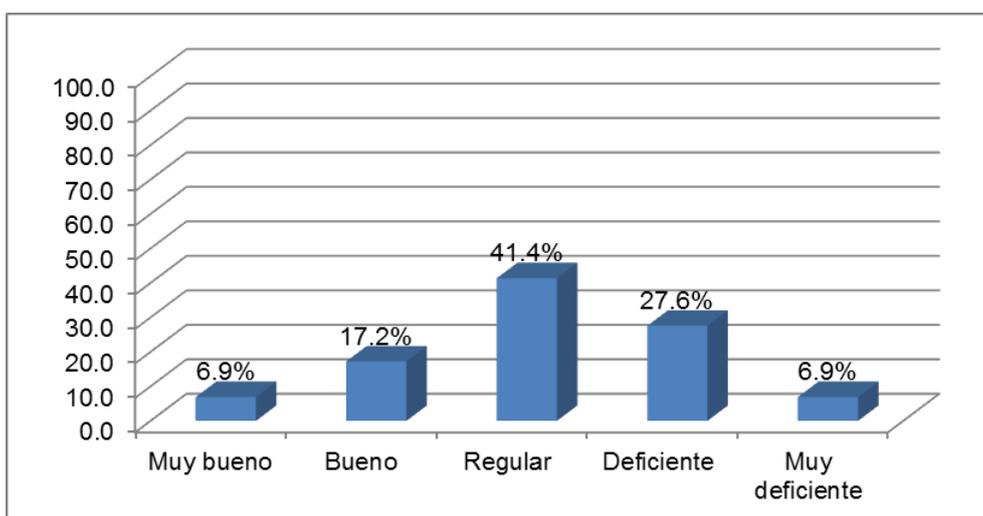
Interpretación: La tabla N° 5 y gráfico N° 5 muestran los resultados para conocer la opinión de los colaboradores del programa Pensión 65 Huancayo, 2018, donde podemos apreciar que la mayoría (34,5%) señalan que la gestión del factor humano es regular; seguido del 34.1% que manifiestan que la gestión del factor humano es deficiente; mientras que solo el 13,8% señalan que la gestión del factor humano es buena. Concluyendo que existe un gran número de los colaboradores del programa Pensión 65 Huancayo, 2018; cuenta con un regular y deficiente la gestión del factor humano.

Dimensión 1: Capacitaciones

Tabla N° 6. Capacitaciones

Escala de medición	Fi	%
Muy bueno	2	6.9
Bueno	5	17.2
Regular	12	41.4
Deficiente	8	27.6
Muy deficiente	2	6.9
TOTAL	29	100.0

Fuente: Elaborado en base a la base de datos del SPSS. Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla N° 6

Gráfico N° 6. Capacitaciones

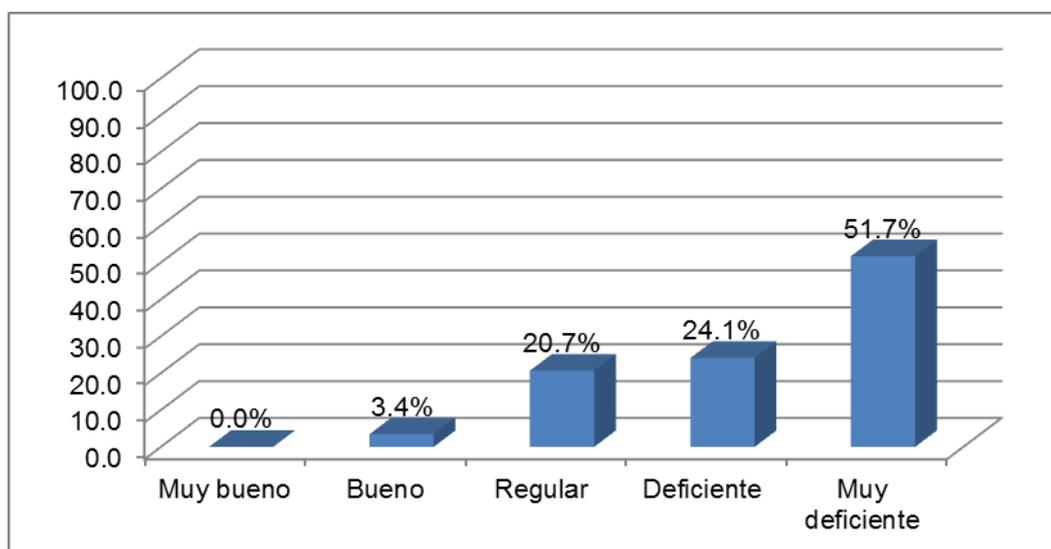
Interpretación: La tabla N° 6 gráfico N° 6 muestran los resultados para conocer la opinión de los colaboradores del programa Pensión 65 Huancayo, 2018, donde podemos apreciar que la mayoría (41,4%) señalan que la capacitación es regular; seguido del 27.6% que manifiestan que las capacitaciones son deficientes; mientras que solo el 17,2% señalan que las capacitaciones son buenos. Concluyendo que existe un gran número de los colaboradores del programa Pensión 65 Huancayo, 2018; cuenta con un regular y deficiente las capacitaciones.

Dimensión 2: Compensación

Tabla N° 7. Compensación

Escala de medición	Fi	%
Muy bueno	0	0.0
Bueno	1	3.4
Regular	6	20.7
Deficiente	7	24.1
Muy deficiente	15	51.7
TOTAL	29	100.0

Fuente: Elaborado en base a la base de datos del SPSS. Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla N° 7

Gráfico N° 7. Compensación

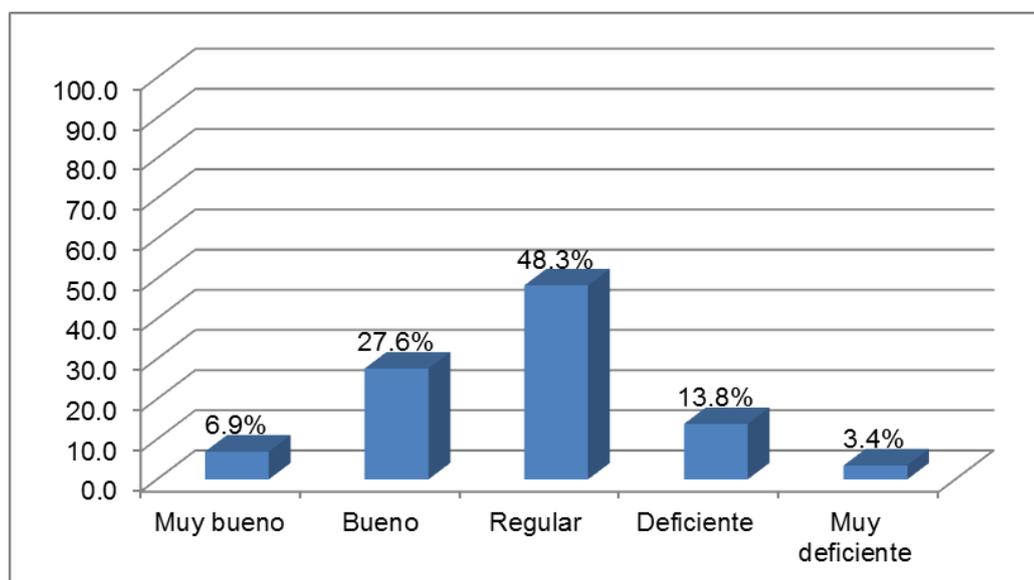
Interpretación: La tabla N° 7 y gráfico N° 7 muestran los resultados para conocer la opinión de los colaboradores del programa Pensión 65 Huancayo, 2018, donde podemos apreciar que la mayoría (51,7%) señalan que la compensación es muy deficiente; seguido del 24.1% que manifiestan que las compensaciones son deficientes; mientras que solo el 20,7% señalan que la capacitación es regular. Concluyendo que existe un gran número de los colaboradores del programa Pensión 65 Huancayo, 2018; cuenta con deficiente y regular en las compensaciones.

