

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Académico Profesional de Administración

Tesis

**El desarrollo de competencias y el desempeño
del personal en la empresa distribuidora
Camargo S.A.C. - Huancayo, 2018**

Christian Eduardo Poma Camargo

Para optar el Título Profesional de
Licenciado en Administración

Huancayo, 2021

Repositorio Institucional Continental
Tesis digital



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

Asesor

Mg. Carmela Iris Guisbert Elescano

Dedicatoria

A mis padres por brindarme la fortaleza, e inspirar mi camino de vida

Agradecimientos

Agradecer a mi asesora Mg. Carmela Guisbert por los consejos en la elaboración de la presente tesis.

A los colaboradores de la empresa distribuidora Camargo S.A.C por la predisposición a colaborar con la aplicación de encuestas y brindar información valiosa para la investigación.

Expreso mis agradecimientos a mi familia por el apoyo brindado a lo largo de mis estudios universitarios y a mis amistades por el impulso para continuar con los desafíos profesionales.

Tabla de Contenidos

Tabla de Contenidos	ii
Lista de Tablas	vi
Lista de Figuras.....	x
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Introducción	xiv
Capítulo I: Planteamiento del estudio.....	1
1.1. Delimitación del problema.....	1
1.1.1. Territorial.....	1
1.1.2. Temporal.....	1
1.1.3. Conceptual.....	1
1.2. Planteamiento del problema.....	1
1.3. Formulación del problema	4
1.3.1. Problema general.....	4
1.3.2. Problemas específicos.....	4
1.4. Objetivos.....	4
1.4.1. Objetivo general.....	4
1.4.2. Objetivos específicos.....	4
1.5. Justificación de la investigación.....	5
1.5.1. Justificación científica-teórica.....	5
1.5.2. Justificación práctica-tecnológica.....	5
1.5.3. Justificación metodológica.....	5
Capítulo II: Marco Teórico.....	7
2.1. Antecedentes de la investigación.....	7

2.1.1. Artículos científicos.....	7
2.1.2. Tesis nacionales e internacionales.....	10
2.2. Bases Teóricas.....	13
2.2.1. Desarrollo por competencias.....	13
2.2.2. Modelo de Gestión por competencias.....	18
2.2.3. Evaluación de competencias.....	25
2.2.4. Desempeño laboral.....	27
2.3. Definición de términos básicos.....	33
2.3.1. Actitud.....	33
2.3.2. Ambiente Laboral.....	33
2.3.3. Comunicación.....	33
2.3.4. Competencia.....	33
2.3.5. Conocimiento.....	34
2.3.6. Desempeño.....	34
2.3.7. Desempeño laboral.....	34
2.3.8. Eficiencia.....	34
2.3.9. Gestionar por competencias.....	34
2.3.10. Habilidades.....	34
2.3.11. Liderazgo.....	34
2.3.12. Trabajo en equipo.....	34
Capítulo III: Hipótesis y Variables.....	35
3.1. Hipótesis.....	35
3.1.1. Hipótesis general.....	35
3.1.2. Hipótesis específicas.....	35
3.2. Identificación de las variables.....	36

3.3. Operacionalización de las variables.....	37
Capítulo IV: Metodología de la investigación	38
4.1. Enfoque de la investigación.....	38
4.2. Tipo de investigación.....	38
4.3. Nivel de investigación.....	38
4.4. Métodos de investigación	39
4.4.1. Métodos generales.	39
4.4.2. Métodos específicos.....	39
4.5. Diseño de la investigación	39
4.6. Población y muestra.....	40
4.6.1. Población.....	40
4.6.2. Muestra	41
4.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	42
4.7.1. Técnicas de recolección de datos.....	42
4.7.2. Instrumentos de recolección de datos.	43
Capítulo V: Resultados.....	45
5.1. Descripción del Trabajo de Campo.....	45
5.2. Presentación de resultados	46
5.2.1. Desempeño Laboral (variable dependiente).	60
5.2.2. Competencias (Variable independiente).	76
5.3. Contrastación de resultados	111
5.3.1. Hipótesis General.....	111
5.3.2. Primera Hipótesis Específica.	115
5.3.3. Segunda Hipótesis Específica.....	117
5.4. Discusión de resultados.....	120

Conclusiones	125
Recomendaciones	127
Referencias.....	129
Apéndice A. Matriz de consistencia	133
Apéndice B. Instrumento de aplicación	135
Apéndice C. Ficha de Validación de Experto	147
Apéndice D. Organigrama de Distribuidora Camargo S.A.C	157

Lista de Tablas

Tabla 1: Principales problemas identificados referente al desempeño del personal de distribuidora Camargo SAC	3
Tabla 2: Tipo de competencias	15
Tabla 3: Factores que caracterizan a la competencia cognitiva	16
Tabla 4: Ventajas del modelo de gestión por competencias	19
Tabla 5: Funciones de la evaluación de competencias para la organización y trabajadores.	26
Tabla 6: Evaluación de desempeño laboral a través de factores actitudinales y operativos.	28
Tabla 7: Ventajas de la evaluación del desempeño laboral	32
Tabla 8: Operacionalización de las Variables	37
Tabla 9: Colaboradores de distribuidora Camargo S.A.C	41
Tabla 10: Alfa de cronbach del instrumento competencias laborales	43
Tabla 11: Valores de confiabilidad de alfa de cronbach	43
Tabla 12: Alfa de conbach del instrumento desempeño laboral	44
Tabla 13: Datos iniciales del trabajador: ayudante de tienda 2	46
Tabla 14: Datos iniciales del trabajador contador	46
Tabla 15: Datos iniciales del trabajador: jefe de mantenimiento.	47
Tabla 16: Datos iniciales del trabajador: chofer	48
Tabla 17: Datos iniciales del trabajador: jefe de distribución	48
Tabla 18: Datos iniciales del trabajador: asistente de logística.	49
Tabla 19: Datos iniciales del trabajador: vendedor de tienda principal.	50
Tabla 20: Datos iniciales del trabajador: Vendedor de tienda auxiliar	50
Tabla 21: Datos iniciales del trabajador: ayudante de tienda 1	51
Tabla 22: Datos iniciales del trabajador: Jefe de logística	52
Tabla 23: Conocimiento de la misión/síntesis del puesto	52

Tabla 24: <i>Principales responsabilidades del puesto de trabajo</i>	53
Tabla 25: <i>Requisito mínimo de tiempo de experiencia en el área.</i>	54
Tabla 26: <i>Cumple requisito mínimo de tiempo de experiencia en el área</i>	55
Tabla 27: <i>Requisito mínimo en formación profesional</i>	55
Tabla 28: <i>Cumple requisito mínimo de formación profesional</i>	56
Tabla 29: <i>Nivel educativo de los trabajadores</i>	57
Tabla 30: <i>Experiencia específica en el puesto</i>	58
Tabla 31: <i>Tiempo de experiencia en la Distribuidora Camargo S.A.C</i>	58
Tabla 32: <i>Resumen de resultados encuesta preliminar y revisión curriculum vitae</i>	59
Tabla 33: <i>Escala de medición de desempeño laboral</i>	60
Tabla 34: <i>Estadísticos descriptivos de la dimensión planeamiento y organización</i>	60
Tabla 35: <i>Estadísticos descriptivos de la dimensión orientación al logro de metas</i>	62
Tabla 36: <i>Estadísticos descriptivos de la dimensión iniciativa</i>	63
Tabla 37: <i>Estadísticos descriptivos de la dimensión toma de decisiones</i>	64
Tabla 38: <i>Estadísticos descriptivos de la dimensión relaciones interpersonales</i>	66
Tabla 39: <i>Estadísticos descriptivos de la dimensión comunicación</i>	68
Tabla 40: <i>Estadísticos descriptivos de la dimensión discrecionalidad</i>	69
Tabla 41: <i>Estadísticos descriptivos de la dimensión calidad en el servicio y atención a clientes internos y externos</i>	71
Tabla 42: <i>Estadísticos descriptivos de la dimensión calidad de funciones laborales.</i>	72
Tabla 43: <i>Estadísticos descriptivos de la dimensión manejo de conflictos</i>	74
Tabla 44: <i>Resumen de indicadores del desempeño del personal de distribuidora Camargo</i>	75
Tabla 45: <i>Resumen de indicadores del desempeño del personal de distribuidora Camargo</i>	76
Tabla 46: <i>Estadísticos descriptivos de la dimensión conocimiento de las funciones en el cargo desempeñado.</i>	77

Tabla 47: Estadísticos descriptivos de la dimensión conocimiento de las funciones en el cargo desempeñado-segunda parte	78
Tabla 48: Estadísticos descriptivos de la dimensión dominio de la labor desarrollada	86
Tabla 49: Estadísticos descriptivos de la dimensión dominio de la labor desarrollada-segunda parte	86
Tabla 50: Estadísticos descriptivos de dimensión nivel de cooperación y trabajo en equipo	90
Tabla 51: Estadísticos descriptivos de la dimensión nivel de cooperación y trabajo en equipo parte dos.	90
Tabla 52: Estadísticos descriptivos de la dimensión autoestima 1	93
Tabla 53: Estadísticos descriptivos de la dimensión autoestima 2.	93
Tabla 54: Estadísticos descriptivos de la dimensión autoestima 3.	95
Tabla 55: Estadísticos descriptivos de la dimensión autoestima 4	96
Tabla 56: Estadísticos descriptivos de la dimensión autoestima 5	96
Tabla 57. Resumen de estadísticos descriptivos de la dimensión autoestima	97
Tabla 58: Estadísticos descriptivos de la dimensión motivación personal	99
Tabla 59: Estadísticos descriptivos de la dimensión rasgos de personalidad-capacidad intelectual	102
Tabla 60: Estadísticos descriptivos de la dimensión rasgos de personalidad-estabilidad laboral	103
Tabla 61: Estadísticos descriptivos de la dimensión rasgos de personalidad-áreas laborales de preferencia	104
Tabla 62: Estadísticos descriptivos de la dimensión rasgos de personalidad-resolución de problemas	105
Tabla 63: Estadísticos descriptivos de la dimensión rasgos de personalidad-habilidades sociales	107

Tabla 64: Estadísticos descriptivos de la dimensión rasgos de personalidad-liderazgo	108
Tabla 65: Resumen de los estadísticos descriptivos rasgos de personalidad	109
Tabla 66: Resumen de los indicadores de la variable competencias	110
Tabla 67. Prueba de normalidad	111
Tabla 68: Resumen de los valores de las variables Competencias y Desempeño Laboral	112
Tabla 69: Matriz de correlaciones inter-elementos de las variables Competencias y Desempeño Laboral	112
Tabla 70: Escala de interpretación del coeficiente de correlación.	113
Tabla 71: Resultados de la relación entre variables Competencias y Desempeño Laboral	113
Tabla 72: ANOVA con la prueba de Cochran	113
Tabla 73: Resumen de los valores de las variables	115
Tabla 74: Resultados de la relación entre las variables Competencias Básicas y Desempeño Laboral	116
Tabla 75: Resultados de ANOVA con la prueba de Cochran de la relación entre las variables competencias básicas y desempeño laboral	116
Tabla 76: ANOVA con la prueba de Cochran	116
Tabla 77: Resumen de los valores de las variables competencias diferenciadoras y desempeño laboral	118
Tabla 78: Resultados de la relación entre las variables Competencias diferenciadoras y desempeño laboral	118
Tabla 79 : Resultados de la relación entre las variables Competencias diferenciadoras y Desempeño Laboral	119
Tabla 80: ANOVA con la prueba de Cochran	119

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Elementos de una Gestión Integral de Recursos Humanos en torno al modelo de competencias	14
<i>Figura 2.</i> Modelo de iceberg.	15
<i>Figura 3.</i> Diagrama sobre el modelo de aprendizaje de Kraiger.	18
<i>Figura 4.</i> Modelos tradicionales y modelo de competencia	19
<i>Figura 5.</i> Elementos de modelo de gestión por competencias	22
<i>Figura 6.</i> ¿Cómo se desarrollan las competencias?	23
<i>Figura 7.</i> Evaluación de competencias en el proceso de selección	25
<i>Figura 8.</i> Organización de la evaluación integral o evaluación de 360 °	32
<i>Figura 9.</i> Diseño no experimental de corte transversal y correlacional.	40
<i>Figura 10.</i> Conocimiento de la misión/síntesis del puesto.	53
<i>Figura 11.</i> Principales responsabilidades del puesto.	53
<i>Figura 12.</i> Requisitos para el puesto: tiempo de experiencia en el área.	54
<i>Figura 13.</i> Cumple requisitos mínimos de tiempo de experiencia en el área	55
<i>Figura 14.</i> Requisito mínimo en formación profesional.	56
<i>Figura 15.</i> Cumple requisito mínimo de formación profesional.	57
<i>Figura 16.</i> Información de uso y consulta.	58
<i>Figura 17.</i> Experiencia específica en distribuidora Camargo S.A.C.	59
<i>Figura 18.</i> Dimensión planeamiento y organización	61
<i>Figura 19.</i> Dimensión orientación al logro de metas.	63
<i>Figura 20.</i> Dimensión iniciativa.	64
<i>Figura 21.</i> Dimensión toma de decisiones.	66
<i>Figura 22.</i> Dimensión relaciones interpersonales.	67
<i>Figura 23.</i> Dimensión comunicación.	69

<i>Figura 24.</i> Dimensión discrecionalidad.	70
<i>Figura 25.</i> Dimensión calidad en el servicio y atención a clientes.	72
<i>Figura 26.</i> Dimensión calidad de funciones laborales.	73
<i>Figura 27.</i> Dimensión manejo de conflictos.	75
<i>Figura 28.</i> Dimensión nivel de conocimiento de funciones en el cargo.	80
<i>Figura 29.</i> Dimensión nivel de dominio de labor desarrollada.	88
<i>Figura 30.</i> Dimensión nivel de cooperación y trabajo en equipo.	91
<i>Figura 31.</i> Dimensión autoestima 1.	93
<i>Figura 32 .</i> Dimensión autoestima 2.	94
<i>Figura 33.</i> Dimensión autoestima 3.	95
<i>Figura 34.</i> Dimensión autoestima 4.	96
<i>Figura 35.</i> Dimensión autoestima 5.	97
<i>Figura 36.</i> Dimensión motivación personal	101
<i>Figura 37.</i> Dimensión rasgos de personalidad-capacidad intelectual	103
<i>Figura 38.</i> Dimensión estabilidad laboral.	104
<i>Figura 39.</i> Dimensión áreas laborales de preferencia.	105
<i>Figura 40.</i> Dimensión resolución de problemas.	106
<i>Figura 41.</i> Dimensión habilidades sociales.	108
<i>Figura 42.</i> Dimensión liderazgo.	109
<i>Figura 43.</i> Nivel de relación entre las variables gestión por competencias y el desempeño laboral.	114
<i>Figura 44.</i> Nivel de relación entre variables competencias básicas y el desempeño laboral.	117
<i>Figura 45.</i> Nivel de relación entre las variables competencias diferenciadoras y el desempeño laboral	120

Resumen

La presente tesis titulada El Desarrollo de Competencias y el Desempeño del Personal en la Empresa Distribuidora Camargo S.A.C. – Huancayo, 2018 tiene como objetivo principal determinar la relación existente entre el desarrollo de competencias laborales y el desempeño del personal en la empresa Distribuidora Camargo S.A.C. – Huancayo, 2018; el método de investigación utilizado fue el método científico, como método general se utilizó el inductivo-deductivo y método específico el observacional con diseño no experimental transversal correlacional para determinar la relación entre las variables desarrollo de competencias y desempeño laboral. Para la recolección de datos se aplicó una encuesta dirigida a todo el personal de la empresa. Mediante el estadístico Chi cuadrado de Cochran para determinar la relación entre las variables de estudio, se realizó la prueba de hipótesis y la conclusión fue: existe relación entre el desarrollo de competencias laborales y el desempeño del personal en la empresa Distribuidora Camargo S.A.C. – Huancayo, 2018, se indica que, si se desarrolla las competencias laborales del personal, se mejora el desempeño en la empresa.

Palabras claves: competencias laborales, desempeño del personal.

Abstract

The present thesis entitled "The Development of Competencies and the Performance of Personnel in the *Distribuidora Camargo S.A.C. - Huancayo*, 2018" has as main objective to determine the relationship between the development of labor competencies and the performance of personnel in the company *Distribuidora Camargo S.A.C. - Huancayo*, 2018; the research method used was the scientific method, as a general method, the inductive-deductive method was used, and the observational method with a correlational non-experimental cross-sectional design was used to determine the relationship between the variables, development of competencies and work performance.

For data collection, a survey was applied to all company personnel. Using the Chi square statistic of Cochran to determine the relationship between the study variables, the hypothesis test was carried out and the conclusion was: there is a relationship between the development of labor competencies and the performance of the personnel in the company *Distribuidora Camargo S.A.C. - Huancayo*, 2018, it is indicated that, if the labor competencies of the personnel are developed, the performance in the company is improved.

Keywords: competentes, performance.

Introducción

La tendencia de recursos humanos, en especial la gestión por competencias es una herramienta útil que, logra el cumplimiento de objetivos de la empresa para agregar valor a la estrategia de negocios. Y también para lograr el compromiso de los empleados haciéndoles entender el trabajo que realizan y el impacto en el cumplimiento de los objetivos facilitando la retención del talento, motivando al personal y aumentando la productividad y rendimiento.

El trabajo de investigación se llevó a cabo en la distribuidora Camargo SAC, donde se realizó la medición del desempeño del personal y se identificó si la gestión por competencias tiene relación con el desempeño, la tesis comprende los siguientes capítulos:

Capítulo I: Planteamiento del problema de estudio que es: ¿Cómo el desarrollo de competencias laborales se relaciona con el desempeño del personal en la empresa Distribuidora Camargo S.A.C.- Huancayo, 2018?

Capítulo II: Antecedentes del problema, marco teórico relacionado con el tema de investigación, y marco conceptual.

Capítulo III: Metodología y diseño de la investigación; población y muestra; técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Capítulo IV: Descripción del trabajo de campo, presentación e interpretación de resultados y discusión de resultados con los antecedentes de investigación.

Capítulo V: Comprende las conclusiones generales y específicas, así como las recomendaciones, la bibliografía consultada referente al marco teórico y apéndices de la investigación.

Capítulo I: Planteamiento del estudio

En el capítulo I se presenta las delimitaciones de la investigación realizada, así como planteamiento del problema detectado, la formulación del problema, objetivos y justificación de la investigación.

1.1. Delimitación del problema

1.1.1. Territorial.

La delimitación de la investigación territorial se basará en el lugar de investigación en la empresa Distribuidora Camargo S.A.C., del distrito de Huancayo del departamento de Junín.

1.1.2. Temporal.

La delimitación temporal de la investigación se concentró en el año 2018 para el desarrollo de la investigación.

1.1.3 Conceptual.

La investigación se basa en lo siguiente:

Para Alles (2006) La gestión por competencias es una herramienta de gestión de recursos humanos de una organización su aplicación tiene el fin de identificar sus capacidades, aptitudes y habilidades de cada uno de los colaboradores de una organización y así potenciarlos para beneficio de la organización.

El desempeño laboral se define como las acciones o comportamientos que desarrollan los empleados de una organización, que son apreciables en su labor, para el cumplimiento del objetivo organizacional, pueden ser medidos a través de las competencias de cada uno de los empleados y su nivel de aporte a la organización (Pedraza et al., 2010).

1.2. Planteamiento del problema

El hombre es considerado como el principal recurso que cuenta una organización pues con todo el conocimiento que posee, capacidad intelectual, habilidades, actitudes y valores que emplea en su desempeño laboral impulsa a la organización a lograr y cumplir las metas de

forma eficiente, eficaz y competitividad, por lo que el aprovechamiento de las competencias del capital humano es muy importante para el éxito de cualquier organización (Mertens, 1998).

Debido a la importancia de reconocer las competencias del talento humano en las organizaciones, se empieza a trabajar el enfoque de *gestión por competencias* por ser un elemento primordial para un buen funcionamiento de la organización ya que aporta beneficios y ventajas en el adecuado desenvolvimiento de los recursos humanos comenzando con la administración de sus competencias por parte de especialistas capacitados; una vez identificada el hombre como pieza fundamental del proceso productivo, se busca diversas técnicas que estudiará los procesos de la empresa y como el empleado los pudiera realizar óptimamente es decir reconocer las actividades y fortalecer las habilidades para la ejecución, a través de monitoreos del comportamiento organizacional se obtiene características de las personas que laboran en la organización buscando lograr un desempeño laboral exitoso; por factores internos y externos de la organización se busca la percepción del trabajador como sus motivaciones, satisfacciones, comportamiento y otros aspectos psico-humanos.

De acuerdo con Pierce (2018) es primordial reconocer las competencias de los trabajadores para potenciar e identificar aquellas que necesiten mejorarse, esto ayudará a la organización sea más flexibles a los cambios en el entorno competitivo del sector donde opere, además tendrá repercusión en el desempeño del personal.

Según Fishman (2017) la percepción de la evaluación de desempeño es considerado como inútil e improductiva por el trabajador; aquellas que no poseen evaluaciones de desempeño la quieren; pero aquellas que las tienen; la detestan Las ventajas de estas evaluaciones es que las personas sean informadas de forma periódica y se pueda establecer beneficios como ascensos o aumento de sueldos. Las desventajas es que las personas se sienten sin valor en un proceso burocrático.