Dimensión 3: Evaluación de desempeño

Tabla N° 8. Evaluación de desempeño

Escala de medición	Fi	%
Muy bueno	2	6.9
Bueno	8	27.6
Regular	14	48.3
Deficiente	4	13.8
Muy deficiente	1	3.4
TOTAL	29	100.0

Fuente: Elaborado en base a la base de datos del SPSS. Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla N° 8

Gráfico N° 8. Evaluación de desempeño

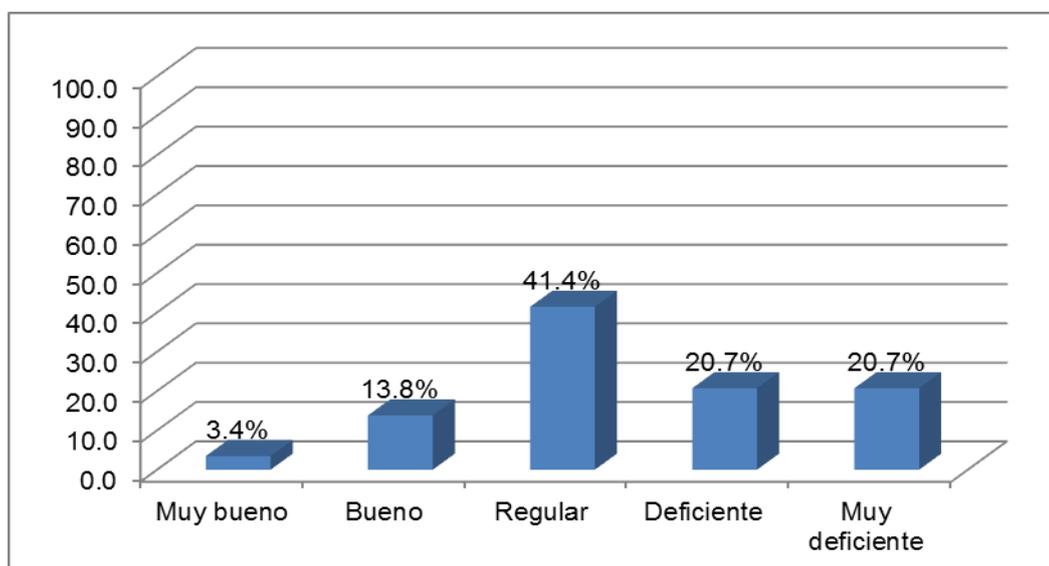
Interpretación: La tabla N° 8 y gráfico N° 8 muestran los resultados para conocer la opinión de los colaboradores del programa Pensión 65 Huancayo, 2018, donde podemos apreciar que la mayoría (48,3%) señalan que la evaluación de desempeño es regular; seguido del 27.6% que manifiestan que la evaluación de desempeño es buena; mientras que solo el 13,8% señalan que la evaluación de desempeño es deficiente. Concluyendo que existe un gran número de los colaboradores del programa Pensión 65 Huancayo, 2018; cuenta con regular y bueno en la evaluación de desempeño.

Dimensión 4: Selección de personal

Tabla N° 9. Selección de personal

Escala de medición	Fi	%
Muy bueno	1	3.4
Bueno	4	13.8
Regular	12	41.4
Deficiente	6	20.7
Muy deficiente	6	20.7
TOTAL	29	100.0

Fuente: Elaborado en base a la base de datos del SPSS. Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla N° 9

Gráfico N° 9. Selección de personal

Interpretación: La tabla N° 9 y gráfico N° 9 muestran los resultados para conocer la opinión de los colaboradores del programa Pensión 65 Huancayo, 2018, donde podemos apreciar que la mayoría (41,4%) señalan que la selección de personal es regular; seguido del 20.7% que manifiestan que la selección de personal es muy deficiente; mientras que solo el 13,8% señalan que la selección de personal es buena. Concluyendo que existe un gran número de los colaboradores del programa Pensión 65 Huancayo, 2018; cuenta con regular y deficiente en la selección de personal.

4.2. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS Y PRUEBA DE HIPÓTESIS

Para la significación estadística, una aproximación alternativa para tamaños de muestra suficientemente grandes es una aproximación a la distribución t de Student. Para tamaños de muestra más grandes que unas 29 personas, la variable tiene una distribución t de Student. Teniendo una muestra de estudio la cual está conformada por 29 personas; por lo que hemos asumido la siguiente ecuación.

$$t = \frac{\rho}{\sqrt{(1 - \rho^2)/(n - 2)}}$$

Donde:

t: prueba "t" de Student.

ρ : coeficiente de correlación Rho de Spearman.

n: tamaño de la muestra.

Para la interpretación del coeficiente de correlación Rho de Spearman consideraremos la siguiente escala Rango – relación, que presentamos en el siguiente cuadro.

**RANGOS DE INTERPRETACIÓN DEL COEFICIENTE DE
CORRELACIÓN RHO DE SPEARMAN**

Rango	Relación
0 – 0,25	Escasa o nula
0,26 – 0,50	Débil
0,51 – 0 ,75	Entre moderada y fuerte
0,76 – 1,00	Entre fuerte y perfecta

Fuente: Bioestadística de la Universidad de la Habana

Compresión de la hipótesis con respecto al modelo de gestión por competencias y su influencia en la gestión del factor humano del programa Pensión 65, Huancayo:

Existe relación significativa entre el modelo de gestión por competencias en la gestión del factor humano del programa pensión 65, Huancayo 2018.

Proceso de contrastación de la hipótesis

Teniendo que las muestras son variables de carácter cualitativo hemos desarrollado los siguientes procesos:

- a) Clarificación de los instrumentos
- b) Los resultados de la calificación se trasladaron a una sábana al Microsoft Excel. (anexo).
- c) Se hace la baremación teniendo en cuenta la máxima puntuación y la mínima puntuación. (ver cuadros de baremación).
- d) En el Microsoft Excel se ordenan los resultados para ubicarlos de acuerdo a cada intervalo de tabla de baremación y construir las tablas de frecuencia y el grafico de barras por variable y dimensión.
- e) Los datos del Microsoft Excel se trasladaron al SPS versión 22 por variables y dimensiones para su procesamiento respectivo.

- f) Con el SPS versión 22 se calcula los coeficientes de correlación Rho de spearman entre variables y dimensiones.
- g) Cada uno de los coeficientes de correlación obtenidos se interpretaron teniendo en cuenta la tabla de correlación.
- h) Para la prueba de Hipótesis se consideró la T de student que utiliza el coeficiente de correlación Rho de spearman.
- i) Se considera la hipótesis general y específica para realizar la prueba de hipótesis teniendo en consideración el tamaño de muestra y cada uno de los coeficientes de correlación; para el cálculo respectivo de la prueba T de student.

Prueba de Hipótesis general

a) Hipótesis operacional

Ho: El modelo de gestión por competencias NO influye en la gestión del factor humano en el Programa Pensión 65, Huancayo 2018.

$$Ho : \rho_s = 0$$

Ha: El modelo de gestión por competencias influye en la gestión del factor humano en el Programa Pensión 65, Huancayo 2018.

$$Ha : \rho_s \neq 0$$

b) Coeficiente de correlación entre el modelo de gestión por competencias y la gestión del factor humano en el Programa Pensión 65, Huancayo 2018.

Estadígrafo de prueba Rho de Spearman

Correlaciones

			EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	GESTIÓN DEL FACTOR HUMANO
Rho de Spearman	EL MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	Coeficiente de correlación	1,000	,899**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	29	29
	GESTIÓN DEL FACTOR HUMANO	Coeficiente de correlación	,899**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	29	29

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

c) Interpretación de los coeficientes de correlación

Tabla N° 10. Interpretación del coeficiente de correlación de la hipótesis general

Coeficiente de correlación	Interpretación
+ 1,00	Correlación perfecta (+) o (-)
De + 0,90 a + 0,99	Correlación muy alta (+) o (-)
De + 0,70 a + 0,89	Correlación alta (+) o (-)
De + 0,40 a + 0,69	Correlación moderada (+) o (-)
De + 0,20 a + 0,39	Correlación baja (+) o (-)
De + 0,01 a + 0,19	Correlación muy baja (+) o (-)
0	Correlación nula

Fuente: Triola

d) Nivel de significancia.

Nivel de significancia= 0.05

e) Región de rechazo y aceptación

Grados de libertad (gl) = N-29= 28

Valor crítico (tt = 1.70)

f) Cálculo de estadístico de Prueba

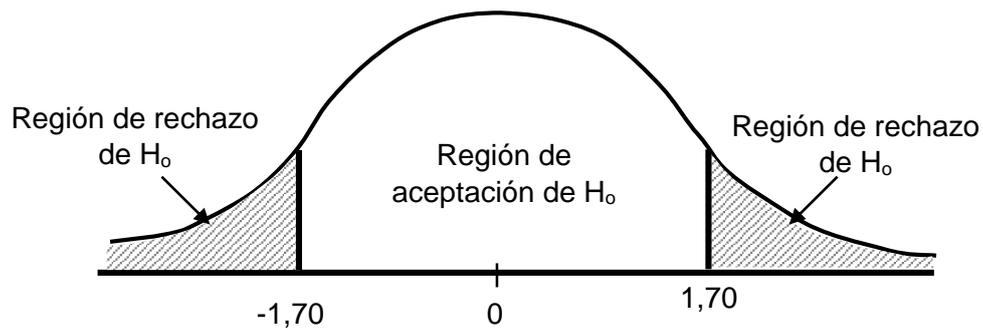
N = 29

r= 0.899

$$tc = \frac{r\sqrt{N-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

$$tc = \frac{0.899\sqrt{29-2}}{\sqrt{1-0.899^2}}$$

tc= 10.66



Aceptar H_0 si $-1,70 < r_c < 1,70$

Rechazar H_0 si $-1,70 \geq r_c \geq 1,70$

g) Decisión estadística

Puesto que la t calculada es mayor que la t teórica ($t_c = 10.66 > t_t = 1.70$), a su vez como p es menor que Alfa ($p = 0.000 < \alpha = 0.05$) en consecuencia se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a)

h) Conclusión estadística.

Se concluye que: El modelo de gestión por competencias influye en la gestión del factor humano en el Programa Pensión 65, Huancayo 2018.

Hipótesis Específica N° 1

a) Hipótesis operacional

Ho: La dimensión del conocimiento del modelo de gestión por competencias NO influirá en la gestión del factor humano del programa Pensión 65, Huancayo 2018.

$$H_0 : \rho_s = 0$$

Ha: La dimensión del conocimiento del modelo de gestión por competencias influye en la gestión del factor humano del programa Pensión 65, Huancayo 2018.

$$H_a : \rho_s \neq 0$$

b) Coeficiente de correlación entre la dimensión del conocimiento del modelo de gestión por competencias y la gestión del factor humano del programa Pensión 65, Huancayo 2018.

Estadígrafo de prueba Rho de Spearman

Correlaciones

		CONOCIMIENTO	GESTIÓN DEL FACTOR HUMANO
Rho de Spearman	CONOCIMIENTO		
	Coefficiente de correlación	1,000	,894**
	Sig. (bilateral)	.	,000
	N	29	29
	GESTIÓN DEL FACTOR HUMANO		
	Coefficiente de correlación	,894**	1,000
Sig. (bilateral)	,000	.	
N	29	29	

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

c) Interpretación de los coeficientes de correlación

Tabla Nº 11. Interpretación del coeficiente de correlación de la hipótesis Específica Nº 1

Coeficiente de correlación	Interpretación
+ 1,00	Correlación perfecta (+) o (-)
De + 0,90 a + 0,99	Correlación muy alta (+) o (-)
De + 0,70 a + 0,89	Correlación alta (+) o (-)
De + 0,40 a + 0,69	Correlación moderada (+) o (-)
De + 0,20 a + 0,39	Correlación baja (+) o (-)
De + 0,01 a + 0,19	Correlación muy baja (+) o (-)
0	Correlación nula

Fuente: Triola

d) Nivel de significancia.

Nivel de significancia= 0.05

e) Región de rechazo y aceptación

Grados de libertad (gl) = N-29= 28

Valor crítico (tt = 1.70)

f) Cálculo de estadístico de Prueba

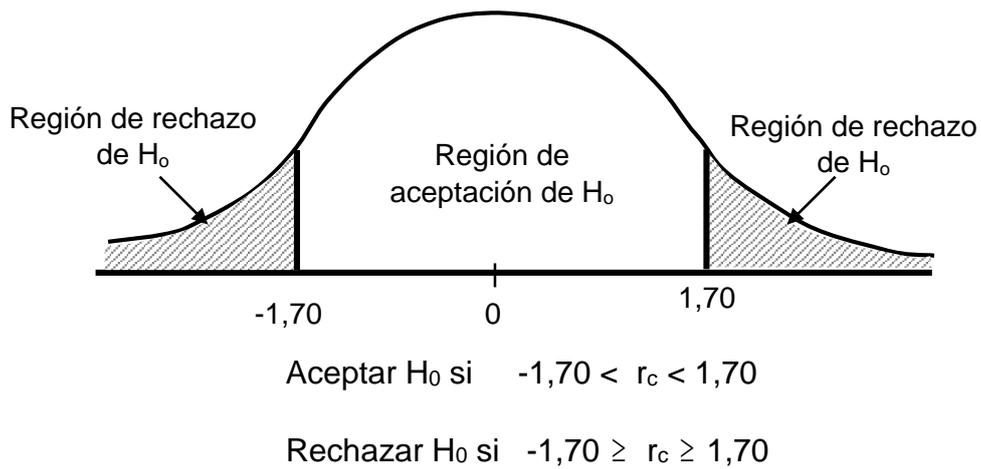
N = 29

r= 0.894

$$tc = \frac{r\sqrt{N-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

$$tc = \frac{0.894\sqrt{29-2}}{\sqrt{1-0.894^2}}$$

tc= 10.37



g) Decisión estadística

Puesto que la t calculada es mayor que la t teórica ($t_c = 10.37 > t_t = 1.70$), a su vez como p es menor que Alfa ($p = 0.000 < \alpha = 0.05$) en consecuencia se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a)

h) Conclusión estadística.

Se concluye que: La dimensión del conocimiento del modelo de gestión por competencias influye en la gestión del factor humano del programa Pensión 65, Huancayo 2018.

Hipótesis Específica N° 2

a) Hipótesis operacional

Ho: La dimensión de las habilidades del modelo de gestión por competencias NO influirá en la gestión del factor humano del programa Pensión 65, Huancayo 2018.

$$H_0 : \rho_s = 0$$

Ha: La dimensión de las habilidades del modelo de gestión por competencias influye en la gestión del factor humano del programa Pensión 65, Huancayo 2018.

$$H_a : \rho_s \neq 0$$

b) Coeficiente de correlación entre la dimensión de las habilidades del modelo de gestión por competencias y la gestión del factor humano del programa Pensión 65, Huancayo 2018.

Estadígrafo de prueba Rho de Spearman

Correlaciones

		HABILIDADES	GESTIÓN DEL FACTOR HUMANO
Rho de Spearman	HABILIDADES	1,000	,895**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	29
	GESTIÓN DEL FACTOR HUMANO	,895**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000
		N	29

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

c) Interpretación de los coeficientes de correlación

Tabla Nº 12. Interpretación del coeficiente de correlación de la hipótesis específica N° 2

Coeficiente de correlación	Interpretación
+ 1,00	Correlación perfecta (+) o (-)
De + 0,90 a + 0,99	Correlación muy alta (+) o (-)
De + 0,70 a + 0,89	Correlación alta (+) o (-)
De + 0,40 a + 0,69	Correlación moderada (+) o (-)
De + 0,20 a + 0,39	Correlación baja (+) o (-)
De + 0,01 a + 0,19	Correlación muy baja (+) o (-)
0	Correlación nula

Fuente: Triola

d) Nivel de significancia.

Nivel de significancia= 0.05

e) Región de rechazo y aceptación

Grados de libertad (gl) = N-29= 28

Valor crítico (tt = 1.70)

f) Cálculo de estadístico de Prueba

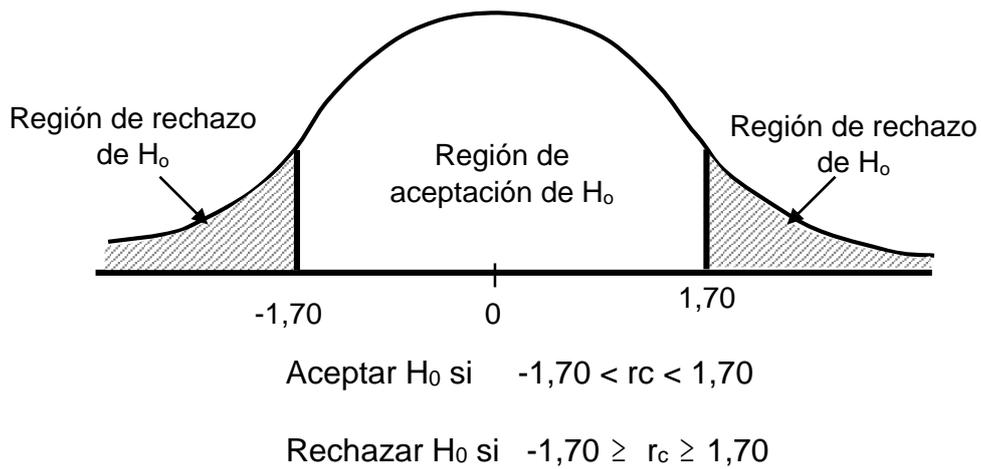
N = 29

r= 0.895

$$tc = \frac{r\sqrt{N-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

$$tc = \frac{0.895\sqrt{29-2}}{\sqrt{1-0.895^2}}$$

tc= 10.42



g) Decisión estadística

Puesto que la t calculada es mayor que la t teórica ($t_c = 10.42 > t_t = 1.70$), a su vez como p es menor que Alfa ($p = 0.000 < \alpha = 0.05$) en consecuencia se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a).

h) Conclusión estadística.

Se concluye que: La dimensión de las habilidades del modelo de gestión por competencias influye en la gestión del factor humano del programa Pensión 65, Huancayo 2018.

Hipótesis Específica N° 3

a) Hipótesis operacional

Ho: La dimensión de las actitudes del modelo de gestión por competencias NO influye en la gestión del factor humano del programa Pensión 65, Huancayo 2018.

$$H_o : \rho_s = 0$$

Ha: La dimensión de las actitudes del modelo de gestión por competencias influye en la gestión del factor humano del programa Pensión 65, Huancayo 2018.

$$H_a : \rho_s \neq 0$$

b) **Coefficiente de correlación entre** la dimensión de las actitudes del modelo de gestión por competencias y la gestión del factor humano del programa Pensión 65, Huancayo 2018.

Estadígrafo de prueba Rho de Spearman

Correlaciones

		ACTITUDES	GESTIÓN DEL FACTOR HUMANO	
Rho de Spearman	ACTITUDES	Coefficiente de correlación	1,000	,869**
		Sig. (bilateral)	.	,000
	N	29	29	
	GESTIÓN DEL FACTOR HUMANO	Coefficiente de correlación	,869**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
	N	29	29	

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

c) Interpretación de los coeficientes de correlación

Tabla Nº 13. Interpretación del coeficiente de correlación de la hipótesis específica N° 3

Coeficiente de correlación	Interpretación
+ 1,00	Correlación perfecta (+) o (-)
De + 0,90 a + 0,99	Correlación muy alta (+) o (-)
De + 0,70 a + 0,89	Correlación alta (+) o (-)
De + 0,40 a + 0,69	Correlación moderada (+) o (-)
De + 0,20 a + 0,39	Correlación baja (+) o (-)
De + 0,01 a + 0,19	Correlación muy baja (+) o (-)
0	Correlación nula

Fuente: Triola

d) Nivel de significancia.