En el caso particular de estudio referido a distribuidora Camargo S.A.C, se realizó una entrevista al gerente general referente a los problemas de desempeño laboral de los colaboradores.

Tabla 1

Principales problemas identificados referente al desempeño del personal de distribuidora Camargo SAC

¿Cuáles son los principales problemas que ha identificado referente al desempeño del personal de distribuidora Camargo S.A.C?	si	no	Observaciones
Incumplimiento de tareas y labores asignadas	x		Se percibe por la acumulación de trabajo
Errores en el desarrollo de tareas y funciones	x		Se corrige pedidos, facturas y ventas realizadas.
Tardanzas, faltas injustificadas	x		Genera malestar en los trabajadores al tener descuento en su salario
Conflictos entre trabajadores	x		Conflicto interpersonal
Falta de trabajo en equipo	x		El trabajo es individual
Déficits en la superación	x		Los trabajadores no hacen el esfuerzo de lograr superarse dentro de la organización
Rotación de medio a mayor de personal	x		Los puestos sobre todo los más operativos encuentran bastante abandono.
Falta de compromiso con la empresa		x	La mayoría solo piensa en sus beneficios particulares, mas no tiene interiorizado objetivos y metas de la empresa.

Además, el gerente general manifiesta que no se ha identificado las competencias que poseen los colaboradores de distribuidora Camargo S.A.C.

Por tanto, en la presente investigación se busca conocer la relación entre el desarrollo de competencias laborales con un buen proceso de selección, formación, evaluación del desempeño y el desarrollo del talento humano como parte fundamental para un adecuado desenvolvimiento y el desempeño en el ámbito laboral en la empresa distribuidora Camargo S.A.C. así lograr el alcance de las metas de la organización.

1.3. Formulación del problema

1.3.1. Problema general.

¿Cómo el desarrollo de competencias laborales se relaciona con el desempeño del personal en la empresa Distribuidora Camargo S.A.C. – Huancayo, 2018?

1.3.2. Problemas específicos.

- ¿Cómo el desarrollo de competencias laborales básicas se relaciona con el desempeño del personal en la empresa Distribuidora Camargo S.A.C. – Huancayo, 2018?
- ¿Cómo el desarrollo de competencias laborales diferenciadoras se relaciona con el desempeño del personal en la empresa Distribuidora Camargo S.A.C. – Huancayo, 2018?

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general.

Determinar la relación existente entre el desarrollo de competencias laborales y el desempeño del personal en la empresa Distribuidora Camargo S.A.C. – Huancayo, 2018.

1.4.2. Objetivos específicos.

- Conocer la relación existente entre el desarrollo de competencias laborales básicas y el desempeño del personal en la empresa Distribuidora Camargo S.A.C. – Huancayo, 2018.

- Especificar la relación existente entre el desarrollo de competencias laborales diferenciadoras y el desempeño del personal en la empresa Distribuidora Camargo S.A.C. – Huancayo, 2018.

1.5. Justificación de la investigación.

1.5.1. Justificación científica-teórica.

La investigación englobará un entorno de aporte científico de modo que los resultados reflejen una utilidad real para la concepción de un entorno sostenible y competitivo a nivel empresarial; dichos resultados guardaran una consistencia validada que podrá ser replicada como aporte científico en situaciones o escenarios de índole similar en un entorno empresarial.

1.5.2. Justificación práctica-tecnológica.

En índole práctica, la investigación se desarrollará con el fin de estudiar, analizar y llegar a resultados que puedan ser aplicados directamente para la solución de problemas inmediatos, como por ejemplo en el entorno empresarial el poco interés que demuestran los trabajadores o colaboradores de organizaciones al tener una ínfima percepción de escenarios de competitividad que no solo se refleja en el crecimiento de la empresa sino también el desarrollo personal en actitudes y aptitudes; tecnológicamente se podrán concebir escenarios de optimización actual o actualizada de un entorno organizacional competitivo al ejecutar una práctica de lineamientos o parámetros validados y representativos que conlleven a la concepción de ideas y diseños tecnológicos que se evidencien como aporte de la investigación de manera indirecta.

1.5.3. Justificación metodológica.

En el entorno de aporte metodológico que se abarcará en la investigación, la misma se justifica por emplear un método innovador para el contexto local de estudio, en el cual se incluya un escenario de crecimiento y/o optimización de la competitividad laboral mediante la mejora en la gestión de competencias laborales orientadas en la formación de los colaboradores

de la empresa y lograr un verdadero empoderamiento mediante la práctica de la comunicación asertiva y el trabajo en equipo.

Todos los puntos detallados corresponden al desarrollo del capítulo I de la investigación.

Capítulo II: Marco Teórico

A continuación, se presenta el marco teórico elaborado en base al tema de investigación, la primera consiste en los antecedentes de investigación, la cual se dividen en: (a) Artículos científicos, (b) tesis nacionales y (c) tesis internacionales. Adicionalmente, se realizó la revisión de las bases teóricas para sustento de las dos variables de estudio, el contenido se divide en: los modelos teóricos, conceptos y definición de términos básicos.

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Artículos científicos.

Quintero, Africano y Faría (2008) realizaron la investigación titulada *Clima organizacional y Desempeño laboral del personal empresa vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago*, tiene como objetivo principal diagnosticar el clima organizacional y el desempeño laboral de la empresa Vigilantes Asociados de la Costa Oriental del Lago (VADECOL); como resultados se analizó el entorno de la satisfacción laboral, el autoestima, el trabajo en equipo y la preocupación por la formación en competencias de la empresa en mención, concluyó que el clima organizacional tiende a no ser productiva, ni guarda criterios de satisfacción para evidenciar un desempeño laboral ideal, demostrado en el desinterés que muestran los trabajadores ligado al poco interés por parte de los empleadores de formar una verdadera capacidad de competitividad.

Correa (2017), en su artículo titulado *Incidencia de la gestión por competencias en el crecimiento empresarial*, con el objetivo de determinar la incidencia de la gestión por competencias en el crecimiento empresarial, la investigación se realizó en empresas exportadoras de banano en el cantón Machala, los resultados obtenidos fueron: la empresas realizan las evaluaciones del potencial por competencia del personal, la implementación de programas de capacitación y entrenamiento por competencia, en su gran mayoría las empresas que desarrollan este tipo de actividad poseen un número mayoritario de empleados que no

cuentan con título profesional, es decir sus competencias y habilidades son fundamentales para que la empresa se desarrolle en el mercado competitivo siendo un factor interno importante para el crecimiento empresarial. Se concluyó: la aplicación de la gestión por competencia en las empresas exportadoras de banano ha tenido un efecto positivo en el talento humano, existe una mejora en sus capacidades y habilidades, la implementación de procedimientos que gestionen las competencias de los trabajadores permite mejorar la calidad en el desempeño de estos.

Santos (2012) realizó el artículo científico titulada *La gestión de competencias y su impacto en la mejora continua del desempeño laboral*, con el objetivo de realizar un análisis de las competencias profesionales e identificar el rol que cumple en el desempeño de los miembros de una organización, en los resultados se mencionó que se tiene que determinar un perfil de competencias riguroso de acuerdo al puesto o cargo, en cuanto a la evaluación del desempeño de personal es de gran importancia en la gestión organizacional. Se concluyó que la motivación mejora el desempeño y adoptar la superación profesional es necesaria para satisfacer las demandas de la empresa en cuanto a desempeño del personal, la ventaja básica competitiva de una organización es la formación que una empresa pueda brindar a su personal, los profesionales competentes son aquellos que tienen capacidades, habilidades y actitudes necesarias para el éxito.

Guerrero, Valverde y Grojup (2013) realizaron el artículo científico titulado *Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española. De la teoría a la práctica*, con el objetivo de identificar el grado de importancia e implantación de la gestión por competencias en las empresas españolas. La importancia del presente artículo radica en brindar una identificación y evaluación de las competencias de los empleados en las empresas participantes del estudio. Se aplicó encuestas respecto al debe saber y saber-hacer en un puesto de trabajo en el sector textil y financiero ya que este último sector económico estuvo inmerso en el cambio de gestión

del recurso humano por competencias. Las empresas seleccionadas fueron aquellas que contaban con más de 40 empleados y el tamaño de muestra fue de 129 empresas del sector textil y 32 instituciones financieras. Se concluyó que : (a) el grado máximo de implantación de la gestión por competencias es 12 % en empresas textiles y 43 % en empresas financieras; (b) las técnicas utilizadas para identificar las competencias de los empleados son: entrevistas, observación, autoevaluación y discusión en grupo; (c) las políticas de recursos humanos donde existe más aplicación de la gestión por competencias son de desempeño-rendimiento y reclutamiento y selección y la política de compensación es la menos adaptada para tal fin, finalmente; (d) las organizaciones con buenos resultados muestran una tendencia a tener gestión por competencias.

Santacruz, López y Morales (2019) en su artículo titulado Análisis de modelos de gestión por competencias como fomento a la competitividad en organizaciones del sector textil, se analizaron los modelos de gestión por competencias que contribuyen a fomentar la competitividad en las organizaciones del sector textil. La importancia del artículo radica en el aporte que hace el autor al realizar análisis respecto a cada modelo de competencia, se realizó una revisión de la literatura respecto a los modelos de gestión por competencia en los buscadores de Google y las páginas web de Redalyc, Scielo y Scopus. Se concluyó que: (a) los modelos de gestión por competencia integran los procesos de selección, evaluación de desempeño y capacitación para lograr una gestión del talento humano; (b) el insumo principal del modelo de competencias es el desempeño y competencias laborales al ser combinados como recursos personales y del ambiente para obtener un buen desempeño; (c) existe una falta de gestión estratégica en el sector textil orientado al fortalecimiento de las competencias laborales que tiene impacto en el grado de competitividad del sector.

2.1.2. Tesis nacionales e internacionales.

2.1.2.1. Tesis Nacionales.

Colque (2018) en su tesis de grado titulada *Gestión de Competencias y Desempeño Laboral en la Universidad Peruana Cayetano Heredia, San Martín De Porres, 2018*, tuvo como objetivo determinar la relación entre la gestión de competencias y el desempeño laboral en la Universidad Peruana Cayetano Heredia en el año 2018. El tipo de investigación utilizada fue descriptiva correlacional, Se aplicó la encuesta como medio de recolección de información a la muestra de 27 empleados de la universidad. Los resultados fueron: los empleados poseen en nivel alto las competencias técnicas, participativas y sociales, además de tener los conocimientos necesarios para el desempeño de sus labores se toman en consideración las competencias necesarias que contribuyan al cumplimiento de los objetivos organizacionales. Se concluyó: existe una correlación positiva muy fuerte entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los trabajadores de la Universidad Peruana Cayetano Heredia, obteniéndose como resultado un $R=.983$; por lo tanto, ambas variables se correlacionan en sentido directo, de manera que un cambio en la variable de gestión por competencias predice el cambio en la variable de desempeño laboral.

Sotelo (2014) en su tesis de grado titulada *Influencia del modelo de gestión por competencias en la administración de recursos humanos de la empresa Electrocentro S.A.U.N Huánuco*; tuvo con el objetivo principal de determinar la influencia que ejerce el modelo de gestión por competencias en la administración de recursos humanos de la Empresa Electrocentro S.A. Unidad de Negocios Huánuco. Se concluyó que: (a) el modelo de gestión por competencias en la administración de recursos humanos de la Empresa Electrocentro S.A.U.N. Huánuco interviene significativamente de acuerdo al análisis estadístico, manifestando una intervención positiva en los indicadores de: habilidad, productividad, rotación, destrezas, conocimiento, capacitación y conocimiento, así mismo de intervención

negativa en los indicadores de: desempeño, actitud, personalidad, compensación y efectividad; dichos indicadores en general guardan una correlación directa proporcional, (b) el enfoque de competencias y la productividad del personal de la Empresa Electrocentro S.A.U.N. Huánuco tiene una relación directa, esto se debe a que las actividades que realizan los colaboradores de la empresa son eficientes frente a los diferentes cargos asignados, evaluado en la etapa de los diferentes programas de puesto de trabajos las habilidades y conocimientos de los empleados de la empresa y en la etapa de permanencia laboral se cuenta con un programa de capacitación que permita promover sus habilidades y conocimientos de manera constante y (c) el enfoque de competencias y la efectividad del personal de la Empresa Electrocentro S.A.U.N. Huánuco guardan una relación directa, esto se evidencia en la satisfacción de los trabajadores de laborar en la empresa puesto que la habilidad y conocimientos de estos están acordes con las actividades que desarrollan en la organización, sin embargo no consiguen a completar con las metas determinadas en el tiempo establecido y encontrándose descontentos a pesar de los beneficios otorgados al personal, lo que ocasiona un conformismo laboral.

Arroyo (2017) en su tesis de grado titulada *Percepción de la gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral el personal docente en el colegio Particular Andino 2017*, de la Universidad Continental- Perú, con el objetivo principal de determinar la relación que existe entre la percepción de la gestión del talento humano y el desempeño laboral del personal docente en el Colegio Particular Andino de Huancayo 2017. se concluyó que: (a) en el análisis estadístico se sometió al coeficiente de correlación Pearson arrojó un valor de .796 y se indicó una correlación positiva alta entre las variables de la investigación, se evidenció que a presencia de una buena gestión del talento humano se estimará en el desempeño laboral de los docentes. (b) el uso de un cuestionario basado en la escala de Likert permitió determinar la percepción de los docentes con referencia a la gestión del talento humano y el desempeño laboral y (c) la aplicación de una entrevista personal a los docentes ayudó a identificar

diferentes capacidades tales como sus conocimientos y expresión verbal, así mismo se evidenció que los docentes se encuentran comprometidos con la institución en la formación del alumnado de dicha institución educativa.

Casa (2016) En su tesis de grado titulada *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, 2015*, el objetivo principal determinar la relación existente entre la gestión por competencias y el desempeño laboral, el estudio indica que existen diferentes factores que influyen en el desempeño laboral, uno de ellos las competencias laborales. El tipo de investigación es descriptiva, para la recolección de datos se aplicó un cuestionario de 18 ítems sobre gestión por competencias y el desempeño laboral a 42 colaboradores, Los resultados fueron: Una de las competencias identificadas como necesaria para un desempeño laboral es el trabajo en equipo, se concluyó: Existe una relación positiva moderada entre gestión por competencias y desempeño de personal administrativo de la Municipalidad distrital de San Jerónimo.

2.1.2.2. Tesis Internacionales.

Púm (2018) en su tesis de grado titulada *Competencias laborales y evaluación del desempeño*, tuvo el objetivo de identificar la incidencia de las competencias laborales en la evaluación del desempeño del personal en Autocentro Gutiérrez. El tipo de estudio fue descriptivo y se aplicaron encuestas con escalas Likert a 22 empleados de Autocentro Gutiérrez, los resultados fueron: lo empleados poseen niveles altos de competencias específicas (conocimientos del trabajo), se encuentran desarrolladas en su totalidad, mientras que las competencias de relaciones interpersonales, toma de decisiones, servicio al cliente, resolución de problemas y dominio de la comunicación no son de importancia para la empresa, se concluyó: Las competencias inciden en un nivel alto en el desempeño del personal.

López (2016) en su tesis de grado *El perfil por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal del área comercial de la empresa automotores de la Sierra*

S.A del Cantón Ambato, provincia de Tungurahua, el objetivo de la investigación fue determinar de qué manera incide el perfil por competencias en el desempeño laboral del personal del área comercial de la Empresa Automotores de la Sierra S.A. del cantón Ambato, provincia de Tungurahua. El estudio fue cuantitativo de nivel explicativo, la variable independiente fue perfil por competencias y la variable dependiente desempeño laboral, se aplicó un cuestionario a los empleados de la organización, los resultados obtenidos fueron: existe una inadecuada gestión por competencias se concluyó: existe un inadecuado perfil por competencias que afecta negativamente el desempeño del personal, evidenciándose una incidencia alta en el perfil por competencias y el desempeño laboral.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Desarrollo por competencias.

Según Torres (2008) las competencias se refieren al conjunto de comportamientos, habilidades y conocimientos de una persona que se requieren para desarrollarse en el ámbito de la vida cotidiana y el profesional, otro concepto es de Spencer y Spencer citado en Gil (2007) las competencias laborales son comportamientos observables para lograr desempeño productivo, define a las competencias laborales a la disposición del conjunto de conocimientos, destrezas y actitudes para una profesión, la persona logra enfrentar dificultades profesionales y también colaborar en su entorno profesional .

Las organizaciones pueden evaluar las competencias de una persona a través de una gestión por competencias pues es considerada un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas y necesarias para cubrir un puesto laboral una persona; así mismo, Cruz y Vega (2001) mencionan que la gestión por competencias es una herramienta eficiente en la toma de decisiones pues permite separar la organización del trabajo de la gestión del recurso humano, así también aquellas organizaciones que implantan dicha herramienta

tienen la oportunidad de que las competencias se conviertan para la empresa una ventajas competitivas y para los colaboradores un factor de empleabilidad (Tejada y Navío, 1999).

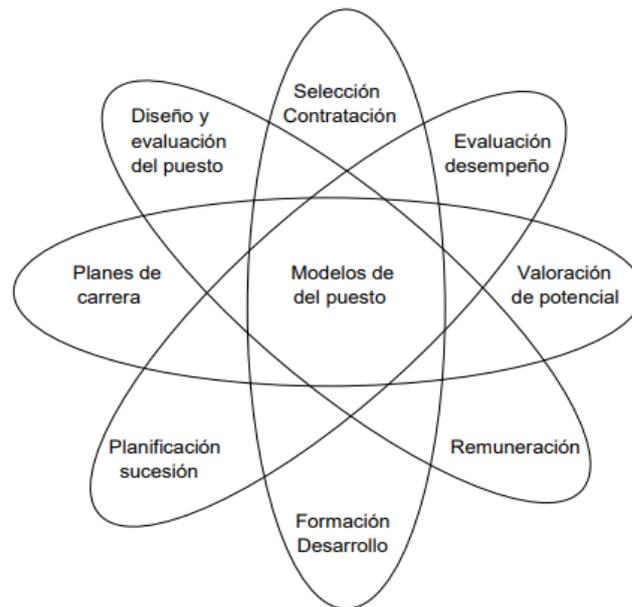


Figura 1. Elementos de una Gestión Integral de Recursos Humanos en torno al modelo de competencias.

Nota: Tomado de “gestión integral de recursos humanos”, por Hooghiemstra.1997, España. Planeta.

2.2.1.1. Componentes de las competencias.

Los componentes inherentes de la competencia son: (a) Rasgos, referente a las características físicas tipo de carácter y personalidad de las personas; (b) Autoconcepto; referido al autoconocimiento de la persona, que forma la autoimagen del individuo y determina la predisposición de las acciones; (c) Motivos; referente a la sensación de deseo y que es el impulso a realizar ciertas acciones; (d) Conocimiento; la disposición de la información y de la formación obtenida a lo largo de la vida del individuo y (e) Destrezas, habilidades físicas y mentales (Rábago, 2010).

2.2.1.2. Tipos de competencia.

Las competencias pueden dividirse en dos grupos los de fáciles de desarrollar y los difíciles de desarrollar, detallados en la tabla 2.

Spencer y Spencer citado en Alles (2006) consideran que todas las personas tienen conocimientos adquiridos o innatos, introduciendo el Modelo de iceberg. dicho modelo divide las competencias en dos grupos los que son fáciles de identificar y desarrollar como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de descubrir como los valores, actitudes y personalidades.

Tabla 2

Tipo de competencias

Tipo de competencias	División de las competencias
Competencias fáciles de desarrollar	<p>Conocimientos: Lo que una persona sabe sobre un tema específico; formación e información que se dispone sobre ese tema.</p> <p>Habilidades: Las acciones, actividades que las personas realizan correctamente, fundamentalmente son físicas y mentales.</p>
Competencias difíciles de desarrollar	<p>Autoimagen: La visión que los individuos tienen de sí mismos.</p> <p>Valores: Conjuntos de factores que el hombre considera importantes para su desarrollo y convivencia en armonía.</p> <p>Rasgos: Características duraderas de las personas que posibilitan un mayor o menor grados de realización de una acción.</p> <p>Motivos: Motivos y preferencias inconscientes que conducen y orientan la conducta con un determinado foco.</p>

Nota. Tomado de "desempeño por competencias: Evaluación de 360°". Por M. Alles, Buenos Aires, Granica S.A



Figura 2. Modelo de iceberg.

Nota: Tomado de "desempeño por competencias: Evaluación de 360°". Por M. Alles, Buenos Aires, Granica S.A.

Asimismo según Ernst y Young (2008), todas las personas poseen un conjunto de conocimientos, capacidades o habilidades, que son características individuales de fácil medición en relación a su actuación en el puesto de trabajo asignado, por lo que se divide en competencias esenciales o básicas y competencias diferenciadoras, competencias que permiten distinguir de quienes sobresalen con referencia a su desenvolvimiento laboral (Gil, 2007).

2.2.1.2.1. Competencias básicas.

Las competencias básicas se refieren a la formación educativa que requiere el hombre, es decir engloba el pensamiento lógico- matemático y las habilidades comunicativas que le permite aplicar dicho conocimiento en el desarrollo de diferentes actividades productivas, económicas, sociales y naturales, así mismo es considerada como el punto de partida del hombre para desenvolverse en el ámbito profesional, cultural, personas y social (Alles, 2006).

En el ámbito profesional o laboral las competencias básicas permiten que el hombre se desenvuelva con facilidad, así como entender instrucciones escritas y verbales, interpretar textos, saber escuchar y expresarse, analice soluciones de problemas, etc. (Campos y Torres, 2012).