Nivel de significancia= 0.05

e) Región de rechazo y aceptación

Grados de libertad (gl) = N-29= 28

Valor crítico (tt = 1.70)

f) Cálculo de estadístico de Prueba

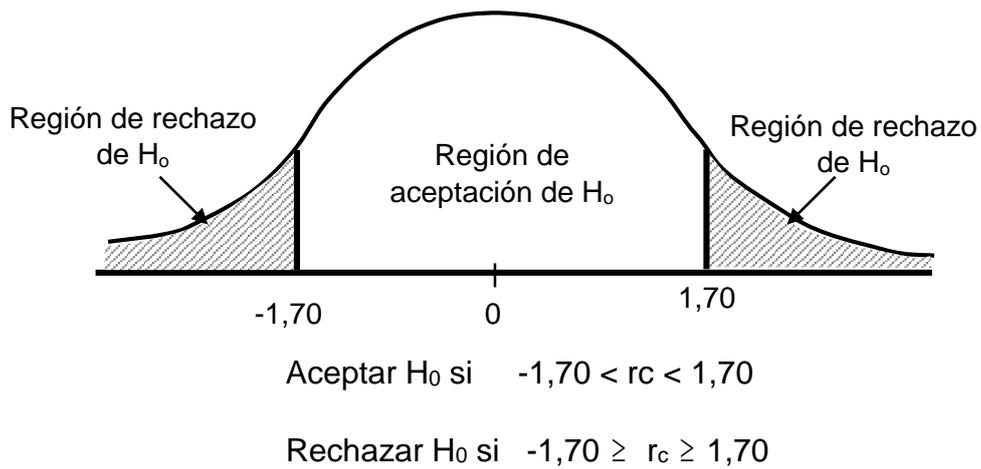
N = 29

r= 0.869

$$tc = \frac{r\sqrt{N-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

$$tc = \frac{0.869\sqrt{29-2}}{\sqrt{1-0.869^2}}$$

tc= 9.13



g) Decisión estadística

Puesto que la t calculada es mayor que la t teórica ($t_c = 9.13 > t_t = 1.70$), a su vez como p es menor que Alfa ($p = 0.000 < \alpha = 0.05$) en consecuencia se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a).

h) Conclusión estadística

Se concluye que: La dimensión de las actitudes del modelo de gestión por competencias influye en la gestión del factor humano del programa Pensión 65, Huancayo 2018.

CAPITULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

5.1. CONTRASTACIÓN DE RESULTADOS

En esta parte se aborda los resultados obtenidos en la investigación y la extrapolación de los mismos, poniéndose a prueba la capacidad analítica y autocrítica del autor. Al respecto Gómez 2001 refiere “discusión es análisis y conclusión es síntesis. La calidad de la discusión es, por tanto, el resultado de la capacidad de análisis del que la realiza”.

Respecto a la variable independiente:

La gestión por competencia es un modelo de gerencia que va a permitir la evaluación de la competencia específica que solicita un puesto laboral del individuo que lo ejecuta, por otro lado, podemos afirmar que es una herramienta que nos va a permitir flexibilizar a las empresas, puesto que logra apartar a la empresa del trabajo de la gestión de los individuos, incluyendo a éstas como actores primordiales en el proceso de cambio de las organizaciones y por último, ayudar a que se cree una ventaja competitiva para la empresa.

La gestión por Competencia es considerada además como un elemento táctico necesaria para hacer frente a los nuevos retos que se presente en medio; es también, promover a un nivel de ventaja a las competencias que se realizan de forma individual conforme a la necesidad operativa; asegura el crecimiento y dirección de las capacidades del individuo, de lo que hacen bien o pueden hacer. (Alles, Martha, 2007). Se utiliza mucho hoy en día en el contexto organizacional para asignar varios elementos y factores que se asocien al éxito en el desempeño de los individuos, y cuando se refiere al origen del mismo, generalmente se encuentra que se cita a David McClelland, donde la competencia se vinculan a una forma de evaluar lo que “origine un rendimiento real y superior en el centro laboral” y no a “la evaluación de factores que detallan de manera confiable todas las cualidades del individuo,

con la ilusión de encontrar que alguno estén asociados con el rendimiento en el centro laboral” (McClelland, 1973).

La finalidad de la investigación fue corroborar la utilidad de la teoría en este contexto, tal como ha sido demostrado por los investigadores locales, nacionales e internacionales.

Moreno Domínguez Jesús, Pelayo Díaz Yolanda & Vargas Sánchez Alfonso, publican la revista de Empresa N° 10 en la Universidad de Huelva, España 2004, referente a la gestión por competencias, refieren que hoy en día el conocimiento se reconoce como la parte que marca las diferencias entre comunidades avanzadas y el resto. Por ello, ensimismado en lo que se denomina Economía del Conocimiento, las organizaciones, con la finalidad de que sigan siendo competitivas en un medio donde cada vez es más dudoso y complicado, se encuentran en la obligación de gestionar el intangible mencionado, o lo que es igual, realizar muchas actividades que se orientan hacia la creación, el cambio y que se aplique el conocimiento fundamental para poder mejorar el éxito de las empresas.

De ese modo, empezando por la Dirección de los Recursos Humanos debe ser favorable la atracción, el avance y conservar el capital humano quien tiene la capacidad de crear, hacer la aplicación y transmitir los conocimientos preciados para las organizaciones; y todo eso se debe realizar en línea con los objetivos de la empresa. Concluye indicando que la Gestión por Competencia se erige como una de las herramientas más poderosas para dirigir estratégicamente los recursos humanos.

Asimismo, Portocarrero Acosta, Telmo, Lima Perú, en su proyecto de investigación que lleva como título: “El desarrollo de la gestión por competencias y el factor humano en las empresas nacionales. 2006”. Investigación para obtener su doctorado en Administración de Empresas en la Universidad Pontificia Católica del Perú. Su proyecto busca exponer la importancia de la gestión por competencias en las organizaciones y particularmente como herramientas para el área de Recursos Humanos, demuestra como los colaboradores pueden brindar todas sus capacidades, si

es que sus habilidades y destrezas se aprovechen y se administren de la mejor manera.

Por otro lado también ayuda a que se comprenda la importancia del capital humano para las empresas y demuestra como la gestión por competencias se aplica en los procesos normales de las organizaciones, por ejemplo la selección de los trabajadores, ayudan a que puedan dar muy buenos resultados, todas las veces que se encuentra a los individuos idóneos en los cargos de trabajo para quienes en verdad dan resultado y quienes ayudan a las organizaciones a poder diferenciarse y tener buena ventaja competitiva.

Con el marco Teórico

Marcillo (2014) en su proyecto para obtener su doctorado “Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano” tuvo como objetivo exponer la gestión por competencias como muestra de que se mejore el desempeño laboral del talento humano del trabajador público. La tesis posee un enfoque mixto, del tipo aplicada y transversal. Se llegó a la conclusión de que no se otorga la importancia como se merece al talento humano del trabajador público, a lo que conoce, a su habilidad y destreza que tiene; de la misma manera se concluyó que el trabajador público no tiene conocimiento de los resultados después de que se le evalúa en su desempeño y lo que no es aprovechado para poder mejorar y alcanzar los objetivos.

Con los Hallazgos de la investigación

En la tabla N° 1 y gráfico N° 1 muestran los resultados para conocer la opinión de los colaboradores del programa Pensión 65 Huancayo, 2018, donde podemos apreciar que la mayoría (37,9%) señalan que el modelo de gestión por competencias es regular; seguido del 34.5% que manifiestan que el modelo de gestión por competencias es bueno; mientras que solo el 13,8% señalan que el modelo de gestión por competencia es muy bueno. Concluyendo que existe un gran número de los colaboradores del programa Pensión 65 Huancayo, 2018; cuenta con un regular y buen modelo de gestión por competencias.

Dimensión 1 conocimientos

En la tabla N° 2 y gráfico N° 2 muestran los resultados para conocer la opinión de los colaboradores del programa Pensión 65 Huancayo, 2018, donde podemos apreciar que la mayoría (34,5%) señalan que el conocimiento por competencia es regular; seguido del 27.6% que manifiestan que el conocimiento por competencias es bueno; mientras que solo el 13,8% señalan que el conocimiento por competencia es muy bueno. Concluyendo que existe un gran número de los colaboradores del programa Pensión 65 Huancayo, 2018; cuenta con un regular y buen conocimiento por competencias.

Dimensión 2 Habilidades

En la tabla N° 3 y gráfico N° 3 muestran los resultados para conocer la opinión de los colaboradores del programa Pensión 65 Huancayo, 2018, donde podemos apreciar que la mayoría (37,9%) señalan que las habilidades por competencia son buenas; seguido del 34.5% que manifiestan que las habilidades por competencias son regulares; mientras que solo el 17,2% señalan que la habilidad por competencias es muy buena. Concluyendo que existe un gran número de los colaboradores del programa Pensión 65 Huancayo, 2018; cuenta con un bueno y regular las habilidades por competencias.