Tabla 3

Factores que caracterizan a la competencia cognitiva

Competencias cognitivas	Descripción
Interpretativa	Se basa en la comprensión de información.
Argumentativa	Se fundamenta en el conjunto de conocimientos, actitudes y habilidades dirigidas a la explicación de determinados procesos.
Propositiva	Se basa en proponer hipótesis para explicar ciertos hechos o construir soluciones a problemas.

Nota. Tomado de "Formación basada en competencias" por (Tobón, 2004, p. 142)

Las competencias básicas representan un conjunto multifuncional de conocimientos, destrezas y actitudes que toda persona debe presentar para la realización personal y laboral, adquiridas durante la etapa de enseñanza obligatoria y que le servirán de base para la formación

de otros tipos de competencia, así mismo incluye en este grupo a las competencias cognitivas por los tres factores que le caracterizan descritas en la tabla 3.

2.2.1.2.2. Competencias diferenciadoras.

Las competencias diferenciadoras son consideradas las actitudes que presentan cada persona sin considerar los conocimientos y habilidades que ciertamente no se pueden diferenciar entre las personas, en una organización dichas competencias intervienen en el desarrollo exitoso de las funciones en las que se desenvuelve un colaborador entre los demás colaboradores, permite distinguir entre los mejores y los excelentes (Ulloa, 2015).

Según Spencer y Spencer (1993) citado por Calderón y Naranjo (2004) las competencias diferenciadoras, llamadas también centrales están relacionadas con factores relacionados con la personalidad de cada individuo como la autoestima, valores, actitudes y motivaciones.

También llamadas habilidades blandas, son aquellas difíciles de desarrollar principalmente son de tipo social, empleabilidad. Alles indica que son aquellas cualidades intrapersonales y de relacionamiento además que describen los atributos personales como: (a) habilidades de trabajo en equipo; (b) habilidades comunicativas; (c) ética; (d) actitud positiva y flexible; (e) personalidad; (f) manejo de conflictos y (g) resolución de conflictos y (h) trabajo en equipo. Todas las habilidades mencionadas están vinculadas a la ventaja diferencial del individuo.

Para desarrollar competencias blandas, Alles indica que es necesario intervenciones como: talleres con estrategias de mediano y largo plazo para obtener beneficios, así como brindar espacios de práctica para que las repeticiones de lo aprendido logren automatizarse en la conducta. Para desarrollar las competencias blandas es entender que se aprenden con una pequeña cantidad de talleres, charlas altamente enfocados y relevantes, para luego realizar alta cantidad de experiencias en el mundo real, la práctica dentro y fuera de la zona de confort, y la

retroalimentación oportuna, pertinente y constructiva por parte de otras personas en una comunidad de práctica, y donde las consecuencias de lo que se hace pueden ser observadas y de fácil comprensión (*Chartered Institute of Personnel and Development [CIPD], 2010*).

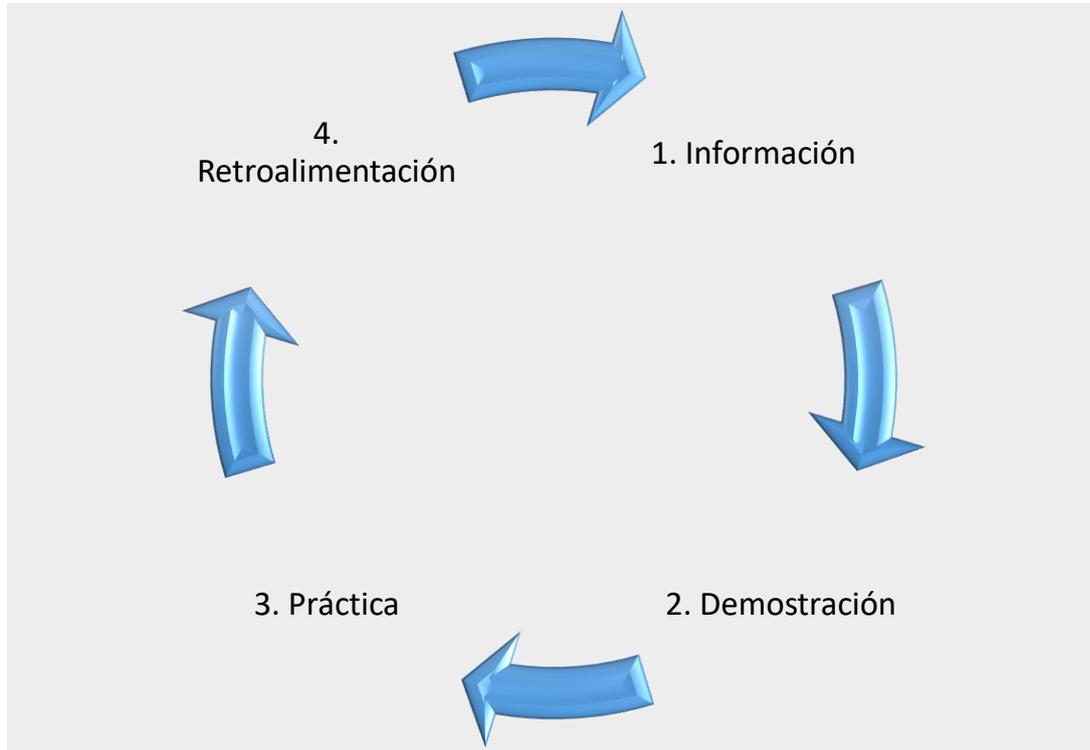


Figura 3. Diagrama sobre el modelo de aprendizaje de Kraiger.

Nota. Tomado de “Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano “, por M. Tito y B. Serrano (2016) . INNOVA Research Journal pp. 59-76.

La figura 3 muestra el proceso de aprendizaje, según Kraiger citado en Tito y Serrano (2016) Los pasos para el aprendizaje de habilidades blandas son : (a) Información; definido como conceptos de las habilidades que necesitan ser aprendidos; (b) Demostración; mostraran la habilidad con simulaciones mediante juego de roles donde se demuestran las habilidades y destrezas necesarias de aprender; (c) práctica de las habilidades aprendidas de manera constante y (d) retroalimentación; de todas las practicas que se realizó.

2.2.2. Modelo de Gestión por competencias.

El modelo de gestión por competencias es una herramienta que permite administrar los procesos de selección de personal, gestión salarial, descripción de habilidades y conocimientos, además permite definir los perfiles profesionales, formar equipos para el desarrollo personal

con competencias requeridas para su área específica de trabajo, permite identificar puntos débiles para intervenir y lograr resultados además de mejorar la evaluación de desempeño con objetivos medibles, cuantificables (Camejo, 2008).

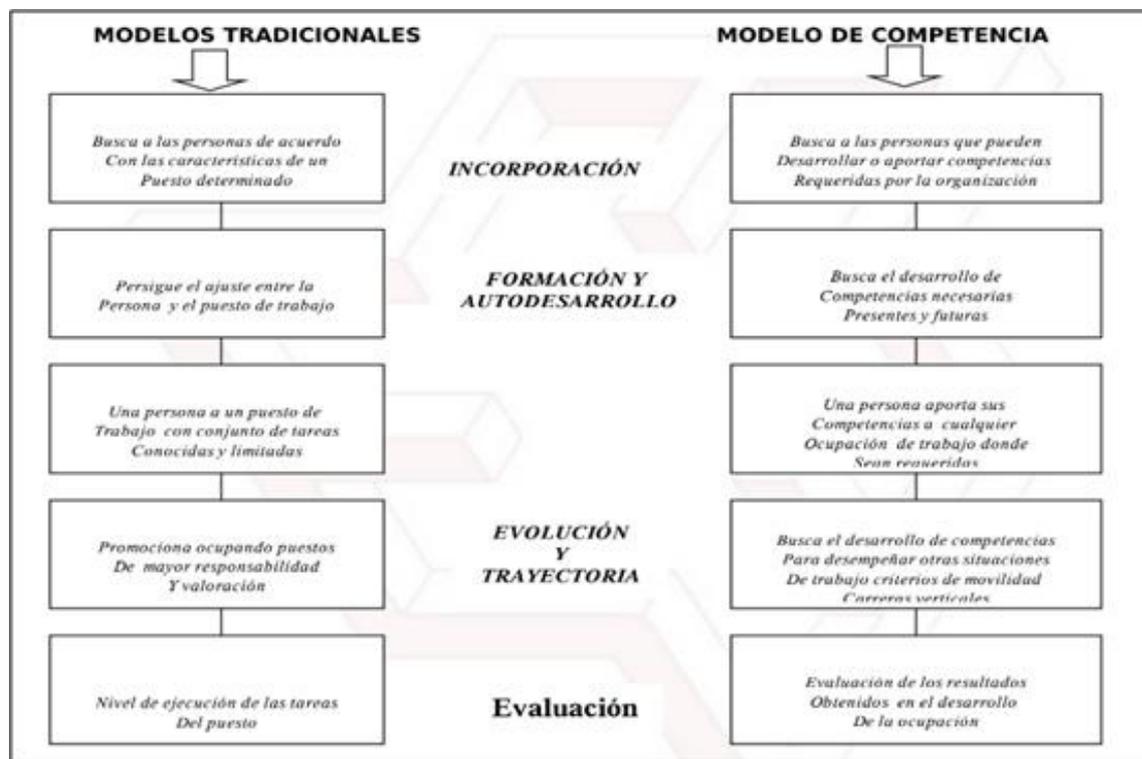


Figura 4. Modelos tradicionales y modelo de competencia.

Nota: Tomado de “El modelo de evaluación por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de recursos humanos” por A. Camejo (2008). ENTELEQUIA pp. 97-115

Las ventajas que ofrece un sistema son detalladas en la tabla 4.

Tabla 4

Ventajas del modelo de gestión por competencias. Modelos tradicionales y modelo de competencia

Ventajas	Descripción
La transferibilidad del Sistema de Gestión por Competencias	Cuanto más transferible sea el Sistema de Gestión por Competencias, menor será el costo de formación y de adaptación del individuo a situaciones tecnológicas y organizacionales cambiantes, pero mayor el costo de formación para las necesidades específicas del centro de trabajo.

La exigencia de la norma	Cuanto más elevada sea la exigencia de la norma, más efectiva será para la empresa, pero menor la posibilidad de que los individuos la cumplan y, por lo mismo, más costosa su formación y capacitación.
La competencia entre empresas	La empresa tiene la ventaja de que se acoplen a sus necesidades, pero también se puede presentar la desventaja de que otras empresas conozcan sus políticas relacionadas con el factor humano
La formación individualizada	El tiempo será menor cuanto más individualizada sea la formación, aunque ello se relaciona inversamente con el costo.
La participación de los trabajadores y de sus organizaciones en la formulación de la norma	La participación de los trabajadores forma parte de una estrategia para movilizar y potenciar los recursos disponibles de la organización.
La autonomía del trabajador	Se considera que cuando un colaborador es autónomo, más estímulos tiene para aprender, sin embargo, es importante entregar una autonomía controlada
Las relaciones laborales	El trabajo ubica con mayor facilidad en el ámbito de las negociaciones sobre salario, que introduce en las competencias no solo la dimensión de la formación y capacitación, así también económico.
La heterogeneidad	Bajo el supuesto de que la competencia, por muy precisa que sea la norma, no llegara a satisfacer las necesidades de las empresas.
El subempleo y el sector informal	El enfoque de competencia laboral no es aplicado para el sector informal o el subempleo, solo corresponde al mercado de trabajo formal que corresponde a la visión de los países industrializados.
El empleo	El empleo se concibe como un derivado de la “empleabilidad” incrementada, vinculada con la competencia, y no como un objetivo explícito que permite el acceso al empleo.
El riesgo de exclusión social	La exclusión social tiene que ver con aspectos de índole económica más amplios y en particular con la forma en que evoluciona el mercado de trabajo que guarda relación con el sistema de modelo de gestión por competencias.
El costo	La normalización y especialmente la certificación implican un costo que no siempre se encuentran en condiciones de solventar tanto la empresa como los individuos.

Nota. Tomado de “La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional” por L. Mertens (1998), Barcelona, España: Cumbre Iberoamericana. p 53. Competencias

2.2.2.1. Elementos del modelo de gestión por competencias.

El modelo de gestión por competencias es un esquema global que involucra a toda la organización y procesos.



Figura 5. Elementos de modelo de gestión por competencias

Según la figura 6, los elementos del modelo de competencias son:

2.2.2.1.1. Análisis y descripción de puestos.

Los puestos son grupos de actividades y deberes relacionados, la descripción de puestos refiere a la descripción de las tareas, deberes y responsabilidades a desempeñar en un puesto de trabajo. (Alles, 2006)

Para Alles (2006) el análisis de puestos es un procedimiento en la cual se establece las tareas que debe saber hacer una persona en un puesto de trabajo, además de las responsabilidades, requisitos, aptitudes, capacidades y experiencias.

El proceso de análisis de puesto se realiza: (a) observación de los trabajadores en su ambiente laboral y (b) entrevistas a las personas involucradas en el puesto; primeramente al

trabajador y después al jefe inmediato sobre las tareas del puesto (se realiza la descripción del puesto).

Luego de realizar el análisis, se realiza el perfil del trabajador, que es la descripción de las competencias requeridas para un cargo además de indicar la relación de los objetivos estratégicos y metas con las capacidades que el personal necesita desarrollar en la organización. Dicho perfil se enuncia en una forma de entendimiento de resultados claves y no comprende ni describe necesariamente todas las funciones y tareas del cargo, solo se centra en aquellos elementos fundamentales (Fernández et al., 2015).

Los perfiles de competencias son el conjunto de competencias secundarias que van acompañadas de conductas que son la descripción de una competencia, el perfil de puesto por competencias no solo indica las competencias básicas, también las competencias diferenciadoras en la cual se priorizan la habilidad de trabajo en equipo y cultura organizacional. (Fernández et al., 2015)..

2.2.2.1.2. Selección.

Proceso realizado mediante concepciones y técnicas efectivas, consecuente con la dirección estratégica de la organización y las políticas de GRH derivadas, con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las competencias presentes y futuras previsibles de un puesto de trabajo (Fernández et al., 2015).

2.2.2.1.3. Capacitación y entrenamiento.

Según Alles (2007), para realizar capacitación y entrenamiento para desarrollar competencias es necesario cambiar comportamientos. Para Levy-Leboyer citado en Alles (2007) , el desarrollo de competencias es una actitud y voluntad de cada persona para concretar su desarrollo de competencias menciona que la clave para desarrollar competencias son las propias experiencias de cada persona, que sea capaz de analizar su comportamiento ,identificar los problemas y aprovechar sus observaciones. Leby-Leboyer citado en Alles (2007) opina que

es necesario tener una lista de competencias y otra lista de experiencias que permiten su desarrollo, convirtiéndose la experiencia en un elemento importante para desarrollar competencias en medida de tener retroalimentación.

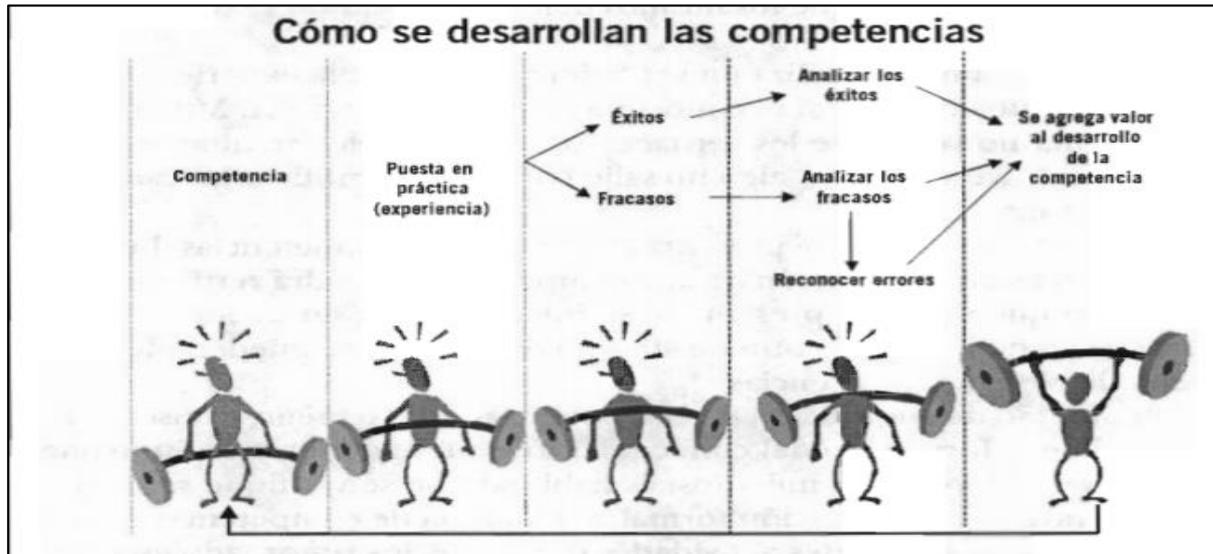


Figura 6. ¿Cómo se desarrollan las competencias?

Nota: Tomado de “Desarrollo del talento humano basado en competencias” por M. Alles (2007) . CRÁNICA p. 85

Spencer y Spencer citado en Alles (2007) indican que el entrenamiento basado en competencias incluye programas de capacitación con retroalimentación, guía para el autodesarrollo, videos y programas para autocapacitarse, tareas especiales, tutorías y cultura organizacional que fomente las competencias.

El estilo de aprendizaje implica: (a) Conceptualización abstracta; conocimiento de una nueva teoría, instrucciones, etc; (b) Experimentación activa; poner en práctica la idea abstracta; (c) Experiencia concreta; retroalimentación sobre efectos de comportamientos y (d) Observación reflexiva; reflexión acerca de lo sucedido y cómo comportarse en el futuro. Spencer y Spencer citado en Alles (2007).

2.2.2.1.4. Evaluación del desempeño.

Es necesario realizar la evaluación de 360 grados, es imprescindible realizar la evaluación en función a como se realizó la descripción del puesto y se tomará en cuenta las

competencias relacionadas con la posición y grado en la que son requeridas por el puesto (Alles, 2007).

2.2.2.1.5. Desarrollo del personal.

En palabras de Alles (2007), las organizaciones que tienen establecidos todos los pasos anteriores (análisis y descripción de puestos, definición de las competencias necesarias para cada puesto, capacitaciones y evaluación del desempeño por competencias) podrá realizar un desarrollo de sus recursos humanos con enfoque a las competencias de la organización, así como enfocados a su misión, visión y valores.

2.2.2.2. Formación por competencia laboral.

A través de la competencia significa resolver un problema o alcanzar un resultado con criterios de calidad, exige que la enseñanza sea de tipo integral.

2.2.2.3. Beneficios y limitaciones.

La implementación de una gestión por competencias contribuye una gran ventaja de una organización frente a otras, sin embargo existe la posibilidad que se dé limitaciones por lo que se debe de considerar a fin de evitarlas. (Lago & Nadruz, 2010).

2.2.2.4. Beneficios de la gestión por competencias

Pereda y Berrocal citando en Gil (2007) mencionan algunos beneficios de la utilización de una gestión por competencias:

- Permite el desarrollo de un lenguaje único y accesible entre los colaboradores de la organización.
- Permite la identificación del comportamiento futuro de las personas sobre la base de su comportamiento pasado.

Pasos para ejecutar un sistema de gestión por competencias

Alles indica que para realizar un modelo de gestión por competencias es necesario realizar: (a) definición de misión y visión de la empresa; (b) definición de competencias por

la máxima dirección de la compañía; (c) Prueba de las competencias en un grupo de ejecutivos de la organización; (d) validación de las competencias y (e) Diseños de los procesos de recursos humanos por competencias

2.2.2.5. Limitaciones de la gestión por competencias

- Rechazo de los colaboradores de la empresa frente al cambio que implica la gestión por competencia para las personas.
- Considerar expectativas altas de cambio en cuanto a “tiempo/ resultados”.
- A la implementación de una gestión por competencias la falta de actualizaciones y enriquecimiento.
- Inversión alta con referencia a las capacitaciones de todos los trabajadores a fin de lograr un óptimo conocimiento.

2.2.3. Evaluación de competencias

La evaluación de competencias se considera al proceso de recolectar información acerca de las competencias desarrolladas por una persona y ser comparadas con perfiles establecidos para un puesto de trabajo en una organización, así mismo dicha evaluación estará presente durante la vida laboral del colaborador a fin de potenciarlos.

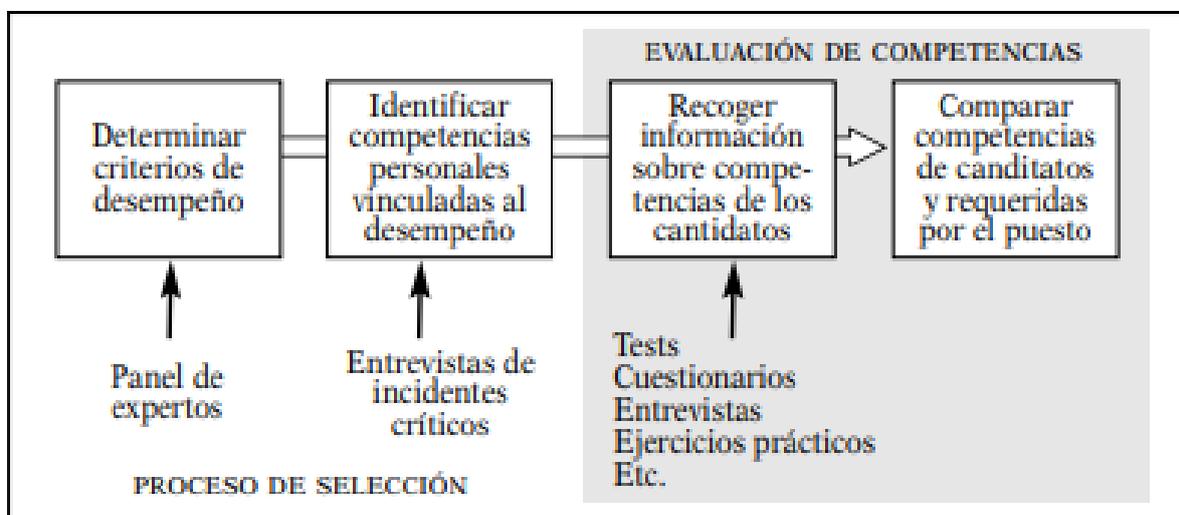


Figura 7. Evaluación de competencias en el proceso de selección

Nota. Tomado de "La evaluación de competencias laborales", por J. Gil, (2007). Educación XX1 pp. 83-116.

La evaluación en el trabajo tiene objetivos psicosocial y administrativo; en el tipo psicosocial es desarrollado en la evaluación de las personas y su adaptación al ambiente laboral, lo que permite conocer el rendimiento de los colaboradores de la organización así mismo conocer sus cualidades, virtudes para potenciar y deficiencias que mejorar; y en el tipo administrativo la evaluación sirve para una adecuada selección de personal para cubrir los puestos de trabajo de la empresa, toma de decisión frente al aumento del salario, entre otros.

Tabla 5

Funciones de la evaluación de competencias para la organización y los trabajadores.

	Funciones
Para la organización	<p>Permite la planificación de los recursos humanos.</p> <p>Permite la evaluación del personal y también la selección de nuevo personal.</p> <p>Para informar a la dirección sobre las actividades del personal.</p> <p>En la toma de decisiones con referencia a la motivación, promoción, salario, corrección de deficiencias en el trabajo, etc.</p> <p>Para motivar al trabajador hacia un mayor entendimiento de los principios y objetivos de la organización.</p> <p>Permite identificar necesidades sobre capacitaciones y desarrollo personal de los colaboradores de la empresa.</p>
Para los trabajadores	<p>Permite conocer su situación sobre sus competencias exigidas por la empresa para el desarrollo de su puesto de trabajo.</p> <p>Permite identificar competencias para desarrollarlas o mejorarlas.</p> <p>Como medio para lograr una mejor situación dentro de la empresa, enfocándose en mayores beneficios, incentivos, promoción, etc.</p>
Para los supervisores	<p>Cumple función de una evaluación sistemática.</p> <p>Cumple como medio para comprobar que el desempeño de los trabajadores influye significativamente en los objetivos y metas de la empresa.</p> <p>Permite valorar el potencial de los colaboradores.</p> <p>Decisión en la determinación de mayor incremento de salarios, ascensos, traslados, etc.</p>

Nota. Tomado de "La evaluación de competencias laborales", por J. Gil, (2007). Educación XX1, pp. 83-116.

La evaluación de competencias es útil en las organizaciones, pues es un eje principal del desarrollo de la gestión de recursos humanos, por lo que cumple funciones importantes en función de la organización, de sus colaboradores y los supervisores, detallado en la tabla 5.

2.2.4. Desempeño laboral.

El desempeño laboral está referido a la manera en la que los empleados realizan de una forma eficiente sus funciones en la organización, en ese sentido Chiavenato (2004) menciona que el desempeño laboral es el comportamiento del trabajador para lograr los objetivos trazados de manera eficiente del empleado que labora dentro de las organizaciones.

La cual es necesaria e importante para la empresa, es por ello que cada trabajador debe tener características individuales como: las capacidades, necesidades, habilidades, cualidades, etc. que interactúan con el ambiente laboral y la organización; asimismo Milkovich y Boudreau (1994) mencionan que el desempeño laboral cuenta con características individuales como las habilidades, capacidades, cualidades y necesidades, entre otros, que permiten la interrelación del entorno del trabajo y la organización que provoque resultados positivos para la organización; no obstante para las empresas existen otros factores importantes que influyen en el desempeño laboral como es la opinión y actitud de los empleados, permitiendo así su mejoría.

La capacitación constante mantiene actualizadas las habilidades de los empleados así permitiendo que su desempeño laboral logre un elevado nivel de logro desenvolviéndose en sus actividades con eficiencia, así mismo es importante mencionar que para el empleado se desarrolle con facilidad es necesario el apoyo a través de recursos suficientes, instrucciones claras, tecnología e inducciones permanentes; la responsabilidad de proporcionar estas formas de apoyo laboral se encarga la gestión del talento humano.

El desempeño de los trabajadores en una organización es importante pues proporciona un desarrollo efectivo así también el éxito de la organización, por lo que existe un alto grado

de interés por parte de los representantes de recursos humanos en la medición y seguimiento del desempeño de los trabajadores (Pedraza, Amaya y Conde; 2010).

Según la investigación de Campbell, (1990) identificó ocho componentes básicos del desempeño:

- Rendimiento de desarrollo de las tareas específicas.
- Rendimiento de desarrollo de tareas no específicas.
- Competencias de comunicación oral y escrita.
- Evidencia de esfuerzo.
- Mantenimiento de la disciplina individual.
- Facilitación del desempeño del equipo y de compañeros.
- Supervisión/Liderazgo.
- Administración.

2.2.4.1. Factores que influyen en el desempeño laboral.

Tabla 6

Evaluación de desempeño laboral a través de factores actitudinales y operativos.

Factores actitudinales	Factores operativos
Disciplina.	Conocimiento del trabajo.
Actitud cooperativa.	Calidad.
Iniciativa.	Cantidad
Responsabilidad.	Exactitud
Habilidad de seguridad.	Trabajo en equipo
Discreción.	Liderazgo.
Presentación personal.	
Interés	
Creatividad	
Capacidad de realización	

Nota. Tomado y adaptado de “Administración de recursos humanos” por Chiavenato. (2007), 2da Ed. México.

El desempeño laboral adecuado depende de diversos factores, características o competencias correspondientes a los conocimientos, capacidades y habilidades de una persona

en el desarrollo de su puesto laboral, es así como Chiavenato (2007) menciona que el desempeño laboral se evalúa a través de factores actitudinales y operativos.

Así también según Wherther y Davis (2008) mencionan que para un buen desempeño laboral de un trabajador influyen factores como el ambiente de trabajo, el salario, relaciones interpersonales, horario de trabajo, incentivos, motivación, entre otros.

- Ambiente laboral: es el ambiente que la empresa ofrece al colaborador, debe considerarse que el ambiente debe ser afectuoso y con disposición de elementos que permita sus desenvolvimientos; un ambiente que permite una armonía entre todos los compañeros de trabajo.
- El salario: la remuneración se otorga al trabajador de acuerdo con la labor que desempeña en su puesto laboral, que satisfaga sus necesidades, asimismo crea un valor a su trabajo y un esfuerzo para su rendimiento dentro de la organización.
- Relaciones interpersonales: la relación entre los colaboradores de la organización es muy importa para que puedan desenvolverse de forma efectiva en sus puestos laborales.
- Jornada laboral: se refiere a la cantidad de horas que un trabajador labora dentro de la empresa, de modo que se desarrolle de forma eficiente y eficaz para los objetivos y metas de la empresa.
- Horario de trabajo: El horario de trabajo debe ser acorde a las actividades que desarrollara en la empresa, así cumplir con sus responsabilidades sin afectar sus actividades personales.
- Cancelación puntual del salario: Satisfacer las necesidades del personal es cumplir con puntualidad el pago del salario, pues influye en la eficiencia de su desempeño porque sabe que va a ser recompensado por la labor y esfuerzo que realiza en su puesto de trabajo.

- Incentivos y motivación dentro de la organización: son incentivos que le ofrece a los trabajadores los directivos de la empresa a fin de estimular un trabajo más eficiente y eficaz.

2.2.4.2. Evaluación del desempeño laboral.

Según Cama (2015) La evaluación del desempeño laboral es un proceso que permite evaluar el rendimiento de los empleados en sus actividades laborales que desarrollan en una organización, evaluados por una persona que tiene a cargo a otros empleados, quien tiene la responsabilidad de evaluar individualmente sus desempeños a fin de tomar acciones frente a los resultados mediante la evaluación del desempeño laboral permite determinar el grado del desempeño de un empleado, según Pedraza et. al. (2010) es un procedimiento que evalúa el desempeño a fin de identificar las limitaciones y errores que pueden ser corregidas, y así alcanzar los objetivos de la organización; asimismo Mondy y Noe citado en que Pedraza, Amaya y Conde (2010) mencionan que la evaluación del desempeño laboral es un proceso que considera criterios y métodos para una adecuada medición del rendimiento de los empleados. Para una adecuada evaluación de desempeño primero es importante conocer a detalle y describir los puestos por competencias, así también la herramienta a utilizar para la respectiva evaluación (Alles, 2006). La evaluación de desempeño laboral permite (Capuano, 2004):

- Conocer la necesidad de capacitación.
- La ubicación de las personas en su puesto laboral adecuado y su desarrollo.
- Conocimiento de las competencias de las personas evaluadas.
- Descubrimiento de personas clave.

2.2.4.3. Métodos de evaluación.

La evaluación del desempeño laboral debe ser constante para lo cual existen diversos métodos, los cuales se pueden mencionar a 4 técnicas básicas de evaluación:

2.2.4.3.1. Evaluación de desempeño laboral de 90°.

La evaluación laboral de 90° es realizada por el supervisor que encomienda tareas al colaborador, siendo la evaluación de su desenvolvimiento al realizar la tarea encargada y el resultado final. El supervisor es el único que opinará e identificará las fortalezas y debilidades para la mejora continua (Iturralde, 2011).

2.2.4.3.2. Evaluación de desempeño laboral de 180°.

La evaluación laboral de 180° es la evaluación realizada por el jefe, sus compañeros y clientes (eventualmente) del desenvolvimiento de un colaborador (Alles, 2006).

2.2.4.3.3. Evaluación de desempeño laboral de 270°.

La evaluación laboral de 270° fue desarrollada con la intención de eliminar la subjetividad que puede producir la evaluación laboral de 90° o 180°, que consiste en la evaluación del colaborador por su jefe, autoevaluación y de subordinarlos en caso exista (Iturralde, 2011).

2.2.4.3.4. Evaluación de desempeño laboral de 360°.

La evaluación integral conocida como la evaluación de 360° o *feedback* 360° es la evaluación del desempeño laboral de un trabajador por todo su alrededor es decir la evaluación por todos aquellos que reciben sus servicios desde sus supervisores, colegas, clientes internos o externos y por el mismo trabajador. Según Escobar (2005) la evaluación de 360° está referido a la conducta observable o deseable tanto de todos los trabajadores y de la alta dirección que perciben el desenvolvimiento de una persona, grupo o un área de trabajo.



Figura 8. Organización de la evaluación integral o evaluación de 360 °
 Nota: Tomado y adaptado de “ 360° feadback” por E. Mark y E. Ann.1996, Nueva York, *American Management Association*.

Según Werther y Davis (2008) la ventaja de la evaluación del desempeño laboral en una empresa son los detallados en la tabla 7.

Tabla 7

Ventajas de la evaluación del desempeño laboral

Ventajas de la evaluación del desempeño laboral	
Mejora el desempeño	Mediante la realimentación sobre el trabajo que se realiza, el gerente y el gestor de personal llevan a cabo acciones apropiadas para mejorar el rendimiento de los integrantes de la organización.
Políticas de compensación	Las evaluaciones del desempeño ayudan a tomar decisiones e identificar a las personas que deben recibir tasas de aumento.
Decisiones de ubicación	Las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto.
Necesidades de capacitación y desarrollo	El desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de capacitación al empleado.

Planificación y desarrollo de la carrera profesional	La realimentación del desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
Imprecisión de la información	El desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos, o cualquier otro aspecto del sistema de información del área de recursos humanos.
Errores en el diseño del puesto	El desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
Desafíos externos	En algunos momentos el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, etc, que la persona puede afrontar.

Nota. Tomado de “Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas” por Werther y Davis, 2008, Ed: McGraw-Hill.

2.3. Definición de términos básicos

2.3.1. Actitud.

Son considerados la valoración que realiza una persona de un estímulo que puede ser favorable o desfavorable, siendo la forma de mostrar nuestra realidad, son modificables a través de experiencias y críticas (Werther & Davis, 2008).

2.3.2. Ambiente Laboral.

Es el entorno humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, medio dentro del cual se establecen relaciones y se desenvuelven la dinámico habituales de una organización críticas (Werther & Davis, 2008).

2.3.3. Comunicación.

Es un proceso por el cual se trasmite y se recibe información, ideas y opiniones para la comprensión en un ambiente laboral (Werther & Davis, 2008).

2.3.4. Competencia.

Capacidad para aplicar el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes en el desempeño laboral (Alles, 2006).

2.3.5. Conocimiento.

Es el componente cognitivo que respalda una competencia laboral y que es el saber cómo ejecutar una actividad productiva (Alles, 2015).

2.3.6. Desempeño.

Resultados obtenidos mediante el uso eficaz y eficiente de sus recursos (Alles, 2015).

2.3.7. Desempeño laboral.

Es el rendimiento laboral al efectuar las funciones que le exige su cargo en el contexto laboral, capacidad del personal (Werther & Davis, 2008).

2.3.8. Eficiencia.

Es el grado en que el producto o servicio satisface las necesidades reales y potenciales o expectativas de los clientes o destinatarios (Alles, 2015).

2.3.9. Gestionar por competencias.

Alineación de los sistemas y procesos de recursos humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente (Alles, 2015).

2.3.10. Habilidades.

.Es la capacidad para realizar determinadas actividades o tareas (Alles, 2015).

2.3.11. Liderazgo.

Competencia muy utilizada para desarrollar capacidades, representa la habilidad necesaria para orientar la acción, conseguir los objetivos (Werther & Davis, 2008).

2.3.12. Trabajo en equipo.

Considerado un conjunto de estrategias, metodologías y procedimientos que utiliza un grupo de personas con el fin de lograr metas trazadas (Werther & Davis, 2008).

Todo el contenido desarrollado corresponde al capítulo II de la investigación.

Capítulo III: Hipótesis y Variables

En el capítulo III se desarrolla el planteamiento de la hipótesis, dichas hipótesis fueron realizadas acorde a la formulación del problema y los objetivos del estudio de investigación planteados tanto general como específicos, finalmente se presenta la operacionalización, dimensiones e indicadores correspondientes a cada variable de estudio.

3.1. Hipótesis

3.1.1. Hipótesis general.

- H_1 : Existe una relación directa significativa entre el desarrollo de competencias laborales y el desempeño del personal en la empresa Distribuidora Camargo S.A.C.
- H_0 : No existe una relación directa significativa entre el desarrollo de competencias laborales y el desempeño del personal en la empresa Distribuidora Camargo S.A.C.

3.1.2. Hipótesis específicas.

- HE_1 : Existe una relación directa significativa entre el desarrollo de competencias laborales básicas y el desempeño del personal en la empresa Distribuidora Camargo S.A.C.
- HE_0 : No existe una relación directa significativa entre el desarrollo de competencias laborales básicas y el desempeño del personal en la empresa Distribuidora Camargo S.A.C.
- HE_2 : Existe una relación directa significativa entre el desarrollo de competencias laborales diferenciadoras y el desempeño del personal en la empresa Distribuidora Camargo S.A.C.
- HE_0 : No existe una relación directa significativa entre el desarrollo de competencias laborales diferenciadoras y el desempeño del personal en la empresa Distribuidora Camargo S.A.C.

3.2. Identificación de las variables

- Variable independiente: Competencias laborales
- Variable dependiente: Desempeño laboral

3.3. Operacionalización de las variables

Tabla 8

Operacionalización de las Variables

Variables	Tipo de Variable	Definición Operacional	Dimensiones	Indicadores
Competencia laboral	Independiente	Las competencias se refieren al conjunto de comportamientos, habilidades y conocimientos de una persona que se requieren para desarrollarse en el ámbito de la vida cotidiana y el profesional.	Competencias laborales básicas	Conocimiento de las funciones en el cargo desempeño. Nivel de dominio de la labor desarrollada. Planificación
			Competencias laborales diferenciadoras	Nivel de cooperación y trabajo en equipo. Nivel de autoestima. Nivel de motivación. Rasgos de personalidad.
Desempeño laboral	Dependiente	Se entiende por el factor o característica que engloba al rendimiento de los trabajadores de una organización al realizar sus acciones cotidianas acorde a la naturaleza de su labor.	Planeamiento y organización	-Capacidad de desarrollar planes, estrategias y cumplir objetivos.
			Orientación al logro de metas	-Disposición para el alcance y logro de metas, proyectos o tareas.
			Iniciativa	-Actitud proactiva para encontrar oportunidades o resolver problemas.
			Toma de decisiones	-Capacidad para encontrar soluciones efectivas y eficaces.
			Relaciones interpersonales	-Habilidades para escuchar, interpretar y entender a las personas.
			Comunicación	Habilidad para transmitir verbalmente mensajes en forma efectiva y clara.
			Discrecionalidad	Capacidad para resguardar y no divulgar información
Calidad en el servicio y atención	Disposición para el servicio y atención.			
Calidad de funciones profesionales	Cumplimiento del trabajo desempeño.			
Manejo de conflictos	Capacidad de encontrar soluciones a conflictos.			

Capítulo IV: Metodología de la investigación

A continuación, se presenta la metodología de la investigación, detallado en enfoque, tipo, nivel, diseño, método y general específico que rigió el desarrollo de la tesis. Otro punto detallado en el capítulo IV es la población, muestra y técnicas de recolección de datos donde se presenta los instrumentos desarrollados para la obtención de información.

4.1. Enfoque de la investigación

La investigación tuvo un enfoque cuantitativo que según Hernández, Collado y Baptista (2014) mencionan que dicho enfoque “usa la recolección de datos para probar la hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. Así también el enfoque cuantitativo según Bernal (2010) concentra los aspectos visibles y susceptibles de la cuantificación de los fenómenos mediante una metodología empírico analítico y el análisis de datos es a través de pruebas estadísticas.

4.2. Tipo de investigación

La presente investigación es de tipo básica, ya que de acuerdo a Tamayo (2003) tiene como finalidad la obtención y recopilación de información para ir construyendo una base de conocimiento que se va agregando a la información previa existente, la investigación recopiló información acerca de la gestión por competencias de la distribuidora Camargo S.A.C y la influencia en el desempeño del personal ,nos permitirá incrementa los conocimientos que se tiene acerca de estos aspectos del personal.

4.3. Nivel de investigación

El nivel de investigación alcanzado fue el correlacional porque se pretendía saber si existe relación en las variables de estudio, según Hernández et al., (2014) refieren que los estudios correlacionales miden las relaciones de las variables de estudio en los mismos sujetos y posteriormente se analiza la correlación.

4.4. Métodos de investigación

El método que se utilizó es el método científico como método general para determinar la relación entre la gestión de competencias y el desempeño laboral en la empresa distribuidora Camargo S.A.C.; siguiendo una serie de procesos definidos que permiten alcanzar resultados fiables (Hernández, 2009).

En general, asumiendo como base al método científico que se origina a través de la observación para profundizar los conocimientos así adquiridos, para llegar a demostrarlos con rigor racional y para comprobarlos en el experimento y con las técnicas de su aplicación se plantea en varios enfoques que sirven para descubrir las relaciones estables entre los objetos y sus elementos que se estudian (Ruiz, 2017).

4.4.1. Métodos generales.

Dado la naturaleza de la investigación es el enfoque inductivo - deductivo; la combinación de ambos métodos significa la aplicación de la deducción en la elaboración de hipótesis y la aplicación de la inducción en lo determinado. (Ruiz, 2017).

4.4.2. Métodos específicos.

Según Arroyo (2012) afirma que los métodos específicos son aquellos que se utilizan dentro del proceso de investigación científica, lo cual nos sirve para obtener relaciones sistémicas, representaciones, manifestaciones y percepciones o variables estudiados. El método específico utilizado en esta investigación fue el observacional, este método estuvo basado en la construcción de un método original de gestión por competencias que se enfoque en la optimización del desempeño laboral que aborde al trabajo en equipo, eficiente comunicación e ideal planificación documentaria (se medirán de esa manera la variable).

4.5. Diseño de la investigación

El diseño de la investigación fue no experimental porque no se realizó ninguna manipulación intencional de las variables de estudio (gestión por competencias y desempeño

laboral), ya que se investigó el contexto tal como se da en su forma natural, de corte transversal porque se realizó en un determinado tiempo (año 2019) y correlacional porque se pretende determinar la relación que existe entre la variable gestión por competencias y desempeño laboral. Según Hernández et al., (2014). Los diseños transeccionales correlacionales describen relaciones entre variables en un determinado momento en términos correlacionales.