Dimensión 2 Actitudes

En la tabla N° 4 y gráfico N° 4 muestran los resultados para conocer la opinión de los colaboradores del programa Pensión 65 Huancayo, 2018, donde podemos apreciar que la mayoría (41,4%) señalan que la actitud por competencias es regular; seguido del 31% que manifiestan que las actitudes por competencias son buenas; mientras que solo el 17,2% señalan que la actitud por competencia es muy buena. Concluyendo que existe un gran número de los colaboradores del programa Pensión 65 Huancayo, 2018; cuenta con un regular y bueno las actitudes por competencias.

Respecto a la variable dependiente

Gestión factor humano, Los individuos son los que componen el activo esencial de las empresas; de ahí nace la necesidad de que la organización sean más conscientes y presten mayor atención a sus trabajadores. La gestión del talento humano en de las empresas es la función que va a permitir la colaboración eficaz de los individuos, para lograr los objetivos de la organización y los objetivos personales. A causa de ello, en las empresas y organizaciones los colaboradores se convierten en individuos calificados que tienen consigo cualidades y tienen la condición para ponerse al servicio de la excelencia. Agrupa el conocimiento de lo que se sabe hacer, lo que quiere hacer, puesto que lleva incluido cuando se asume algunas características y los valores que se requieren para el desempeño. Otros autores indican que la situación circunstancial también va a determinar que se extiende o no un comportamiento competente, por lo que se suma a esto lo que se puede hacer. (Fernández, 2006).

Con el marco teórico

Al respecto Ponce (2014) en su investigación para su maestría. “La gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño laboral”. La cual tiene como objetivo de determinar cómo se relacionan la gestión del talento humano y el desempeño laboral del trabajador público. Para sus objetivos, la tesis empleó distintos procedimientos de análisis, como el deductivo, inductivo y el empírico. Se llegó a la conclusión de que casi todos los trabajadores públicos no entran a la organización por méritos, pero, aunque casi en su totalidad de ellos cuentan con conocimientos y experiencias para el cargo; a la segunda conclusión a la que se llegó es que mayormente en los casos, la brecha de capacitación del trabajador público es consideradas; y por último se concluyó que los colaboradores lograron una buena calificación de desempeño.

Asimismo, Sánchez (2013) en su proyecto para obtener el título de maestría “Desempeño laboral de los docentes de la facultad de ingeniería química y metalúrgica de la universidad nacional José Faustino Sánchez Carrión” tuvo como objetivo, evaluar el desempeño laboral de los trabajadores que profesa

la docencia en una de las facultades en universidades del sector público. El proyecto tiene un diseño no experimental de tipo observacional, transversal; de esa manera para poder medir la variable se utilizó la técnica de encuesta y sus instrumentos correspondientes. Se llegó a la conclusión de que en la empresa existe un buen desempeño laboral de las personas que ejercen la docencia.

Por último, Guerrero (2014) en su Investigación para optar el grado de maestría “La gestión del talento humano basado en competencias” que tuvo como objetivo identificar los elementos de un modelo 15 para determinar las habilidades del trabajador que se centran en sus competencias profesionales. Según el estudio que se realizó por la encuesta y sus instrumentos, se llegó a concluir que la “gestión de talento humano por competencias” tiene como herramientas el ambiente en el que el trabajador labora, la conformación de la empresa y las condiciones en la que trabaja.

Con los Hallazgos de la investigación

En la tabla N° 5 y gráfico N° 5 muestran los resultados para conocer la opinión de los colaboradores del programa Pensión 65 Huancayo, 2018, donde podemos apreciar que la mayoría (34,5%) señalan que la gestión del factor humano es regular; seguido del 34.1% que manifiestan que la gestión del factor humano es deficiente; mientras que solo el 13,8% señalan que la gestión del factor humano es buena. Concluyendo que existe un gran número de los colaboradores del programa Pensión 65 Huancayo, 2018; cuenta con un regular y deficiente la gestión del factor humano.

Dimisión1 capacitaciones

En tabla N° 6 gráfico N° 6 muestran los resultados para conocer la opinión de los colaboradores del programa Pensión 65 Huancayo, 2018, donde podemos apreciar que la mayoría (41,4%) señalan que la capacitación es regular; seguido del 27.6% que manifiestan que las capacitaciones son deficientes; mientras que solo el 17,2% señalan que las capacitaciones son buenos. Concluyendo que existe un gran número de los colaboradores del programa

Pensión 65 Huancayo, 2018; cuenta con un regular y deficiente las capacitaciones.

Dimensión 2 compensación

En la tabla N° 7 y gráfico N° 7 muestran los resultados para conocer la opinión de los colaboradores del programa Pensión 65 Huancayo, 2018, donde podemos observar que la mayoría (51,7%) señalan que la compensación es muy deficiente; seguido del 24.1% que manifiestan que las compensaciones son deficientes; mientras que solo el 20,7% señalan que las compensaciones son regulares. Concluyendo que existe un gran número de los colaboradores del programa Pensión 65 Huancayo, 2018; cuenta con deficiente y regular en las compensaciones.

Dimisión 3 evaluación de desempeño

En La tabla N° 8 y gráfico N° 8 muestran los resultados para conocer la opinión de los colaboradores del programa Pensión 65 Huancayo, 2018, donde podemos apreciar que la mayoría (48,3%) señalan que la evaluación de desempeño es regular; seguido del 27.6% que manifiestan que la evaluación de desempeño es buena; mientras que solo el 13,8% señalan que la evaluación de desempeño es deficiente. Concluyendo que existe un gran número de los colaboradores del programa Pensión 65 Huancayo, 2018; cuenta con regular y bueno en la evaluación de desempeño.

Dimensión 4 selección de personal

En la tabla N° 9 y gráfico N° 9 muestran los resultados para conocer la opinión de los colaboradores del programa Pensión 65 Huancayo, 2018, donde podemos ver que la mayoría (41,4%) señalan que la selección de personal es regular; seguido del 20.7% que manifiestan que la selección de personal es muy deficiente; mientras que solo el 13,8% señalan que la selección de personal es buena. Concluyendo que existe un gran número de los colaboradores del programa Pensión 65 Huancayo, 2018; cuenta con regular y deficiente en la selección de personal.

Contrastación de ambas variables

Por ser una investigación de tipo correlacional la discusión se centró en comparar los antecedentes antes estudiados con los resultados obtenidos, es así que, se demuestra el nivel de influencia del modelo de gestión por competencias en la gestión del factor humano en el programa pensión 65, Huancayo 2018, que existe una la relación positiva, siendo de coeficiente de correlación alta y buena, puesto que se obtuvo como resultado Rho Spearman $\rho = 0,899$ y la "t" calculada (t_c) es mayor que la t tabla (t_t) en un nivel de 0,05.

Por lo que, se interpreta a mejor y mayor implementación de la gestión por competencias mejorará la gestión del factor humano minimizando errores frecuentes en la contratación de personal en las capacitaciones, en la evaluación de desempeño laboral de reconocimientos, selección de personal, lo que implicará mejorar notablemente en el cumplimiento de sus metas y objetivos institucionales.

CONCLUSIONES

1. Dando respuesta al primer objetivo específico de la investigación: determinar de qué manera los conocimientos del modelo de gestión por competencias, influye en la gestión del factor humano del programa Pensión 65, Huancayo 2018, se concluye que el valor “sig.” es de 0,000, que es mayor a 0.05 del nivel de significancia, como se muestra en la Tabla N° 11 en consecuencia, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a). Por lo tanto, se concluye que los conocimientos del modelo de gestión por competencias, influye en la gestión del factor humano del programa pensión 65, Huancayo 2018.
2. Dando respuesta al segundo objetivo específico de la investigación: determinar de qué manera las habilidades del modelo de gestión por competencias influye en la gestión del factor humano del programa Pensión 65, Huancayo 2018, se concluye que el valor “sig.” es de 0,000, que es mayor a 0.05 del nivel de significancia, como se muestra en la Tabla N° 12 en consecuencia, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a). Por lo tanto, se concluye que las habilidades del modelo de gestión por competencias, influye en la gestión del factor humano del programa Pensión 65, Huancayo 2018.
3. Dando respuesta al tercer objetivo específico de la investigación: determinar de qué manera las actitudes del modelo de gestión por competencias influye en la gestión del factor humano del programa Pensión 65, Huancayo 2018, se concluye que el valor “sig.” es de 0,000, que es mayor a 0.05 del nivel de significancia, como se muestra en la Tabla N° 13 en consecuencia, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a). Por lo tanto, se concluye que las actitudes del modelo de gestión por competencias, influye en la gestión del factor humano del programa Pensión 65, Huancayo 2018.
4. Finalmente, con relación al objetivo general: Determinar de qué manera influye el modelo de gestión por competencias en la gestión del factor

humano del programa Pensión 65, Huancayo 2018, se concluye que el valor “sig.” es de 0,000, que es mayor a 0.05 del nivel de significancia, como se muestra en la Tabla N° 10 en consecuencia, se rechaza la hipótesis nula (H_0) y se acepta la hipótesis alterna (H_a) con un nivel del confianza del 95% y margen de error del 5%, por lo tanto se concluye que: El modelo de gestión por competencias influye en la gestión del factor humano en el programa Pensión 65, Huancayo 2018.