Esquema:

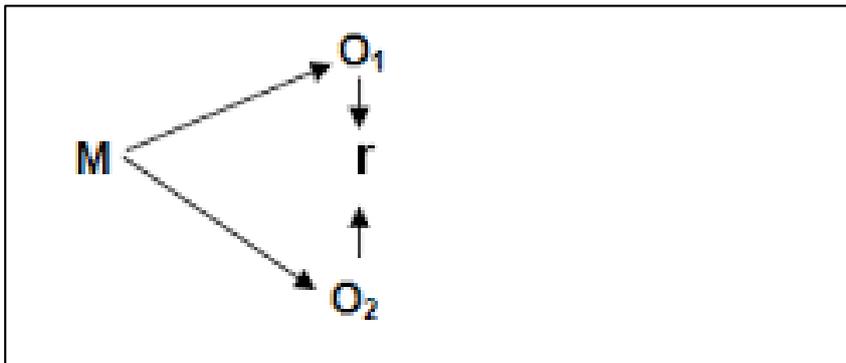


Figura 9. Diseño no experimental de corte transversal y correlacional.

Donde:

M: son los colaboradores de la empresa distribuidora Camargo S.A.C.

O₁ : competencias laborales.

O₂ : es el desempeño laboral

r: correlación entre dichas variables.

4.6. Población y muestra

4.6.1. Población.

Tamayo (2003) define a la población como el conjunto de los elementos de estudio, conformada por las unidades de análisis que forman dicho estudio y tienen características en común, en la presente investigación la población de estudio estuvo conformada por los colaboradores de distribuidora Camargo S.A.C, según el organigrama son 3 áreas funcionales y en total 10 colaboradores.

4.6.2. Muestra

Oseda (2008) menciona que la muestra es una parte pequeña de la población, sin embargo posee las principales características de aquella. Esta es la principal propiedad de la muestra (poseer las principales características de la población) la que hace posible que se generalice los resultados a la población.

En la presente investigación se trabajó con la totalidad de población que es 10 trabajadores, por ser una población pequeña por lo que la población es igual a la muestra. (Tamayo & Tamayo, 2003)

Tabla 9

Colaboradores de distribuidora Camargo S.A.C

Trabajador	Puesto
Eduardo Andrés Poma Palacios	Jefe de mantenimiento
Cesar Augusto Sotelo Antialon	Contador
Calif Julinho Layme Antonio	Chofer
Christian Eduardo Poma Camargo	Jefe de distribución – créditos
Patricia Amarilis Poma Camargo	Asistente de logística
Yudith Canchanya De La Cruz	Vendedor tienda principal
Janet Nataly Rojas Garay	Vendedor de tienda auxiliar
Roque Sallo Quispe	Ayudante de tienda 1
Nelly Luzmila Camargo Sedano	Jefe de logística
Ignacio Tovar Canchari	Ayudante de tienda 2

4.6.2.1. Unidad de análisis.

Bernal (2010) Define a la unidad de análisis como en objeto de estudio al que se procederá a realizar mediciones y se obtendrá la información necesaria para la investigación. En la investigación la unidad de análisis fue cada persona que labora en la empresa distribuidora Camargo S.A.C.

4.6.2.2. Tamaño de muestra.

El tamaño de la muestra está conformado por toda la población de estudio que abarca 10 colaboradores de la empresa.

4.6.2.3. Selección de la muestra.

El muestreo es censal, ya que se estudiara a toda la población de estudio. (Triola, 2009)

4.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para el desarrollo del proyecto de investigación se utilizó las siguientes técnicas e instrumentos:

4.7.1. Técnicas de recolección de datos.

4.7.1.1. Observación.

De acuerdo con Hernández et al., (2014) la observación es un registro de comportamientos y situaciones observables. Esta técnica será aplicada en toda la investigación, participando así directamente en la obtención de un criterio realista acerca de las variables de estudio.

4.7.1.2. Encuesta.

Según Hernández, Collado y Baptista (2014) La encuesta es el conjunto de preguntas dirigida que permite obtener información de las variables en estudio, en la investigación estuvo dirigido a los colaboradores de la empresa que permitió obtener información acerca del desempeño laboral.

4.7.1.3. Revisión documental.

Mediante esta técnica que, de acuerdo con Hernández et al., (2014) permite disponer de información, características más detalladas mediante documentos para clasificarlos según la necesidad del investigador, esta técnica permitió recopilar información preliminar acerca de la experiencia y formación educativa del personal de la empresa.

4.7.2. Instrumentos de recolección de datos.

Para la recolección de datos se utilizó los siguientes instrumentos:

- Guía de observación
- Cuestionario.
- Guía de análisis documental

Todos los instrumentos mencionados líneas arriba permitieron obtener información de fuente primaria de las variables de estudio.

4.7.2.1. Diseño.

Para la recolección de datos se utilizó un cuestionario de 100 ítems para la variable de estudio, desarrollo de competencias, y para la variable desempeño laboral se utilizó un cuestionario con 43 ítems, teniendo en cuenta las dimensiones de cada variable.

4.7.2.2. Confiabilidad.

El instrumento que evalúa las competencias laborales ha sido revisado mediante el estadístico Alfa de Cronbach, en el cual se obtuvo el siguiente resultado.

Tabla 10

Alfa de Cronbach del instrumento competencias laborales

Alfa de Cronbach	N de elementos
.856	100

El indicador estadístico es de 0.856, contrastando el valor con la tabla 11 indica que el instrumento tiene excelente confiabilidad para su aplicación, ya que supera el .80.

Tabla 11

Valores de confiabilidad de Alfa de Cronbach

Valores	Confiabilidad
0.53 a menos	Confiabilidad Nula
0.54 a 0.59	Confiabilidad Baja

0.60 a 0.65	Confiable
0.66 a 0.71	Muy confiable
0.72 a 0.99	Excelente confiabilidad
1.00	Confiabilidad perfecta

Asimismo, el instrumento que evalúa el desempeño laboral ha sido analizado mediante el estadístico Alfa de Cronbach, en el cual se obtuvo el siguiente resultado:

Tabla 12

Alfa de Cronbach del instrumento desempeño laboral

Alfa de Cronbach	N de elementos
.731	43

El indicador estadístico es de 0.731, contrastando el valor con la tabla 11 indica que el instrumento tiene excelente confiabilidad para su aplicación, ya que es mayor a 0.60.

4.7.2.3. Validez.

La validez alude a la capacidad del instrumento de medir el constructo que pretende cuantificar, la validez del instrumento aplicado es que estuvo validado por expertos.

Los puntos explicados corresponden al capítulo IV de la investigación.

Capítulo V: Resultados

A continuación, se presenta la descripción del trabajo de campo realizado para la recolección de datos, además se describen los resultados después del procesamiento de datos para posteriormente realizar la constatación de las hipótesis planteadas y la discusión de los resultados obtenidos.

5.1. Descripción del Trabajo de Campo

El proceso de trabajo de recolección de datos y aplicación se llevó a cabo en 4 fases:

Fase 1: mediante revisión documental de los curriculum vitae de todo el personal de la distribuidora Camargo S.A.C se obtuvo información preliminar respecto a la experiencia general y específica del personal, también se realizó una encuesta preliminar acerca del conocimiento de las funciones, responsabilidades del puesto de trabajo, conocimiento de los clientes internos y externos de la empresa y medio de comunicación entre los trabajadores y sus jefes inmediatos para determinar los aspectos a mejorar en el desempeño de labores de los empleados.

Fase 2: Mediante la encuesta aplicada a todo el personal referente al desempeño laboral y las competencias básicas y generales se obtuvo la información referente al desempeño y competencias en todo el personal.

La prueba de hipótesis se realizó con el coeficiente de correlación de Pearson ya que Bernal (2010) indica que esta prueba de correlación sirve para medir la relación entre las variables de estudio en el análisis de regresión, siendo la indicada para probar la hipótesis de estudio planteada: H_1 : Existe una relación directa significativa entre el desarrollo de competencias laborales y el desempeño del personal en la empresa Distribuidora Camargo S.A.C.

5.2. Presentación de resultados

Los resultados presentados a continuación son los datos iniciales de formación, educación y toma de conciencia utilizando un instrumento de recolección de datos que es la lista de cotejo y revisión documental de los trabajadores de la empresa. Para realizar un diagnóstico de los trabajadores referidos a sus funciones, requisitos mínimos y otros que indicarán características de cada colaborador.

Tabla 13

Datos iniciales del trabajador: ayudante de tienda 2

ítem	Conoce/Cumple		Área: Finanzas, Contabilidad puesto: Ayudante de tienda 2 (Ignacio Tovar Canchari)
	Si	No	
Misión/Síntesis del puesto	x		Ordenar, clasificar la mercadería en el almacén. Mantener ordenado y limpio el almacén.
Principales responsabilidades	x		Comunicar productos fallidos y faltantes
Requisito para el puesto: tiempo de experiencia en el área			Mínimo 6 meses como ayudante de almacén
Experiencia en el área	x		10 años de experiencia en el trabajo
Requisito: Formación profesional			Requisito Mínimo: profesional técnico en administración
Formación en competencias en aptitud.		x	No tiene formación profesional ,tiene educación secundaria
Información de uso y consulta			Comunicación verbal preponderante
Tiempo de experiencia en la Distribuidora Camargo S.A.C			6 meses

Tabla 14

Datos iniciales del trabajador contador

ítem	Conoce /Cumple		Área: Finanzas, Contabilidad puesto Contador (Cesar Augusto Sotelo Antialon)
	Si	No	

Misión/Síntesis del puesto	x	Realizar los estados financieros de la empresa y asesoramiento en temas de tributación
Principales responsabilidades	x	Encargado de trámites en SUNAT
Requisito para el puesto: Tiempo de experiencia en el área		Mínimo 2 años de asesoría a empresas
Experiencia en el área	x	10 años de experiencia en el trabajo
Requisito: Formación profesional	X	Requisito mínimo: contador público colegiado
Formación en competencias en aptitud.	x	Contador público colegiado
Información de uso y consulta	x	Documentos: libros contables, estados financieros
Tiempo de experiencia en la Distribuidora Camargo S.A.C		6 meses

Tabla 15

Datos iniciales del trabajador: jefe de mantenimiento.

ítem	Conoce/Cumple		Área: Gerencia General Puesto: jefe de mantenimiento (Eduardo Andrés Poma Palacios)
	Si	No	
Misión/Síntesis del puesto	x		Operatividad y buen mantenimiento de equipos y maquinarias
Principales responsabilidades	x		Cuidado, reducción de riesgos y costos
Requisito para el puesto: Tiempo de experiencia en el área			Mínimo 6 meses
Experiencia en el área	x		7 años de experiencia en el trabajo
Requisito: Formación profesional			Requisito Mínimo: técnico
Formación en competencias en aptitud.		x	No tiene formación profesional
Información de uso y consulta	x		Verbal y escrita

Tiempo de experiencia en la
Distribuidora Camargo S.A.C

7 años

Tabla 16

Datos iniciales del trabajador: chofer

ítem	Conoce/Cumple		Área: Puesto: Chofer tienda (Calif Julinho Layme Antonio)
	Si	No	
Misión/Síntesis del puesto	x		Transportar mercadería a la tienda
Principales responsabilidades	x		Hacer una lista de productos que falten en la tienda, cargar y descargar mercadería
Requisito para el puesto: Tiempo de experiencia en el área			Mínimo 6 meses
Experiencia en el área	x		10 años de experiencia en el trabajo
Requisito: Formación profesional			Requisito Mínimo: educación secundaria Licencia AIII.
Formación en competencias en aptitud.	x		Tiene educación secundaria
Información de uso y consulta Tiempo de experiencia en la Distribuidora Camargo S.A.C	x		Comunicación verbal preponderante 1 año

Tabla 17

Datos iniciales del trabajador: jefe de distribución

ítem	Conoce/Cumple		Área: recursos humanos, ventas y marketing puesto: Jefe de Distribución – Créditos (Christian Eduardo Poma Palacios)
	Si	No	
Misión/Síntesis del puesto	x		Encargado del inventario y trato con clientes mayoristas.
Principales responsabilidades	x		Realizar cobranzas y marketing de la empres

Requisito para el puesto:		Mínimo 2 años de experiencia
Tiempo de experiencia en el área		
Experiencia en el área	x	8 años de experiencia en el trabajo
Requisito: Formación profesional		Requisito Mínimo: Bachiller en administración de empresas
Formación en competencias en aptitud.	x	Bachiller en administración de empresas
Información de uso y consulta	x	Comunicación escrita y verbal
Tiempo de experiencia en la Distribuidora Camargo S.A.C		8 años

Tabla 18

Datos iniciales del trabajador: asistente de logística.

ítem	Conoce/Cumple		Área: recursos humanos, ventas y marketing Puesto: Asistente de logística (Patricia Amarilis Poma Camargo)
	Si	No	
Misión/Síntesis del puesto	x		Registrar facturas de compra del inventario y trato con clientes mayoristas.
Principales responsabilidades	x		Mantener el inventario de mercadería al día
Requisito para el puesto: Tiempo de experiencia en el área			Mínimo:1 año de experiencia
Experiencia en el área	x		8 años de experiencia en el trabajo
Requisito: Formación profesional			Requisito Mínimo: Bachiller en administración de empresas, contabilidad
Formación en competencias en aptitud.	x		Bachiller en administración de empresas
Información de uso y consulta	x		Comunicación escrita y verbal
Tiempo de experiencia en la Distribuidora Camargo S.A.C			8 años

Tabla 19

Datos iniciales del trabajador: vendedor de tienda principal.

ítem	Conoce/Cumple		Área: recursos humanos, ventas y marketing o Puesto: Vendedor de tienda principal (Yudith Canchanya De La Cruz)
	Si	N	
Misión/Síntesis del puesto	x		Impulsar, vender y asesorar a los clientes
Principales responsabilidades	x		Tomar pedidos, impulsar productos de mayor rentabilidad
Requisito para el puesto: Tiempo de experiencia en el área			Mínimo:6 meses de experiencia en ventas
Experiencia en el área	x		2 años de experiencia en el área
Requisito: Formación profesional			Requisito Mínimo: estudiante en administración de empresas mínimo VI ciclo
Formación en competencias en aptitud.	x		Estudiante en administración de empresas
Información de uso y consulta	x		Comunicación verbal
Tiempo de experiencia en la Distribuidora Camargo S.A.C			6 meses

Tabla 20

Datos iniciales del trabajador: Vendedor de tienda auxiliar

ítem	Conoce/Cumple		Área: recursos humanos, ventas y marketing Puesto: Vendedor de tienda auxiliar (Janet Nataly Rojas Garay)
	Si	No	
Misión/Síntesis del puesto	x		Impulsar, vender y asesorar a los clientes
Principales responsabilidades	x		Tomar pedidos, impulsar productos de mayor rentabilidad.
Requisito para el puesto: Tiempo de experiencia en el área			Mínimo:6 meses de experiencia en ventas
Experiencia en el área	x		2 años de experiencia en el trabajo

Requisito: Formación profesional		Requisito mínimo: estudiante en administración de empresas mínimo VI ciclo
Formación en competencias en aptitud.	x	No cumple requisito, tiene educación secundaria
Información de uso y consulta	x	Comunicación verbal
Tiempo de experiencia en la Distribuidora Camargo S.A.C		6 meses

Tabla 21

Datos iniciales del trabajador: ayudante de tienda 1

ítem	Conoce/Cumple		Área: recursos humanos, ventas y marketing Puesto: Ayudante de tienda 1 (Roque Sallo Quispe)
	Si	No	
Misión/Síntesis del puesto	x		Impulsar, vender y asesorar a los clientes
Principales responsabilidades	x		Tomar pedidos, impulsar productos de mayor rentabilidad.
Requisito para el puesto: Tiempo de experiencia en el área			Mínimo:6 meses de experiencia en ventas
Experiencia en el área	x		2 años de experiencia en el trabajo
Requisito: Formación profesional			Requisito mínimo: estudiante de administración de empresas: VII ciclo mínimo
Formación en competencias en aptitud.		x	No cumple requisito, tiene educación s secundaria
Información de uso y consulta	x		Comunicación verbal
Tiempo de experiencia en la Distribuidora Camargo S.A.C			6 meses

Tabla 22

Datos iniciales del trabajador: jefe de logística

ítem	Conoce/Cumple		Área: recursos humanos, ventas y marketing Puesto: jefe de logística (Nelly Camargo)
	Si	No	
Misión/Síntesis del puesto	x		Realizar pedidos a los proveedores
Principales responsabilidades	x		Pagar cuentas y revisar el inventario, actualizar precios
Requisito para el puesto: Tiempo de experiencia en el área			Mínimo: 2 años de experiencia en logística
Experiencia en el área	x		8 años de experiencia en el trabajo
Requisito: Formación profesional			Requisito mínimo: licenciado en administración de empresas, ingeniero industrial o químico.
Formación en competencias en aptitud.	x		Ingeniera Química
Información de uso y consulta	x		Comunicación verbal y escrita
Tiempo de experiencia en la Distribuidora Camargo S.A.C			8 años

A continuación, se presenta los gráficos de los resultados respecto a la información de los trabajadores recolectada.

Tabla 23

Conocimiento de la misión/síntesis del puesto

respuesta	f°	%
si	10	100,0



Figura 10. Conocimiento de la misión/síntesis del puesto.

De acuerdo con la figura 11, el total de trabajadores posee conocimiento de la misión del puesto de trabajo, los trabajadores conocen cual es la finalidad de sus puestos de trabajo, brindando un indicador de saber cuál es la razón de ser de sus funciones y su colaboración en la organización.

Tabla 24

Principales responsabilidades del puesto de trabajo

respuesta	f ^o	%
si	10	100 %



Figura 11. Principales responsabilidades del puesto.

Según la figura 11, el 100 % de personal de distribuidora Camargo S.A.C tiene conocimiento de las principales funciones que cumple en la organización y en específico en el área de trabajo esto quiere decir que poseen los conocimientos para poder realizar sus labores.

Tabla 25

Requisito mínimo de tiempo de experiencia en el área.

Requisito mínimo de tiempo de experiencia en el área	f°	%
Tiempo de experiencia en el área	6 meses	6
	1 año	1
	2 años	3
	Total	10
		60 %
		10 %
		30 %
		100 %



Figura 12. Requisitos para el puesto: tiempo de experiencia en el área.

De acuerdo con la figura 12, el requisito mínimo de experiencia para los puestos de trabajo de acuerdo con el tiempo es:

- 6 meses: 6 puestos de trabajo, los cuales son: Ayudante de almacén, jefe de mantenimiento, chofer de tienda, vendedor de tienda principal, vendedor de tienda auxiliar y ayudante de tienda 1
- 1 año: 1 puesto de trabajo asistente de logística
- 2 años: 3 puestos de trabajo contador, jefe de logística y jefe de distribución.

El tiempo de experiencia necesaria para los puestos de trabajo son distintos, debido a que la mayoría de los trabajadores que se requieren en la distribuidora son para puestos operativos (en total 6 puestos de trabajo) y 4 puestos administrativos.

Tabla 26

Cumple requisito mínimo de tiempo de experiencia en el área

Principales responsabilidades del puesto de trabajo		
respuesta	<i>f</i>	%
si	10	100 %

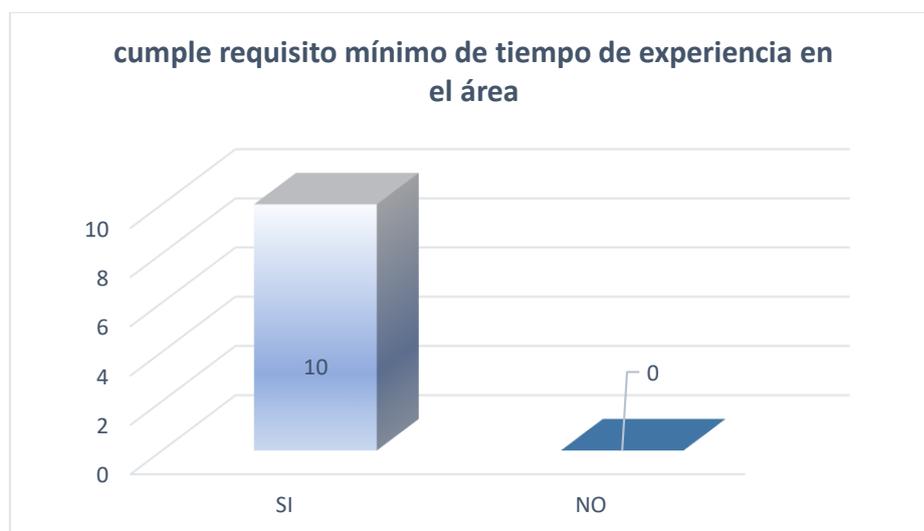


Figura 13. Cumple requisitos mínimos de tiempo de experiencia en el área

La figura 13, muestra que todo el personal que labora en distribuidora Camargo tiene experiencia laboral que supera el requisito de tiempo mínimo para el puesto de trabajo, experiencia que le permite a muchos de ellos desenvolverse con mayor facilidad en las tareas encomendadas por la distribuidora

Tabla 27

Requisito mínimo en formación profesional

Requisito mínimo en formación profesional	<i>f</i>	%
técnico	2	20 %

universitario	4	40 %
secundaria	1	10 %
estudiante universitario	3	30 %
Total	10	100 %

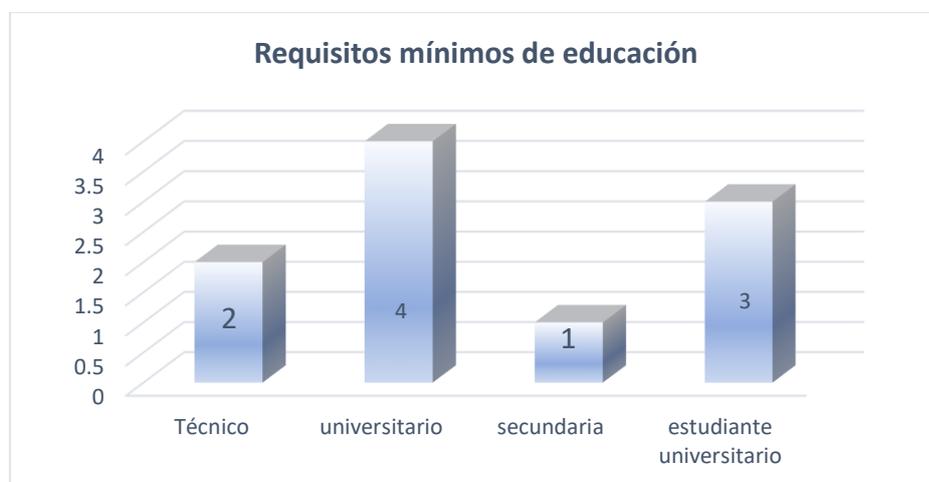


Figura 14. Requisito mínimo en formación profesional.

Los requisitos mínimos de educación son:

- Técnicos: ayudante de tienda 2 y jefe de mantenimiento, en total 2
- Universitario: contador, jefe de distribución, asistente de logística y jefe de logística, en total 4.
- Secundaria: chofer, en total 1.
- Estudiante universitario: vendedor tienda principal, vendedor tienda auxiliar y ayudante de tienda 1, en total 3.

Tabla 28

Cumple requisito mínimo de formación profesional

Cumple requisito mínimo de formación profesional	<i>f</i>	%
si	6	60 %
no	4	40 %
Total	10	100 %

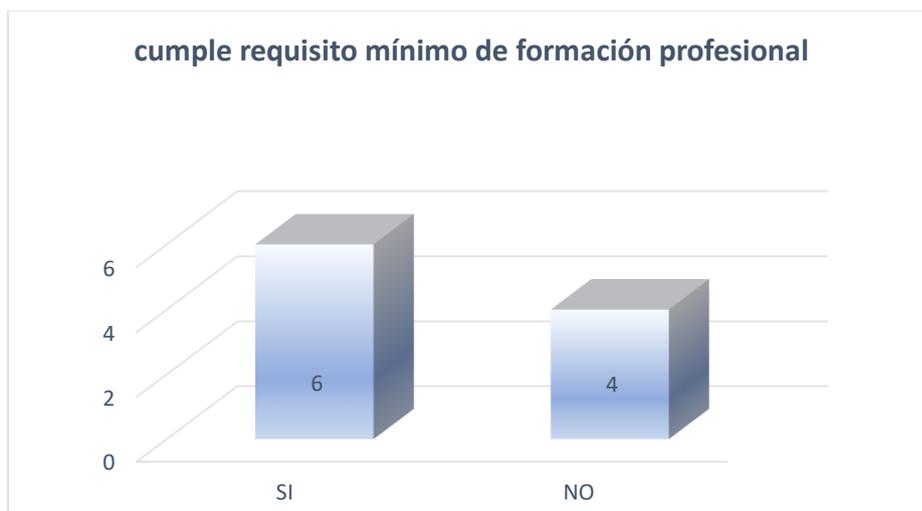


Figura 15. Cumple requisito mínimo de formación profesional.

Según la tabla 28, el 40 % de personal no cumple con el requisito de educación mínimo profesional que son: ayudante de tienda 1, ayudante de tienda 2, jefe de mantenimiento y vendedor de tienda auxiliar, los trabajadores no poseen los estudios ni la educación pretendida para los puestos de trabajo

Tabla 29

Nivel educativo de los trabajadores

Nivel de educación	<i>f</i>	%
educación universitaria	4	40 %
secundaria completa	2	10 %
técnico superior	2	20 %
estudiantes universitarios	3	30 %
Total	10	100 %

De acuerdo con la tabla 29, detalla que todo el personal que labora en la organización presenta educación integral, con educación mínima de secundaria completa, que permite un mejor desenvolvimiento en las labores asignadas para sus funciones.

Tabla 30

Información de uso y consulta

Información de uso y consulta		<i>f</i>	%
tipo	documental	2	20 %
	verbal	6	60 %
	ambos	2	20 %
	Total	10	100 %



Figura 16. Información de uso y consulta.

Según la figura 17, el tipo de información que se maneja es preponderantemente verbal, indicando que se tiene que mejorar los procedimientos de la empresa ya que la información es no documentada, esto indica que no existe canales estandarizados de comunicación, causando inconvenientes entre los trabajadores por información tergiversada.

Tabla 31

Tiempo de experiencia en la Distribuidora Camargo S.A.C

Tiempo de experiencia en distribuidora Camargo S.A.C		<i>f</i>	%
Tiempo de experiencia	6 meses	5	50 %
	7 años	1	10 %
	8 años	3	30 %
	1 año	1	30 %
	Total	10	100 %



Figura 17. Experiencia específica en distribuidora Camargo S.A.C.

En la figura 17 muestra el tiempo de experiencia del personal que labora en distribuidora Camargo S.A.C con:

- 6 meses: ayudante de tienda 2, contador, vendedor de tienda principal, vendedor de tienda auxiliar, ayudante de tienda 2
- 1 año: chofer
- 7 años: jefe de mantenimiento
- 8 años: jefe de distribución, asistente de logística y jefe de logística

Tabla 32

Resumen de resultados encuesta preliminar y revisión curriculum vitae

ítem	Cantidad de trabajadores	
	Si	No
Misión/Síntesis del puesto	10	0
Principales responsabilidades	10	0
Cumple Requisito para el puesto: Tiempo de experiencia en el área	10	0
Cumple Requisito: Formación profesional	6	4

La tabla muestra el resumen de los resultados obtenidos de la encuesta y de la revisión de curriculum vitae presentado por cada trabajador, las competencias genéricas de los

trabajadores son: la experiencia en el cargo conocimiento de las responsabilidades, ambas van acompañadas ya que por el tiempo de experiencia los trabajadores conocen sus funciones y tiene dominio de sus labores. El punto débil es que un 40 % del total de trabajadores no cumple con el requisito de educación.

Después de obtener los resultados de esta encuesta preliminar, se aplicó la encuesta referente al desempeño laboral y competencias laborales de los empleados obteniendo los siguientes resultados:

5.2.1. Desempeño Laboral (variable dependiente).

Se aplicó la encuesta para la recolección de información de variable de estudio desempeño laboral mediante la siguiente escala.

Tabla 33

Escala de medición de desempeño laboral

Puntaje	1	2	3	4	5
Valoración	Muy Deficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente

5.2.1.1. Dimensión: planeamiento y organización.

Tabla 34

Estadísticos descriptivos de la dimensión planeamiento y organización

	Aporta a la planificación estratégica del área, así como a la planificación operativa, acorde con las expectativas según su puesto	Muestra una adecuada organización en su área de trabajo, acorde con las expectativas según su puesto.	Logra manejar y cumplir una agenda y un ordenamiento en sus actividades diarias, semanales, mensuales, anuales, según el puesto que ocupa.	Logra compartir y explicar las funciones que las demás personas deben llevar a cabo, brindando un seguimiento adecuado para cumplir el plan de trabajo.	Maneja adecuadamente los cambios de directrices y de agendas, así como los imprevistos de su área o unidad que pueden afectar su desempeño	Promedio General
Válidos	10	10	10	10	10	10
Perdidos	0	0	0	0	0	0

Media	3.4	3.9	4	3.3	3.8	3.68
Mediana	3.5	4	4	3	4	3.7
Moda	4	4	5	3	4	4
Desviación típica	0.966	0.738	1.054	0.949	1.135	0.9684
Varianza	0.933	0.544	1.111	0.900	1.289	0.9554
Mínimo	2	3	2	2	2	2
Máximo	5	5	5	5	5	5

La tabla 34 muestra los valores de los estadísticos descriptivos obtenidos mediante el procesamiento con el programa SPSS, obteniéndose los resultados de medidas de tendencia central y estadísticos descriptivos:

- Media general: 3.68 lo cual significa que los empleados tienen un rendimiento de regular a bueno.
- Mediana: el 50 % de los colaboradores de la empresa distribuidora Camargo S.A.C tiene disposición de regular a bueno al planeamiento y organización laboral.
- Moda: en general los empleados tienen un nivel bueno de planeamiento y organización.

A continuación, se presenta los resultados de los ítems del cuestionario aplicado de la dimensión planeamiento y organización.

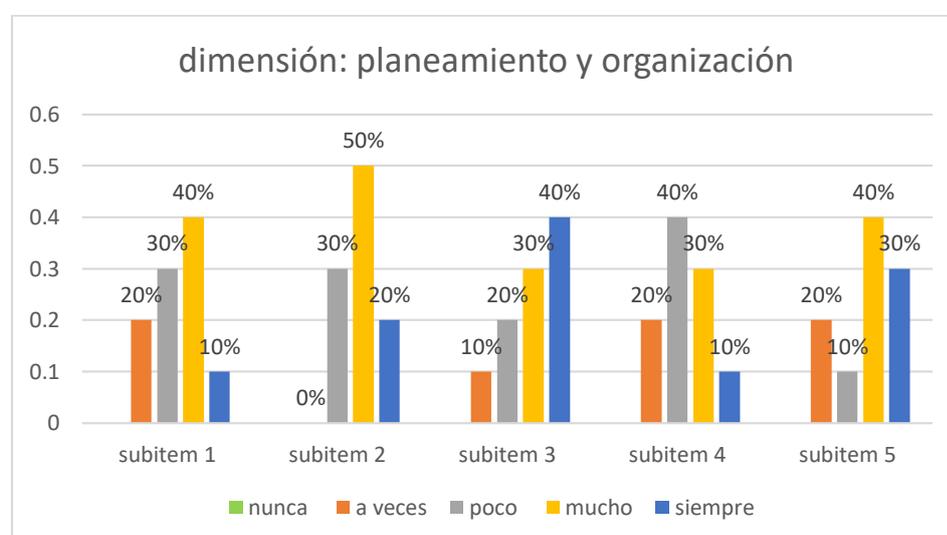


Figura 18. Dimensión planeamiento y organización

5.2.1.2. Dimensión: orientación al logro de metas

Tabla 35

Estadísticos descriptivos de la dimensión orientación al logro de metas

Estadísticos descriptivos de Medidas de tendencia central	Concretiza y cumple tareas, procesos, productos o proyectos encomendados según el tiempo, recursos y espacio establecido	Se compromete a la superación y logro para el mejoramiento de su puesto, área, unidad e institución	Tiende a proyectar sus tareas y proyectos a corto, mediano y largo plazo	Da a conocer a la persona jefa inmediata los obstáculos, deficiencias institucionales	Promedio general
Media	4.00	4.00	3.80	3.90	3.90
Mediana	4.50	5.00	4.00	4.00	4.37
Moda	5	5	4	4	4.5
Desviación típica	1.247	1.287	1.135	0.994	1.16
Varianza	1.556	1.656	1.289	0.989	1.37
Mínimo	2	2	2	2	2
Máximo	5	5	5	5	5

La tabla 35 muestra los valores de los estadísticos descriptivos de la dimensión orientación a logro de metas adquiridos mediante el procesamiento con el programa SPSS, obteniéndose los resultados de:

- Media general: 3.9 lo cual significa que los empleados tienen una buena orientación a lograr metas.
- Mediana: el 50 % de los colaboradores de la empresa distribuidora Camargo S.A.C tiene disposición regular a la orientación de metas.
- Moda: la gran mayoría de empleados tiene un nivel bueno de orientación de metas.

A continuación, se presenta los resultados de cada ítem de orientación al logro de metas.

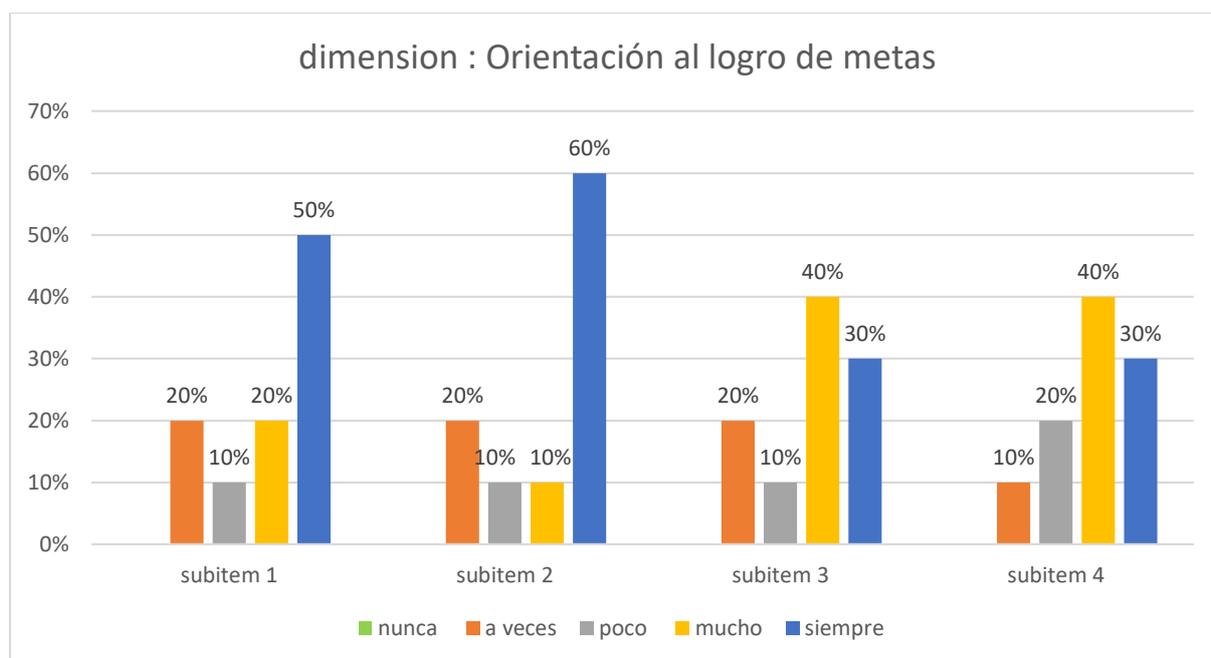


Figura 19. Dimensión orientación al logro de metas.

5.2.1.3. Dimensión: Iniciativa.

Tabla 36

Estadísticos descriptivos de la dimensión iniciativa

Estadísticos descriptivos de Medidas de tendencia central	Toma decisiones o ejecuta sus actividades de rutina, sin esperar que las demás personas se lo estén indicando o recordando	Siguiendo la normativa y cumpliendo las especificaciones de su puesto, expresa soluciones o acciones asertivas	Es una persona proactiva en su actuar y puede buscar información novedosa y oportuna	En situaciones fortuitas o de crisis, logra establecer nuevas estrategias para resolver de manera asertiva las tareas de su puesto	Promedio General
Válidos	10	10	10	10	10
Perdidos	0	0	0	0	0
Media	4.00	3.60	3.80	3.90	3.82
Mediana	4.50	3.50	4.00	4.00	4
Moda	5	3	5	5	4.5
Desviación típica	1.247	1.174	1.229	1.197	1.21
Varianza	1.556	1.378	1.511	1.433	1.47
Mínimo	2	2	2	2	2
Máximo	5	5	5	5	5

Según la tabla 36, los valores de los estadísticos descriptivos de la dimensión iniciativa obtenidos mediante el procesamiento con el programa SPSS, son los siguientes:

- Media general: 3.8 lo cual significa que los empleados tienen una buena capacidad de iniciativa.
- Mediana: el 50 % de los colaboradores de la empresa distribuidora Camargo S.A.C tiene disposición buena a la iniciativa en sus labores.
- Moda: la gran mayoría de empleados tiene un nivel bueno de iniciativa en sus labores.

A continuación, se presenta los resultados de cada ítem de la dimensión iniciativa.

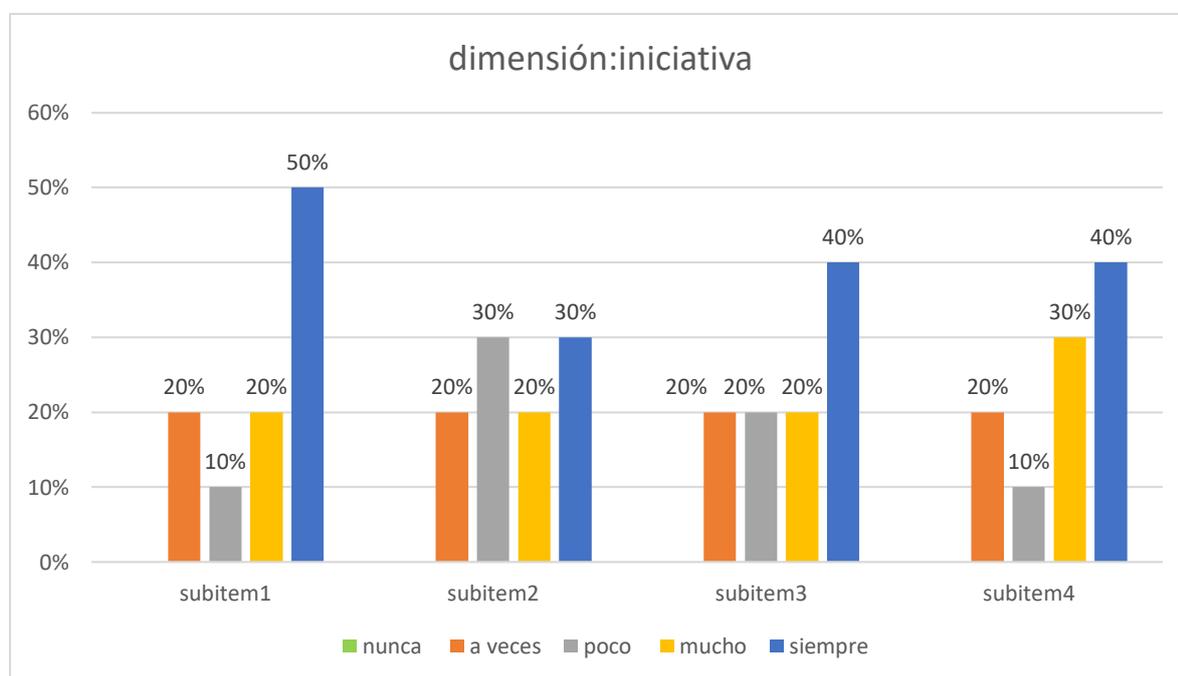


Figura 20. Dimensión iniciativa.

5.2.1.4. Dimensión: toma de decisiones.

Tabla 37

Estadísticos descriptivos de la dimensión toma de decisiones

Estadísticos descriptivos de Medidas de tendencia central	Tiene conocimiento de las diferentes situaciones, reuniendo los elementos necesarios para responder, según los parámetros proyectados y acorde a su puesto.	Atiende y resuelve en forma apropiada y oportuna, según su puesto	Asume las causas y consecuencias de su toma de decisiones, según el grado de responsabilidad de su puesto	En la toma de decisiones considera riesgos, recursos, calidad, normas, según el puesto que desempeña.	Promedio General
Válidos	10	10	10	10	10
Perdidos	0	0	0	0	0
Media	3.80	4.40	4.10	4.10	4.1
Mediana	4.00	5.00	4.50	4.00	4.4
Moda	4	5	5	5	4.75
Desviación típica	1.135	0.843	0.994	0.876	0.962
Varianza	1.289	0.711	0.989	0.767	0.939
Mínimo	2	3	3	3	5
Máximo	5	5	5	5	5

La tabla 37 muestra los valores de los estadísticos descriptivos de la dimensión toma de decisiones obtenidas mediante el procesamiento con el programa spss, los resultados de medidas de tendencia central fueron:

- Media general: 4.1 lo cual significa que los empleados tienen una buena capacidad de buscar soluciones.
- Mediana: el 50 % de los colaboradores de la empresa distribuidora Camargo S.A.C tiene disposición buena a la toma de decisiones.
- Moda: la gran mayoría de empleados tiene un nivel bueno de toma de decisiones y soluciones de inconvenientes.

A continuación, se presenta los resultados de cada ítem de la dimensión toma de decisiones.

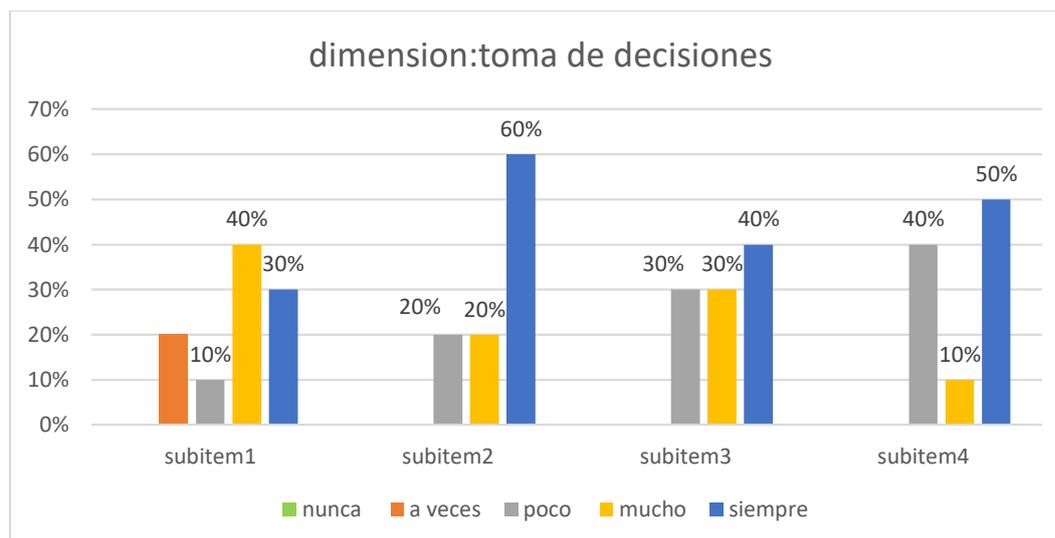


Figura 21. Dimensión toma de decisiones.