RECOMENDACIONES

- La jefatura de la unidad territorial del programa Pensión 65, Implementar mecanismos de mejora para la contratación de personal nuevo, a fin de garantizar colaboradores con el perfil adecuado y competente, teniendo en consideración sus conocimientos, habilidades y actitudes que posee el postulante y motivar al personal permanentemente con acciones o eventos que enaltece su autoestima y superación, por lo tanto, el modelo de gestión por competencias influye en la gestión del factor humano.
- La jefatura de la unidad territorial; implementar talleres de fortalecimiento de capacidades para los colaboradores enfocadas al trabajo de campo y administrativo con profesionales que conozcan la realidad del trabajo de campo, haciendo uso de metodologías y casuísticas reales, por lo tanto, los conocimientos influyen, en la gestión del factor humano.
- La coordinación territorial y jefe de unidad territorial; realizar acompañamiento y supervisión a los colaboradores en el trabajo de campo, ello permitirá constatar sus habilidades y la calidad de atención que brindan a sus usuarios, a la vez motivar e identificarse con las actividades que desarrollan, por lo tanto, las habilidades influyen en la gestión del factor humano.
- Jefe de unidad territorial y la coordinación territorial; Implementar y fomentar el trabajo en equipo con actitud positiva, creatividad, charlas de motivación y dinámicas grupales. Lo que permitirá fortalecer sus capacidades y habilidades del colaborador, por lo tanto, las actitudes influyen en la gestión del factor humano.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ALLES, M. (2007). Comportamiento Organizacional. Buenos Aires: Granica.
2. AGUILERA ROBILLÒ, F y REYES MADRID. J. (2005). "Gestión Dinámica de los Recursos Humanos". 1ª. Edición. Editorial Salvatierra. Madrid- España. Pág. 75.
3. BARRERA B. MÓNICA & CALDERARI R. SILVANA 2012, artículo de la Universidad de la Sabana, gestión por competencias.
4. BYARS & RUE [1996], la Evaluación del Desempeño o Evaluación
5. CARRETA A. (2007). "Aplicaciones en Planificación de Recursos Humanos en Competencias". 1ª. Edición. Editorial Torrealva. México. Pág. 38.
6. CARRASCO. (2015). *Metodología de la investigación científica*.
7. CARRETA, A. (2,007), "La capacitación sobre la base del modelo de gestión de las competencias.
8. CHIAVENATO, IDALBERTO (2002) (Pág.10), Objetivos de la Gestión del Talento Humano.
9. CHIAVENATO [1995], la Evaluación del Desempeño o Evaluación.
10. ISAAC NEWTON y RENÉ DESCARTES". Fernández, Ana María. (2,006).
11. FERNÀNDEZ, ANA MARÌA. (2006). "Pensemos en las Competencias". 1ª. Edición. Granica. Buenos Aires. Pàg.49.
12. GARCÍA J. y CASANUEVA R. (1999), Gestión de Recursos Humanos
13. GONZÁLEZ V. (2002) ¿Que significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva Psicológica. Revista Cubana de Educación Superior. Vol XXIII N0 4 Paginas 45- 53.
14. HUMBERTO QUEZADA MARTÍNEZ (2003) en su artículo sobre aplicación del BEI (Behavioral Event Interview-Entrevista de evento de comportamiento).
15. HARPER & LYNCH [1992], la Evaluación del Desempeño o Evaluación.

16. NAGLES GARCÍA, RAFAEL. (2005). "El desarrollo de las Competencias desde la perspectiva de la Gestión del Conocimiento" Revista EAN. 99-114.
17. <http://www.monografias.com.pe>.
18. MORENO, J y PELAYO, Y. & VARGAS, (2004) Revista Empresa N° 10 "La Gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos Universidad de Huelva de España. Martínez Marín, A. & Ríos Rosas, F en su Trabajo de Grado Cinta de Moebio, núm. 25, marzo, 2006, p. 0 Universidad de Chile Santiago, Chile.
19. MERINA FERREIRA. L. (2,003), las normas de competencia laboral.
20. MCCLELLAND. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28 (1): 1-14, January 1973.
21. NAGLES García, Rafael. (2,005), concepción acerca del hombre de las organizaciones
22. ÑAUPAS & MEJÍA. (2009). *Metodología de la investigación*. Bogotá, Colombia, Colombia: Universidad de Bogota.
23. PENSIÓN, P. N. (Enero de 2013). Una promesa hecha realidad. (U. d. Institucional, Ed.) *Revista Pensión 65 progreso para todos*(1), 6. Objetivos institucionales.
24. ROBERTO, H. S. (2006). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION CIENTIFICA*. MEXICO: MACGRAWHILL.
25. SABA, JENNY. (2007). "Efectividad de la Selección por Competencias". 1ª Edición. Editorial Omega. Barcelona-España. Pág.
26. SÁNCHEZ RODRÍGUEZ ALEXANDER (2002, abril 30). Proceso de reclutamiento, selección y socialización de un establecimiento comercial en Cuba.
27. SAMPIERI. (2010). *Metodología de Investigación*. Obregon, Mexico: Centro Instituto Tecnológico de Sonora
28. SERGIO GÓMEZ BALTAZAR 2012 Metodología de la Investigación

ANEXOS

**CUESTIONARIO PARA RECABAR INFORMACIÓN RELACIONADA AL PROGRAMA NACIONAL
DE ASISTENCIA SOLIDARIA PENSIÓN 65, HUANCAYO, JUNÍN.**

I. INTRODUCCIONES

Estimados colaboradores, un cordial saludo, a través del presente cuestionario se busca información relacionada al Programa Pensión 65, información obtenida será útil para determinar “El Modelo de Gestión por Competencias y su influencia en la Gestión del Factor Humano del Programa Pensión 65, Huancayo, Junín. Para tal efecto le agradeceré responder con la mayor sinceridad este cuestionario.

La información que usted proporcione será registrada y procesada de modo anónimo y en absoluta confidencialidad, para luego ser sistematizada en la *Tesis profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad de Huánuco.*

II. INSTRUCCIONES:

1. Conteste en forma individual a todos los enunciados del cuestionario con la mayor sinceridad. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Por favor no deje ningún enunciado sin contestar.

2. En las siguientes páginas se presentan 40 afirmaciones descriptivas. Reflexione detenidamente sobre el contenido de cada enunciado y en una escala de 1 a 5, valore cada afirmación, luego marca con un aspa (X) en el recuadro que corresponde a la alternativa seleccionada.

III. ITEMS

- El número 1 es el valor menor y significa **NUNCA** con lo que se afirma en el enunciado.
- El número 2 significa **CASI NUNCA** con lo que se afirma en el enunciado.
- El número 3 significa **A VECES** con lo que se afirma en el enunciado.
- El número 4 significa **CASI SIEMPRE** con lo que se afirma en el enunciado.
- El número 5 es el valor más alto y significa **SIEMPRE** con lo que se afirma en el enunciado.

MUCHAS GRACIAS POR SU TIEMPO Y COLABORACIÓN.

Nº	VARIABLE 1 : MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS	ESCALA DE CALIFICACION				
		Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
DIMENSIÓN 1: CONOCIMIENTOS		1	2	3	4	5
1	¿Conoce la visión y misión de su institución?					
2	¿Evalúan el cumplimiento de tus actividades frecuentemente?					
3	¿Aplicas tus conocimientos para tu desempeño laboral?					
4	¿Consideras haber contribuido en mejorar las metas y objetivos institucionales?					
5	Con el conocimiento que tienes actúas proactivamente frente a dificultades que pueden afectar la imagen de la institución?					
6	¿Conoce las facultades y/o funciones del área administrativa?					
7	Comunican oportunamente la implementación de nuevos indicadores?					
8	¿Conoce sus funciones y competencias para cumplir con las actividades diarias?					
DIMENSIÓN 2: HABILIDADES						
9	¿Tiene en cuenta los objetivos y la estructura organizacional de su institución?					
10	Se adecua a la estructura organizacional para cumplir con sus funciones?					
11	¿Se interrelaciona fácilmente con sus compañeros de trabajo?					
12	¿Disuade y persuade con facilidad a los usuarios y usuarias de su institución para obtener información?					
13	Planifica sus actividades orientadas al logro de los objetivos?					
14	Utiliza estrategias de articulación y gestión con los actores locales?					
15	En sus actividades diarias suele escuchar?					
DIMENSIÓN 3: ACTITUDES						
16	¿Se encuentra en la disponibilidad de asumir nuevos retos y cambios a fin de mejorar la atención al público?					

17	¿Se encuentra comprometido con los objetivos de la institución?					
18	¿Recepciona con agrado las órdenes impartidas de sus superiores jerárquicos?					
19	¿Tiene el compromiso para realizar trabajo de campo en equipo?					
20	Resuelve problemas que se presentan durante la jornada laboral?					

N°	VARIABLE 2 : GESTIÓN DEL FACTOR HUMANO	ESCALA DE CALIFICACION				
		Nunca	Casi Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
DIMENSIÓN 1: CAPACITACIONES		1	2	3	4	5
1	¿Participa en las capacitaciones promovidas por su institución?					
2	¿Tiene las facilidades para participar en las capacitaciones que promueve su institución?					
3	¿Existe un cronograma de capacitaciones para fortalecer tus capacidades?					
4	¿Las capacitaciones ayudan en la mejora de tu desempeño laboral?					
5	¿La metodología de las capacitaciones son adecuadas?					
DIMENSIÓN 2: COMPENSACIÓN						
6	¿Recibe compensación laboral por el trabajo realizado en horas extras?					
7	¿Recibes compensación no monetaria por los objetivos logrados?					
8	¿Se reconoce o motiva las iniciativas, sugerencias y/o propuestas de mejora para tu institución?					
DIMENSIÓN 3: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO						
9	¿Los procesos de evaluación son medidos por estándares de desempeño?					
10	¿Evalúan el cumplimiento de las funciones del cargo que desempeña?					
11	¿Está de acuerdo con la evaluación de desempeño laboral cada 6 meses?					
12	¿Está dispuesto a trabajar bajo presión?					