5.2.1.5. Dimensión: relaciones interpersonales.

Tabla 38

Estadísticos descriptivos de la dimensión relaciones interpersonales

Estadísticos descriptivos de Medidas de tendencia central	Se preocupa porque las personas con las que mantiene relaciones de trabajo se sientan bien, atendiendo con cordialidad necesidades.	Respeto el comportamiento de las personas con las que mantiene relaciones de trabajo	Establece relaciones de trabajo cordiales y respetuosas con las personas con las que mantiene relaciones de trabajo	Explica sus decisiones y líneas de pensamiento a las personas con las que mantiene relaciones de trabajo de manera clara y exhaustiva	Promedio general
Válidos	10	10	10	10	10
Perdidos	0	0	0	0	0
Media	4	4.20	4.20	4.40	4.20
Mediana	4	4.50	4.50	5.00	4.5
Moda	4	5	5	5	4.75
Desviación típica	0.816	0.919	0,919	0,843	3.497

Varianza	0.667	0.844	0.844	0.711	0.7665
Mínimo	3	3	3	3	3
Máximo	5	5	5	5	5

La tabla 38 muestra los valores de los estadísticos descriptivos de la dimensión relaciones interpersonales obtenidas mediante el procesamiento con el programa SPSS, los resultados de los estadísticos descriptivos fueron:

- Media general: 4.2, lo cual significa que los empleados tienen una buena capacidad de mantener relaciones interpersonales en el trabajo con cordialidad y respeto.
- Mediana: el 50 % de los colaboradores de la empresa distribuidora Camargo S.A.C tiene disposición buena a excelente a mantener relaciones interpersonales con cordialidad y respeto.
- Moda: La mayoría de los empleados tienen un nivel bueno a excelente de mantener relaciones interpersonales de cordialidad y respeto.

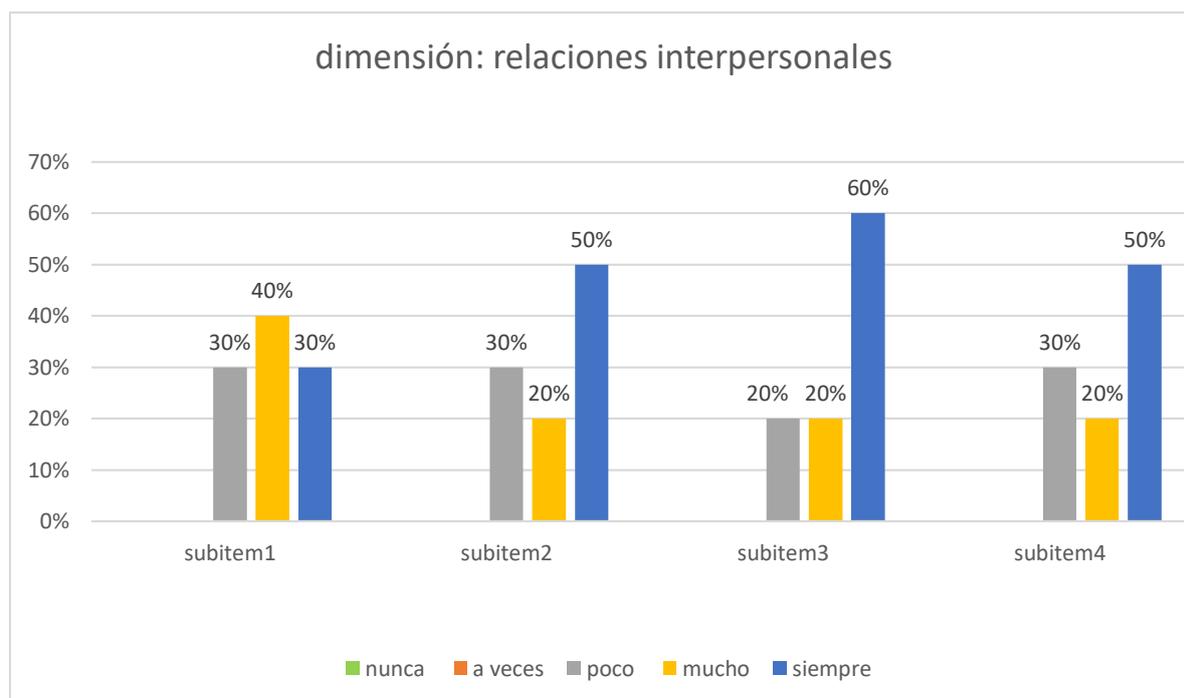


Figura 22. Dimensión relaciones interpersonales.

5.2.1.6. Dimensión: comunicación.

Tabla 39

Estadísticos descriptivos de la dimensión comunicación

Estadísticos descriptivos de Medidas de tendencia central	Muestra atención y concentración (escucha) en el intercambio de comunicación con las personas.	Logra manejar sus valores y principios al escuchar a las demás personas sin hacer diferencias	Puede expresar a las personas sus ideas, necesidades o acciones	Logra aceptar las ideas, necesidades o acciones de las personas usuarias, compañeras, colaboradoras o jefas, a pesar de que no sean semejantes a las suyas	Promedio general
Válidos	10	10	10	10	10
Perdidos	0	0	0	0	0
Media	4.20	4.10	4.10	3.90	4.1
Mediana	4.00	4.00	4.00	4.00	4
Moda	4	5	5	3	4.25
Desv. típ.	0.789	0.876	0.876	0.876	0.85
Varianza	0.622	0.767	0.767	0.767	0.730
Mínimo	3	3	3	3	3
Máximo	5	5	5	5	5

La tabla 39 muestra los valores de los estadísticos descriptivos de la dimensión comunicación obtenidos mediante el procesamiento con el programa SPSS, los resultados de los estadísticos descriptivos fueron:

- Media general: El valor obtenido fue 4.1 lo cual significa que los empleados tienen una buena capacidad de comunicación en el trabajo.
- Mediana: el 50 % de los colaboradores de la empresa distribuidora Camargo S.A.C tiene disposición buena de comunicación con sus compañeros de trabajo

- Moda: la gran mayoría de empleados tienen un nivel bueno de disposición para comunicarse con sus compañeros de trabajo.

A continuación, se presenta los resultados de cada sub ítem de la dimensión de relaciones interpersonales.

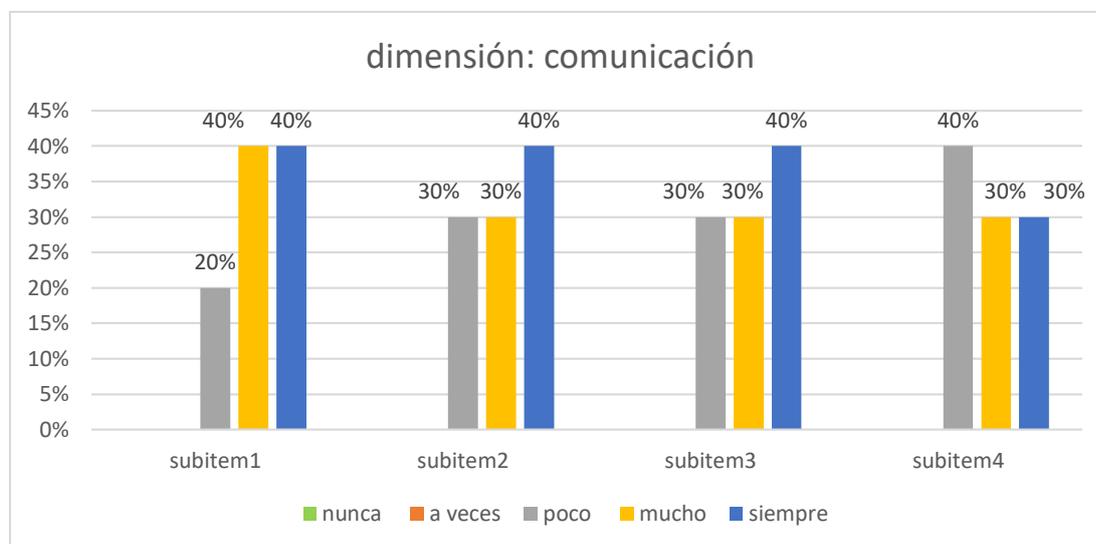


Figura 23. Dimensión comunicación.

5.2.1.7. Dimensión: discrecionalidad.

Tabla 40

Estadísticos descriptivos de la dimensión discrecionalidad

Estadísticos descriptivos de Medidas de tendencia central	Realiza el trabajo asignado con discreción y cuidado hasta culminar el trabajo	Canaliza la información a las personas indicadas, guardando la seguridad requerida	No comenta a terceras personas información que es de su conocimiento, que podría afectar el normal funcionamiento del negocio	Es prudente y sensible. No arriesga a personas por revelar información	Promedio general
Válidos	10	10	10	10	10
Perdidos	0	0	0	0	0

Media	3.80	4.00	3.60	3.70	4
Mediana	4	4	4	4	4
Moda	3	4	5	5	4.25
Desviación típica	1.033	0.816	1.506	1.494	1.34
Varianza	1.067	0.667	2.267	2.233	1.558
Mínimo	3	3	3	3	3
Máximo	5	5	5	5	5

La tabla 40 indica los valores de los estadísticos descriptivos de la dimensión discrecionalidad obtenidos mediante el procesamiento con el programa SPSS, los resultados de los estadísticos descriptivos fueron:

- Media general: 4 lo cual significa que los empleados realizan sus trabajos con discreción y salvaguardando la información de la empresa.
- Mediana: El 50 % de los colaboradores de la empresa distribuidora Camargo S.A.C. realiza sus trabajos con discreción
- Moda: La mayoría de los empleados manejan información y realiza sus labores con discrecionalidad.

A continuación, se presenta los resultados de la dimensión discrecionalidad.

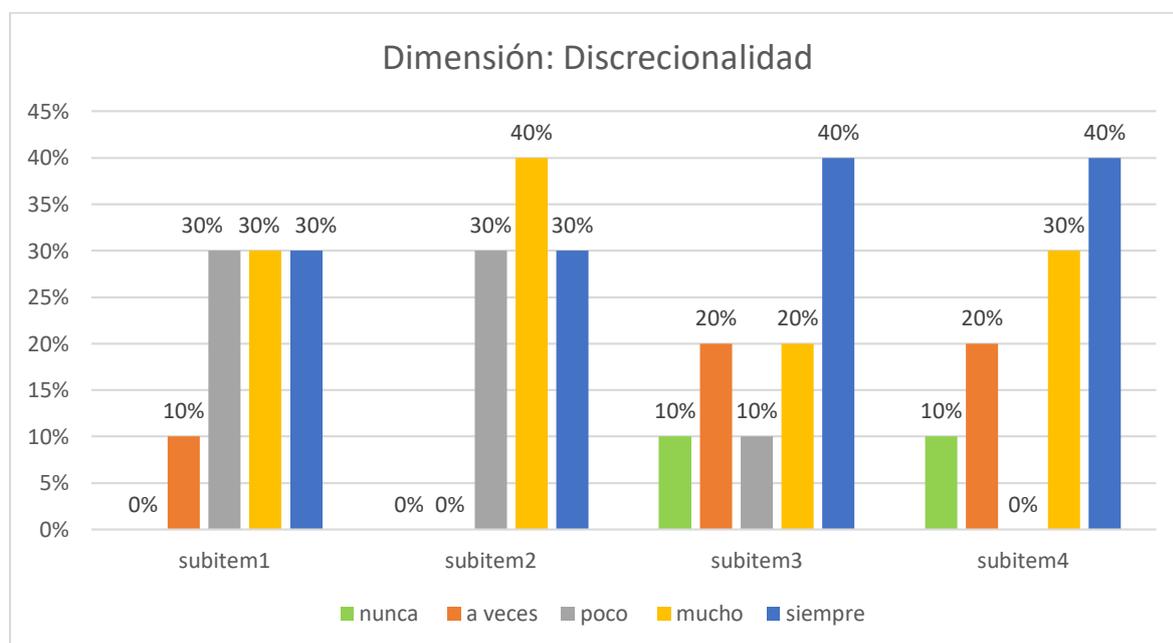


Figura 24. Dimensión discrecionalidad.

5.2.1.8. Dimensión: Calidad en el servicio y atención a clientes internos y externos.

Tabla 41

Estadísticos descriptivos de la dimensión calidad en el servicio y atención a clientes internos y externos

Estadísticos descriptivos de Medidas de tendencia central	Brinda su criterio y respuesta de manera clara y según su puesto, sin estar consultando constantemente a la persona jefe o compañeros	Responde a las dudas de los clientes de manera efectiva y eficaz	Muestra disponibilidad y apertura para atender a los clientes.	Investiga la situación consultad en caso de reclamos. empresa	Tiene manejo adecuado y preciso de información de la empresa	Promedio general
Válidos	10	10	10	10	10	10
Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media	3.80	4.10	3.90	3.60	3.50	3.78
Mediana	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4
Moda	5	3	4	4	4	4
Desviación típica	1,229	0.994	0.568	1.174	1.179	1.028
Varianza	1.511	0.989	0.322	1.378	1.389	2.978

La tabla 41 muestra los valores de los estadísticos descriptivos de la dimensión comunicación obtenidos mediante el procesamiento con el programa SPSS, los resultados de los estadísticos descriptivos fueron:

- Media general: 3.78 lo cual significa que los empleados tienen una buena disposición a brindar una buena atención al cliente tanto interno como externo.
- Mediana: El 50 % de los colaboradores de la empresa distribuidora Camargo S.A.C tiene buena disposición de atención al cliente.
- Moda: La mayoría de los empleados tienen un nivel bueno de disposición para atención de los clientes adecuada y con información correcta.

A continuación, se presenta los resultados de cada sub ítem en la dimensión calidad en el servicio y atención a clientes internos y externos.

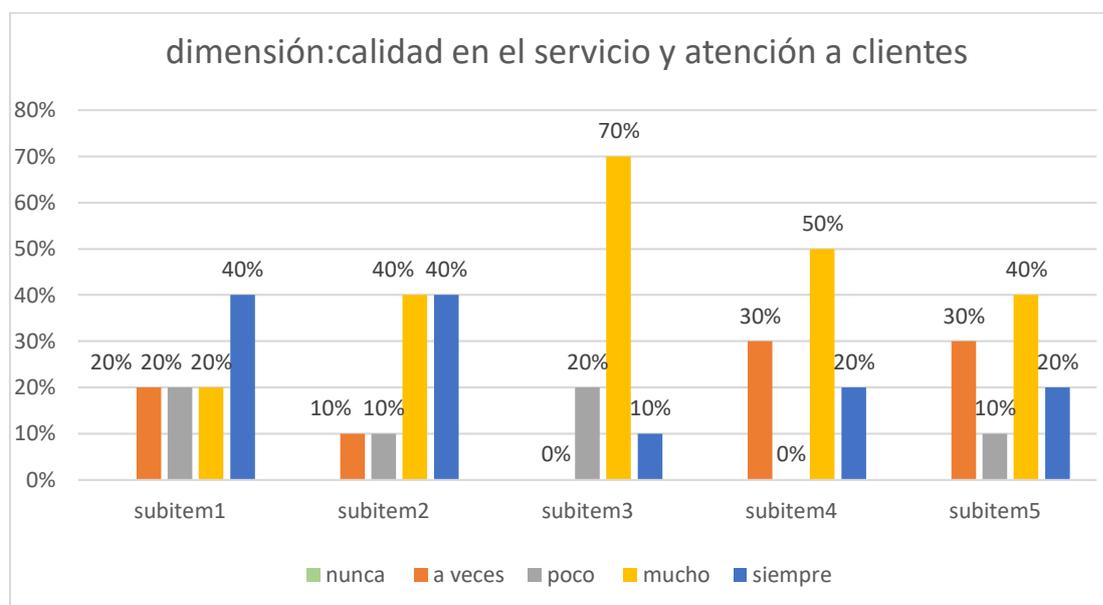


Figura 25. Dimensión calidad en el servicio y atención a clientes.

5.2.1.9. Dimensión: Calidad de funciones laborales.

Tabla 42

Estadísticos descriptivos de la dimensión calidad de funciones laborales.

Estadísticos descriptivos de Medidas de tendencia central	Atiende oportunamente las funciones y eventos específicos del puesto	Aplica adecuadamente los conocimientos de su campo, según lo requiere el puesto.	Asume retos necesarios para el logro de los objetivos.	Los productos de su trabajo profesional tienen aceptabilidad	Muestra interés por mantenerse actualizado en su profesión	Promedio general
Válidos	10	10	10	10	10	10
Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media	4.20	4.40	4.10	4.00	4.20	4.18
Mediana	4.00	4.50	4.00	4.00	4.00	4.1
Moda	4	5	5	5	4	4.6

Desv. típ.	0.789	0.699	0.876	1.054	0.789	0.841
Varianza	0.622	0.489	0.767	1.111	0.622	0.722

La tabla 42 muestra los valores de los estadísticos descriptivos de la dimensión calidad de funciones obtenidas mediante el procesamiento con el programa SPSS, los resultados fueron:

- Media general: 4.18 lo cual significa que los empleados tienen una buena capacidad de realizar sus funciones en el trabajo desempeñado.
- Mediana: El 50 % de los colaboradores de la empresa distribuidora Camargo S.A.C tiene buena capacidad de realizar su trabajo desempeñado con conocimientos y retos.
- Moda: La mayoría de los empleados tienen una buena capacidad de realizar su trabajo desempeñado.

A continuación, se presenta los resultados de cada sub ítem de la dimensión Calidad de funciones laborales.

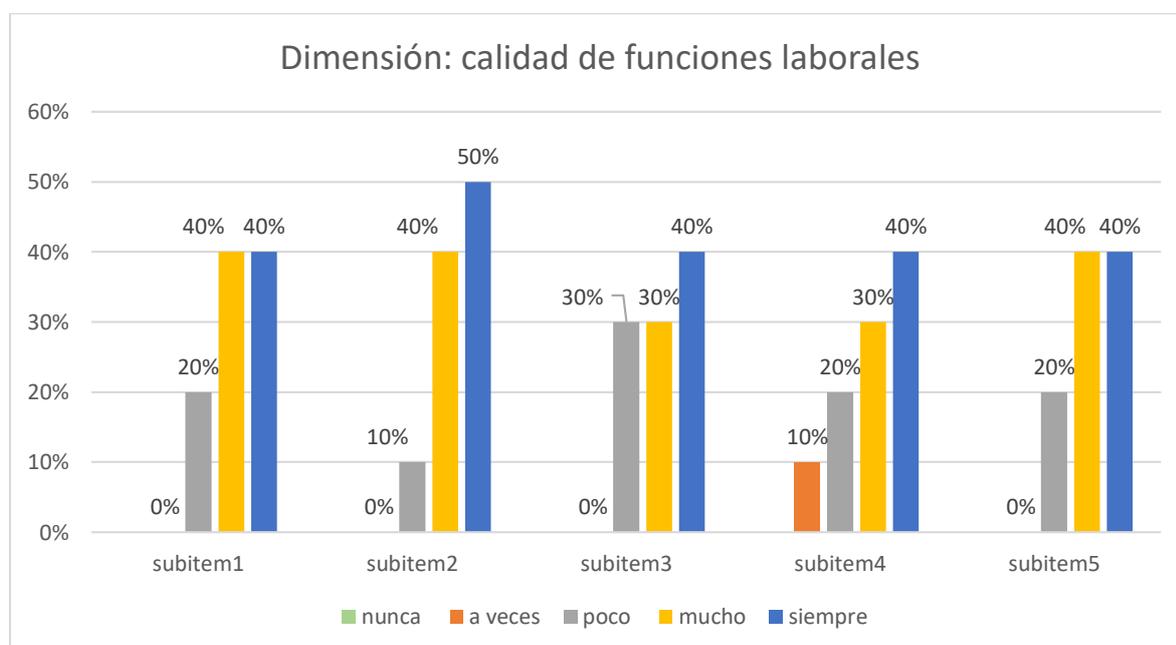


Figura 26. Dimensión calidad de funciones laborales.

5.2.1.10. Dimensión: Manejo de conflictos.

Tabla 43

Estadísticos descriptivos de la dimensión manejo de conflictos

Estadísticos descriptivos de Medidas de tendencia central	Ofrece soluciones convincentes, reales y alcanzables para el equipo de trabajo	Resulta ser una persona mediadora en el problema, buscando soluciones factibles que no se conviertan en favoritismos, evitando el incremento del conflicto	Busca el empoderamiento de las personas, experiencias pasadas similares, documentación, conocer bien el conflicto, entre otros que le ayude a manejar adecuadamente el problema	Sabe expresar adecuadamente sus propias emociones y mostrar empatía hacia la otra persona para que el conflicto no resulte inmanejable.	Promedio general
Válidos	10	10	10	10	10
Perdidos	0	0	0	0	0
Media	3,80	3.70	3.10	3.40	3.50
Mediana	4.00	3.50	3.00	3.00	3.3
Moda	4	3	3	3	3.2
Desv. típica	0.919	1.059	0.994	0.843	0.953
Varianza	0.844	1.122	0.989	0.711	0.916

La tabla 43 muestra los valores de los estadísticos descriptivos de la dimensión calidad manejo de conflictos mediante el procesamiento con el programa SPSS, los resultados fueron:

- Media general: 3.5 lo cual significa que los empleados poseen una regular capacidad de manejo de conflictos.
- Mediana: el 50 % de los colaboradores de la empresa distribuidora Camargo S.A.C tienen capacidad regular de manejo de conflictos.
- Moda: La mayoría de los empleados tienen una buena capacidad de manejo de conflictos.