13	¿Está usted predispuesto aceptar la rotación interna de un puesto laboral para mejorar con los objetivos institucionales?					
14	¿Está de acuerdo con el trabajo de campo de 8 horas íntegras?					
15	¿La jornada laboral es flexible para los trabajadores de campo?					
DIMENSIÓN 4: SELECCIÓN DE PERSONAL						
16	¿Participa con frecuencia en la selección del personal nuevo?					
17	¿Consideran conocimientos previos de los objetivos de la institución y de la zona de trabajo?					
18	¿Consideran conocimientos previos del idioma y dialecto?					
19	¿Toman en cuenta el nivel de elocuencia para desenvolverse en el trabajo de campo?					
20	¿Consideran las habilidades y aptitudes que posee el postulante?.					

- * El número 1 es el valor menor y significa **NUNCA** con lo que se afirma en el enunciado.
- * El número 2 significa **CASI NUNCA** con lo que se afirma en el enunciado.
- * El número 3 significa **A VECES** con lo que se afirma en el enunciado.
- * El número 4 significa **CASI SIEMPRE** con lo que se afirma en el enunciado.
- * El número 5 es el valor más alto y significa **SIEMPRE** con lo que se afirma en el enunciado

Trabajadores ENCUESTADOS	VARIABLE INDEPENDIENTE MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS																							
	DIMENSIONES																							
	CONOCIMIENTOS								HABILIDADES								ACTITUDES							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20					
1	1	2	2	1	1	1	1	2	11	2	2	2	1	3	1	2	13	2	3	2	1	1	9	33
2	1	2	2	1	2	1	2	3	14	2	3	3	2	3	1	2	16	3	3	2	1	1	10	40
3	1	2	2	1	2	1	2	3	14	3	3	3	3	3	1	3	19	3	3	2	2	2	12	45
4	1	2	2	1	2	1	2	3	14	3	3	3	3	3	2	3	20	3	3	3	2	2	13	47
5	2	2	3	2	2	1	2	3	17	3	3	3	3	3	3	3	21	3	3	3	2	2	13	51
6	2	2	3	2	2	1	2	3	17	3	3	3	3	3	3	3	21	3	4	3	3	3	16	54
7	2	2	4	2	2	2	2	3	19	3	3	3	3	3	3	3	21	3	4	3	3	3	16	56
8	3	3	4	3	3	2	2	3	23	3	3	3	3	4	3	3	22	3	4	3	3	3	16	61
9	3	3	4	3	3	2	2	3	23	3	3	3	3	4	3	3	22	3	4	3	3	3	16	61
10	3	3	4	3	3	2	2	3	23	3	3	3	3	4	3	3	22	3	4	3	3	3	16	61
11	3	3	4	3	3	3	3	3	25	3	3	3	3	4	3	3	22	3	4	3	3	3	16	63
12	3	3	4	3	3	3	3	4	26	3	3	3	3	4	4	4	24	3	4	3	3	3	16	66
13	3	3	4	3	3	3	3	4	26	3	3	3	4	4	4	4	25	3	4	3	3	3	16	67
14	3	3	4	3	3	3	3	4	26	3	4	3	4	4	4	4	26	3	4	3	3	3	16	68
15	3	3	4	3	3	3	3	4	26	4	4	4	4	4	4	4	28	3	4	3	3	3	16	70
16	3	3	4	3	3	3	3	4	26	4	4	4	4	4	4	4	28	3	4	3	3	3	16	70
17	4	3	4	3	4	3	3	4	28	4	4	4	4	4	4	4	28	3	4	3	4	4	18	74
18	4	3	4	3	4	3	3	4	28	4	4	4	4	5	4	4	29	3	4	3	4	4	18	75
19	4	3	5	4	4	3	3	4	30	4	4	4	4	5	4	4	29	3	4	4	4	4	19	78
20	4	3	5	4	4	3	3	4	30	4	4	4	4	5	5	4	30	3	4	4	4	4	19	79
21	4	3	5	4	4	4	3	4	31	4	4	4	4	5	5	4	30	3	4	4	4	4	19	80
22	4	4	5	4	4	4	3	4	32	4	4	4	4	5	5	4	30	4	4	4	4	4	20	82
23	5	4	5	4	4	4	3	4	33	4	4	4	4	5	5	4	30	4	5	4	5	5	23	86
24	5	4	5	4	4	4	3	4	33	4	4	4	4	5	5	5	31	4	5	4	5	5	23	87
25	5	4	5	4	4	4	3	4	33	4	4	4	4	5	5	5	31	4	5	4	5	5	23	87
26	5	4	5	5	4	4	3	4	34	4	5	4	4	5	5	5	32	4	5	4	5	5	23	89
27	5	4	5	5	4	4	3	5	35	3	5	5	5	5	5	5	33	4	5	4	5	5	23	91
28	5	5	5	5	5	5	3	5	38	3	5	5	5	5	5	5	33	5	5	4	5	5	24	95
29	5	5	5	5	5	5	3	5	38	3	5	5	5	5	5	5	33	5	5	4	5	5	24	95

CONFIABILIDAD

VARIABLE 1: MODELO GESTION POR COMPETENCIAS

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,966	20

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
1. ¿Conoce la visión y misión de su institución?	49,00	77,778	,892	,962
2. ¿Evalúan el cumplimiento de tus actividades frecuentemente?	48,60	85,822	,700	,965
3. ¿Aplicas tus conocimientos para tu desempeño laboral?	47,90	76,767	,888	,963
4. ¿Consideras haber contribuido en mejorar las metas y objetivos institucionales?	49,00	77,778	,892	,962
5. Con el conocimiento que tienes actúas proactivamente frente a dificultades que pueden afectar la imagen de la institución?	48,70	82,011	,865	,962
6. ¿Conoce las facultades y/o funciones del área administrativa?	49,50	84,722	,771	,964
7. Comunican oportunamente la implementación de nuevos indicadores?	49,00	88,444	,635	,966
8. ¿Conoce sus funciones y competencias para cumplir con las actividades diarias?	48,00	88,444	,635	,966
9. ¿Tiene en cuenta los objetivos y la estructura organizacional de su institución?	48,10	86,100	,772	,964
10. Se adecua a la estructura organizacional para cumplir con sus funciones?	48,00	88,444	,635	,966
11. ¿Se interrelaciona fácilmente con sus compañeros de trabajo?	48,00	88,444	,635	,966
12. ¿Disuade y persuade con facilidad a los usuarios y usuarias de su institución para obtener información?	48,20	82,400	,773	,964
13. Planifica sus actividades orientadas al logro de los objetivos?	47,60	85,822	,700	,965
14. Utiliza estrategias de articulación y gestión con los actores locales?	48,60	76,933	,871	,963
15. En sus actividades diarias suele escuchar?	48,10	86,100	,772	,964
16. ¿Se encuentra en la disponibilidad de asumir nuevos retos y cambios a fin de mejorar la atención al público?	48,00	88,444	,635	,966
17. ¿Se encuentra comprometido con los objetivos de la institución?	47,40	84,044	,828	,963
18. ¿Recepciona con agrado las órdenes impartidas de sus superiores jerárquicos?	48,20	84,844	,814	,963
19. ¿Tiene el compromiso para realizar trabajo de campo en equipo?	48,60	78,044	,935	,961
20. Resuelve problemas que se presentan durante la jornada laboral?	48,60	78,044	,935	,961

CONFIABILIDAD

INSTRUMENTO: GESTIÓN DEL FACTOR HUMANO

Estadísticos de fiabilidad

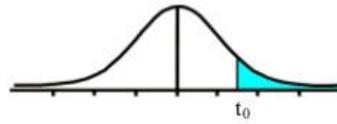
Alfa de Cronbach	N de elementos
,976	20

Estadísticos total-elemento

	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
1. ¿Participa en las capacitaciones promovidas por su institución?	50,90	3119,211	-,677	,980
2. ¿Tiene las facilidades para participar en las capacitaciones que promueve su institución?	51,80	3045,733	,356	,978
3. ¿Existe un cronograma de capacitaciones para fortalecer tus capacidades?	51,60	3014,711	,737	,977
4. ¿Las capacitaciones ayudan en la mejora de tu desempeño laboral?	50,50	3019,611	,743	,977
5. ¿La metodología de las capacitaciones son adecuadas?	51,30	2950,900	,955	,976
6. ¿Recibe compensación laboral por el trabajo realizado en horas extras?	51,90	2894,767	,993	,975
7. ¿Recibes compensación no monetaria por los objetivos logrados?	51,80	2861,067	,993	,974
8. ¿Se reconoce o motiva las iniciativas, sugerencias y/o propuestas de mejora para tu institución?	51,70	2827,567	,993	,974
9. ¿Los procesos de evaluación son medidos por estándares de desempeño?	50,30	2838,011	,985	,974
10. ¿Evalúan el cumplimiento de las funciones del cargo que desempeña?	50,00	2811,111	,994	,974
11. ¿Está de acuerdo con la evaluación de desempeño laboral cada 6 meses?	49,80	2782,622	,996	,973
12. ¿Está dispuesto a trabajar bajo presión?	50,70	2712,011	,999	,973
13. ¿Está usted predispuesto aceptar la rotación interna de un puesto laboral para mejorar con los objetivos institucionales?	50,30	2688,900	,993	,973
14. ¿Está de acuerdo con el trabajo de campo de 8 horas íntegras?	50,50	2646,944	,999	,972
15. ¿La jornada laboral es flexible para los trabajadores de campo?	51,00	2598,667	,993	,973
16. ¿Participa con frecuencia en la selección del personal nuevo?	50,90	2566,767	,992	,973
17. ¿Consideran conocimientos previos de los objetivos de la institución y de la zona de trabajo?	50,30	2547,567	,998	,973
18. ¿Consideran conocimientos previos del idioma y dialecto?	50,40	2510,489	,995	,973
19. ¿Toman en cuenta el nivel de elocuencia para desenvolverse en el trabajo de campo?	49,90	2492,322	,998	,973
20. ¿Consideran las habilidades y aptitudes que posee el postulante?	49,00	2487,778	,999	,973

TABLA T – STUDENT

Tabla t-Student



Grados de libertad	0.25	0.1	0.05	0.025	0.01	0.005
1	1.0000	3.0777	6.3137	12.7062	31.8210	63.6559
2	0.8165	1.8856	2.9200	4.3027	6.9645	9.9250
3	0.7649	1.6377	2.3534	3.1824	4.5407	5.8408
4	0.7407	1.5332	2.1318	2.7765	3.7469	4.6041
5	0.7267	1.4759	2.0150	2.5706	3.3649	4.0321
6	0.7176	1.4398	1.9432	2.4469	3.1427	3.7074
7	0.7111	1.4149	1.8946	2.3646	2.9979	3.4995
8	0.7064	1.3968	1.8595	2.3060	2.8965	3.3554
9	0.7027	1.3830	1.8331	2.2622	2.8214	3.2498
10	0.6998	1.3722	1.8125	2.2281	2.7638	3.1693
11	0.6974	1.3634	1.7959	2.2010	2.7181	3.1058
12	0.6955	1.3562	1.7823	2.1788	2.6810	3.0545
13	0.6938	1.3502	1.7709	2.1604	2.6503	3.0123
14	0.6924	1.3450	1.7613	2.1448	2.6245	2.9768
15	0.6912	1.3406	1.7531	2.1315	2.6025	2.9467
16	0.6901	1.3368	1.7459	2.1199	2.5835	2.9208
17	0.6892	1.3334	1.7396	2.1098	2.5669	2.8982
18	0.6884	1.3304	1.7341	2.1009	2.5524	2.8784
19	0.6876	1.3277	1.7291	2.0930	2.5395	2.8609
20	0.6870	1.3253	1.7247	2.0860	2.5280	2.8453
21	0.6864	1.3232	1.7207	2.0796	2.5176	2.8314
22	0.6858	1.3212	1.7171	2.0739	2.5083	2.8188
23	0.6853	1.3195	1.7139	2.0687	2.4999	2.8073
24	0.6848	1.3178	1.7109	2.0639	2.4922	2.7970
25	0.6844	1.3163	1.7081	2.0595	2.4851	2.7874
26	0.6840	1.3150	1.7056	2.0555	2.4786	2.7787
27	0.6837	1.3137	1.7033	2.0518	2.4727	2.7707
28	0.6834	1.3125	1.7011	2.0484	2.4671	2.7633
29	0.6830	1.3114	1.6991	2.0452	2.4620	2.7564
30	0.6828	1.3104	1.6973	2.0423	2.4573	2.7500
31	0.6825	1.3095	1.6955	2.0395	2.4528	2.7440
32	0.6822	1.3086	1.6939	2.0369	2.4487	2.7385
33	0.6820	1.3077	1.6924	2.0345	2.4448	2.7333
34	0.6818	1.3070	1.6909	2.0322	2.4411	2.7284
35	0.6816	1.3062	1.6896	2.0301	2.4377	2.7238
36	0.6814	1.3055	1.6883	2.0281	2.4345	2.7195
37	0.6812	1.3049	1.6871	2.0262	2.4314	2.7154
38	0.6810	1.3042	1.6860	2.0244	2.4286	2.7116
39	0.6808	1.3036	1.6849	2.0227	2.4258	2.7079
40	0.6807	1.3031	1.6839	2.0211	2.4233	2.7045
41	0.6805	1.3025	1.6829	2.0195	2.4208	2.7012
42	0.6804	1.3020	1.6820	2.0181	2.4185	2.6981
43	0.6802	1.3016	1.6811	2.0167	2.4163	2.6951
44	0.6801	1.3011	1.6802	2.0154	2.4141	2.6923
45	0.6800	1.3007	1.6794	2.0141	2.4121	2.6896
46	0.6799	1.3002	1.6787	2.0129	2.4102	2.6870
47	0.6797	1.2998	1.6779	2.0117	2.4083	2.6846
48	0.6796	1.2994	1.6772	2.0106	2.4066	2.6822
49	0.6795	1.2991	1.6766	2.0096	2.4049	2.6800

LISTA DE TRABAJADORES
DEL PROGRAMA NACIONAL DE ASISTENCIA SOLIDARIA PENSION 65 CON SEDE,
HUANCAYO, JUNÍN.

N°	CODIGO OPERADOR	NOMBRE OPERADOR	CARGO
1	JTJUNIN	BLAS RIVERA, SULLA ERIKA	JEFE UNIDAD TERRITORIAL
2	CTJUNIN04	CUTIPA QUISPE, PERCY ABRAHAM	COORDINADOR TERRITORIAL
3	CTJUNIN05	APARICIO GAMBOA, EDITH AMANDA	COORDINADOR TERRITORIAL
4	CTJUNIN08	ESTEBAN ALVINO, LINCOLN VLADIMIR	COORDINADOR TERRITORIAL
5	ASISTADM	HUAMAN BALDEON, LUORDES	ASISTENTE ADMINISTRATIVA
6	PTJUNIN2	CANGAHUALA SOLIS, KELY SOLEDAD	PROMOTORA
7	PTJUNIN3	CHOQUEPUMA LAURA, NORMA FELICITA	PROMOTORA
8	PTJUNIN8	RIVERA MEDRANO, JOSE LUIS	PROMOTOR
9	PTJUNIN10	TORRES RAMIREZ, TATIANA KELY	PROMOTORA
10	PTJUNIN11	QUIÑ'ONES CASAS, KELLY ZULEMA	PROMOTORA
11	PTJUNIN14	SOSA MANDUJANO, HUMBERTO	PROMOTOR
12	TAU	SAMAN ORIHUELA, RAYDA	TECNICA ATENCION AL USUARIO
13	PTJUNIN17	QUISPE Ñ'AHUI, ELIZABETH AMELIA	PROMOTORA
14	PTJUNIN18	CANAHUALPA HEREDIA, HISSELA NAZZIA	PROMOTORA
15	PTJUNIN20	GAMERO BARTOLO, MAYRA KAREM	PROMOTORA
16	PTJUNIN25	OBISPO ROMERO, MIGUEL ANGEL	PROMOTOR
17	PTJUNIN29	VELIZ CAQUE, EDWIN LIDEN	PROMOTOR
18	PTJUNIN31	CASIMIRO PILLPE, LEONOR MARITZA	PROMOTORA
19	PTJUNIN33	HUAMAN PEREZ, MARITZA DIANA	PROMOTORA
20	PTJUNIN34	DE LA CRUZ MONGE, EDUARDO	PROMOTOR
21	PTJUNIN35	PALACIN SOLORZANO, NILTON ROLANDO	PROMOTOR
22	PTJUNIN36	DE LA CRUZ PEÑ'A, NELIA	PROMOTORA
23	PTJUNIN37	SALINAS BENDEZU, FLOR DE MARIA ROSAURA	PROMOTORA
24	PTJUNIN38	PIZARRO VELIZ, VICTORIANO	PROMOTOR
25	PTJUNIN40	VALVERDE HUAMANI, BERTHA	PROMOTORA
26	PTJUNIN41	ARTICA DURAND, GERALD LEONARDO	PROMOTOR
27	PTJUNIN43	RASHUAMAN CHAMORRO, NEFTALI	PROMOTOR
28	CONJUNIN02	CCANTO RODRIGUEZ, RAFAEL ROGER	CONDUCTOR
29	ASPJUNIN02	ESTRELLA VITOR, ERMELINDA VERONICA	ASISTENTE DE SABERES PRODUCTIVOS
30	ASPJUNIN03	LUNA ESCOBAR, MILSA VILMA	ASISTENTE DE SABERES PRODUCTIVOS

VISITA A COLABORADORES DEL PROGRAMA PENSION 65
APLICANDO ENCUESTA



TRABAJO QUE DESARROLLAN



REUNION CON LOS TRABAJADORES DE PROGRAMA PENSION 65 PARA APLICAR ENCUESTA