- A continuación, se presenta los resultados de cada sub ítem de la dimensión de manejo de conflictos.

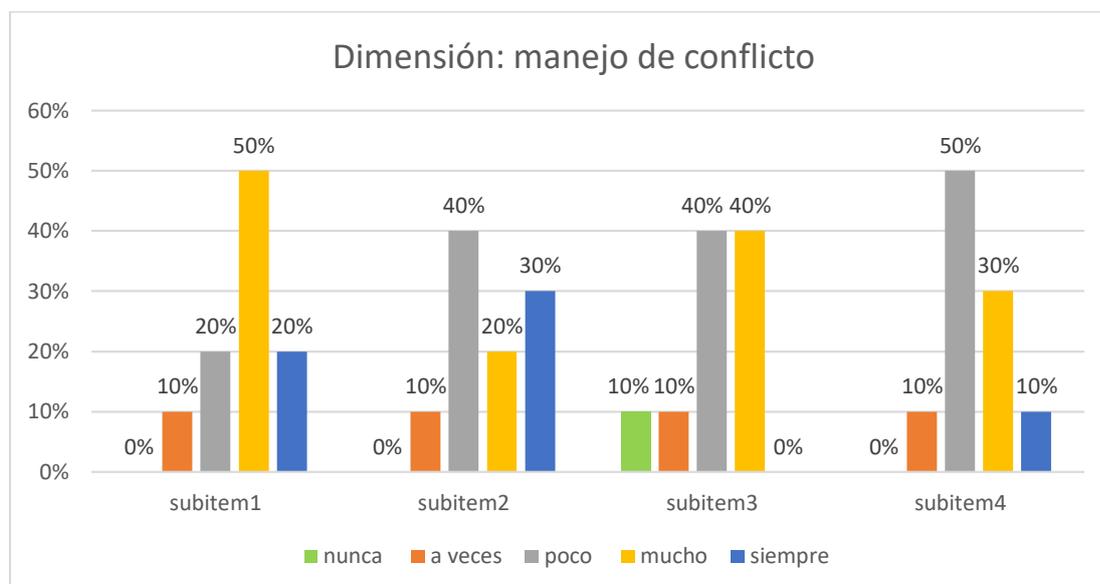


Figura 27. Dimensión manejo de conflictos.

Después de haber realizado el procesamiento de los resultados de lo sub ítem de las dimensiones de la variable desempeño del personal de distribuidora Camargo S.A.C, se presenta el resumen general, con el promedio obtenido por cada dimensión

Tabla 44

Resumen de los indicadores del desempeño del personal de distribuidora Camargo S.A.C

Variable dependiente	Dimensiones	Indicadores	Promedio	Nivel
Desempeño laboral	Planeamiento y organización	Capacidad de desarrollar planes, estrategias y cumplir objetivos.	3.68	Regular a bueno
	Orientación al logro de metas.	Disposición para el alcance y logro de metas, proyectos o tareas.	3.90	Regular a bueno
	Iniciativa	Actitud proactiva para encontrar oportunidades o resolver problemas.	3.80	Regular a bueno
	Toma de decisiones.	Capacidad para encontrar soluciones efectivas y eficaces.	4.10	Bueno
	Relaciones interpersonales	Habilidad para escuchar, interpretar y entender a las personas.	4.20	Bueno

Comunicación	Habilidad para transmitir verbalmente mensajes en forma efectiva y clara.	4.10	Bueno
Discrecionalidad	Capacidad para resguardar y no divulgar información.	4	Bueno
Calidad en el servicio y atención a clientes internos y externos	Disposición para el servicio y atención.	3.78	Regular a bueno
Calidad de funciones laborales	Cumplimiento del trabajo desempeñado.	4.18	Bueno
Manejo de conflictos	Capacidad de encontrar soluciones a conflictos.	3.50	Regular
	Promedio general	3.9	Regular a bueno

De acuerdo con los resultados obtenidos de cada dimensión evaluada, el desempeño del personal es regular a bueno (3.9 de promedio general).

5.2.2. Competencias (Variable independiente).

La variable competencias del personal se evaluó de acuerdo con esta escala de valoración

Tabla 45

Resumen de los indicadores del desempeño del personal de distribuidora Camargo S.A.C

Puntaje	1	2	3	4	5
Valoración	Nivel Bajo	Nivel Medio-Bajo	Nivel Medio	Nivel Medio-Alto	Nivel Alto

A continuación, se muestra los resultados de las dimensiones competencias básicas y competencias específicas.

5.2.2.1. Competencias Básicas.

Las competencias básicas representan un conjunto multifuncional de conocimientos, destrezas y actitudes que toda persona debe presentar para la realización personal y laboral, adquiridas durante la etapa de enseñanza obligatoria y que le servirán de base para la formación de otros tipos de competencia. La dimensión competencias básicas estuvo conformado por dos subdimensiones: Conocimiento de las funciones en el cargo desempeñado y nivel de dominio de la labor desarrollada.

5.2.2.1.1. Conocimientos de las funciones en el cargo desempeñado.

Tabla 46

Estadísticos descriptivos de la dimensión conocimiento de las funciones en el cargo desempeñado.

Estadísticos descriptivos de Medidas de tendencia central	Cumple con las funciones pertinentes a su cargo o puesto de trabajo.	Pone en práctica las técnicas, métodos e instrumentos más adecuados en su trabajo	Aplica las nuevas tendencias en gestión de recursos humanos	Conoce las tareas que desempeñan otras áreas	Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionados con su puesto de trabajo	Cuenta con los conocimientos necesarios para desarrollar apropiadamente sus funciones.
Válidos	10	10	10	10	10	10
Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media	4.50	3.00	2.80	3.40	4.20	4.30
Mediana	5	3	3	4	5	5
Moda	5	3	2	4	5	5
Desviación típica	0.71	1.15	1.23	1.07	1.14	1.06
Varianza	0.50	1.33	1.511	1.156	1.289	1.122
Mínimo	1	1	1	2	2	2

Tabla 47

*Estadísticos descriptivos de la dimensión conocimiento de las funciones en el cargo**desempeñado-segunda parte*

Estadísticos descriptivos de Medidas de tendencia central	Conoce detalladamente las actividades que se realizan en la empresa	Utiliza los sistemas y programas informáticos disponibles y sabe cómo funcionan	Entiende cómo se llevan a cabo los procesos de trabajo.	Utiliza los conocimientos técnicos y la experiencia para mejorar su efectividad	promedio general
Válidos	10	10	10	10	10
Perdidos	0	0	0	0	0
Media	3.60	3.60	3.60	3.80	3.68
Mediana	4	4	4	4	4
Moda	5	5	2	3	4.25
Desviación típica	1.35	1.51	1.43	1.03	1.17
Varianza	1.822	2.27	2.044	1.067	3.46
Mínimo	2.00	1.00	2.00	2.00	1.80
Máximo	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00

La tabla 46 y 47 muestran los valores de los estadísticos descriptivos de la dimensión conocimiento de las funciones en el cargo desempeñado mediante el procesamiento con el programa SPSS, los resultados de los estadísticos descriptivos fueron:

- Media general: 3.68 lo cual significa que los empleados tienen un nivel medio a bueno de conocimiento de sus funciones.
- Mediana: el 50 % de los colaboradores de la empresa distribuidora Camargo S.A.C tiene nivel bueno de conocimiento de sus funciones
- Moda: la gran mayoría de empleados tienen un nivel bueno de conocimiento de sus funciones.

- A continuación, se presenta los resultados de cada sub ítem de la dimensión conocimiento de las funciones en el cargo desempeñado.

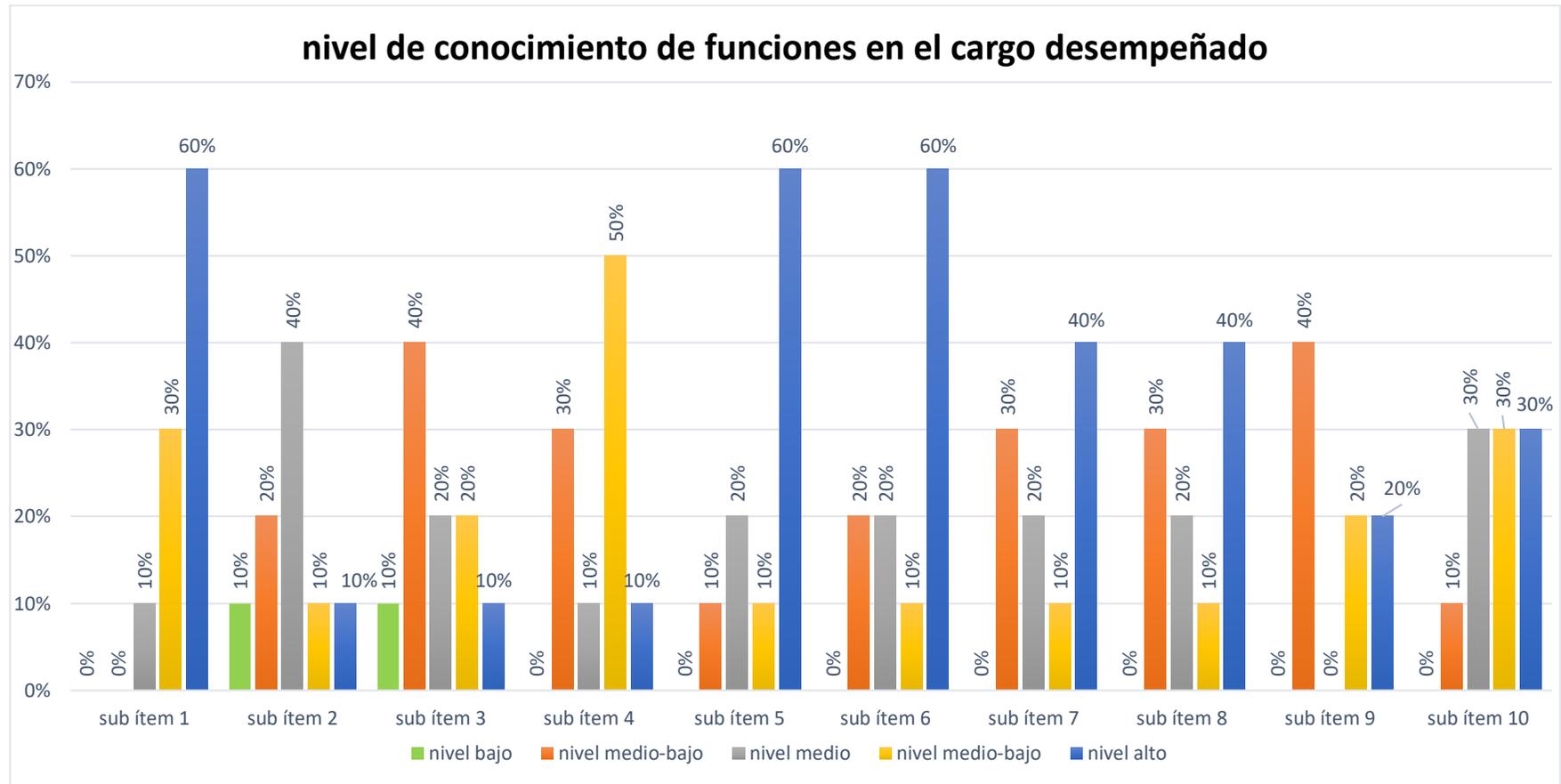


Figura 28. Dimensión nivel de conocimiento de funciones en el cargo desempeñado.

5.2.2.1.2. Dominio de la labor desarrollada

Tabla 48

Estadísticos descriptivos de la dimensión dominio de la labor desarrollada

Estadísticos descriptivos de Medidas de tendencia central	Tengo facilidad para lidiar con ideas y sustentarla s	Soy claro/a en la exposición de mis ideas	Soy muy hábil en hacer informes y otros documentos	Soluciono rápidamente los problemas que se presenten en el desarrollo de mis labores	Me siento seguro de las capacidades que tengo en la labor que desarrollo	Tengo una idea clara de las actividades que debo desarrollar para lograr los objetivos planteados en mi área de trabajo.
Válido	10	10	10	10	10	10
Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media	3.07	4.00	3.20	3.50	4.30	4.10
Mediana	4.00	4.00	3.50	3.50	4.00	4.50
Moda	5	5	4	2	5	5
Desviación estándar	1.0418	1.054	1.229	1.269	1.059	1.101
Varianza	2.011	1.111	1.511	1.611	1.122	1.211

Tabla 49

Estadísticos descriptivos de la dimensión dominio de la labor desarrollada-segunda parte

Estadísticos descriptivos de Medidas de tendencia central	Puedo tomar decisiones con facilidad	Busco nuevas soluciones a los problemas	Desarrollo nuevos conceptos, nuevas ideas, nuevas situaciones con originalidad	Puedo trabajar en circunstancias y condiciones variables	Promedio general
Válido	10	10	10	10	10
Perdidos	0	0	0	0	0
Media	3.60	3.60	3.20	3.20	3.00

Mediana	3.50	4.00	3.00	3.00	3.5
Moda	3	2	2	3	3.6
Desviación estándar	1.174	1.265	1.476	1.317	1.2362
Varianza	1.378	1.600	2.178	1.733	1.5466

La tabla 48 y 49 muestra los valores de los estadísticos descriptivos de la dimensión dominio de la labor desarrollada mediante el procesamiento con el programa estadístico spss, los resultados de los estadísticos descriptivos fueron:

- Media general: El valor hallado es 3.00 lo cual significa que los empleados tienen un nivel medio del dominio de su labor
- Mediana: El 50 % de los colaboradores de la empresa distribuidora Camargo S.A.C indica que tiene una capacidad regular a bueno en dominar sus labores.
- Moda: La mayoría de los empleados indica que tiene un nivel regular a bueno de dominio de sus labores.
- A continuación, se presenta los resultados de cada subdimensión de conocimiento de las funciones en el cargo desempeñado

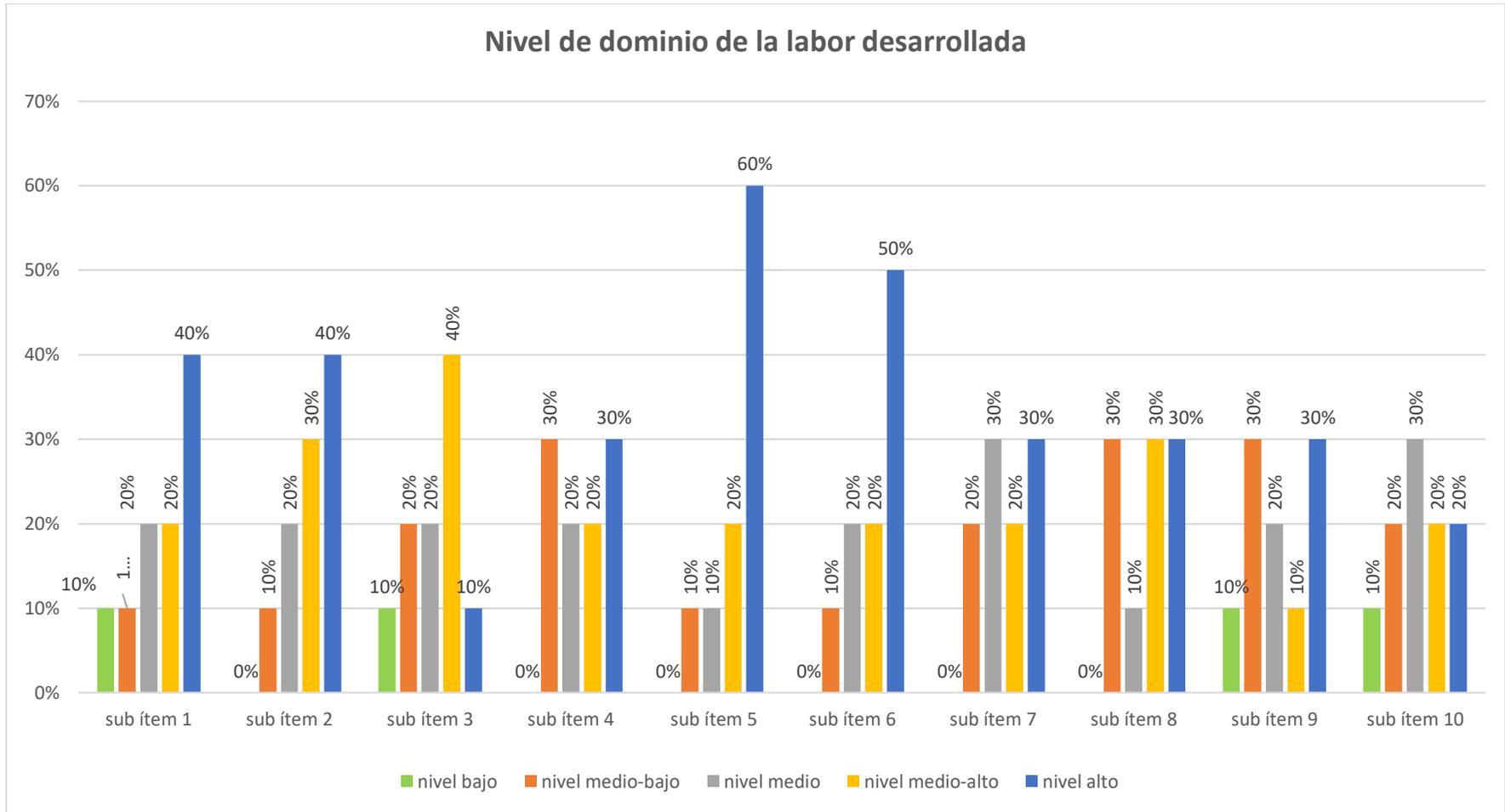


Figura 29. Dimensión nivel de dominio de labor desarrollada.

5.2.2.2. Competencias diferenciadoras.

- Las competencias que hacen que se pueda diferenciar de un trabajador con otro, son las características individuales que permiten desenvolverse óptimamente en su puesto de trabajo.
- La dimensión competencias diferenciadoras estuvo conformado por 5 subdimensiones: Nivel de cooperación y trabajo en equipo, autoestima, motivación personal, y rasgos de personalidad

5.2.2.2.1. Nivel de cooperación y trabajo en equipo.

Tabla 50

Estadísticos descriptivos de la dimensión nivel de cooperación y trabajo en equipo

Estadísticos descriptivos de Medidas de tendencia central	Mantiene informados a los demás, compartiendo las propias ideas y sentimientos	Proporciona ayuda a otros compañeros cuando éstos se la solicitan.	Acepta la ayuda de otros compañeros cuando se necesita	Ayuda a resolver conflictos y desacuerdos explorando las diferencias e identificando los puntos comunes	Muestra reconocimiento y valora las opiniones e ideas de otros
Válido	10	10	10	10	10
Perdidos	0	0	0	0	0
Media	4.00	4.10	4.30	3.60	4.10
Mediana	4.00	4.00	4.50	3.50	4.50
Moda	4	4	5	3	5
Desviación estándar	0.816	0.738	0.823	1.265	1.101
Varianza	0.667	0.544	0.678	1.600	1.211

Tabla 51

Estadísticos descriptivos de la dimensión nivel de cooperación y trabajo en equipo parte dos.

Estadísticos descriptivos de Medidas de tendencia central	Acentúa la necesidad de mantener una actitud de equipo ante los problemas	Ofrece su ayuda a los compañeros/colaboradores para solucionar los problemas del trabajo	Intenta llegar a acuerdos en los temas de trabajo.	Hace un uso adecuado del buen humor para reducir la tensión en el trabajo.	Consigue el acuerdo de otros sobre las decisiones adoptadas	Promedio general
Válido	10	10	10	10	10	10
Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media	3.50	3.90	3.90	3.70	3.30	3.80
Mediana	3.50	4.00	4.00	3.50	3.00	3.85
Moda	3	5	5	3	3	4
Desviación estándar	1.354	1.197	1.101	1.059	0.949	1.0403
Varianza	1.833	1.433	1.211	1.122	0.900	1.1206

Las tablas 50 y 51 muestran los valores de los estadísticos descriptivos de la dimensión nivel de cooperación y trabajo en equipo mediante el procesamiento con el programa estadístico spss, los resultados de los estadísticos descriptivos fueron:

- Media general: El valor hallado es 3.80 lo cual indica que los empleados tienen un nivel medio en disposición de colaborar con sus compañeros de trabajo.
- Mediana: El 50 % de los colaboradores de la empresa distribuidora Camargo S.A.C indica que tiene una capacidad buena en disposición de colaborar con sus compañeros de trabajo y con actitud de equipo ante los inconvenientes.
- Moda: La mayoría de los empleados indica que tiene un nivel regular a bueno de cooperación con sus compañeros de trabajo.

A continuación, se presenta los resultados de cada sub ítem.

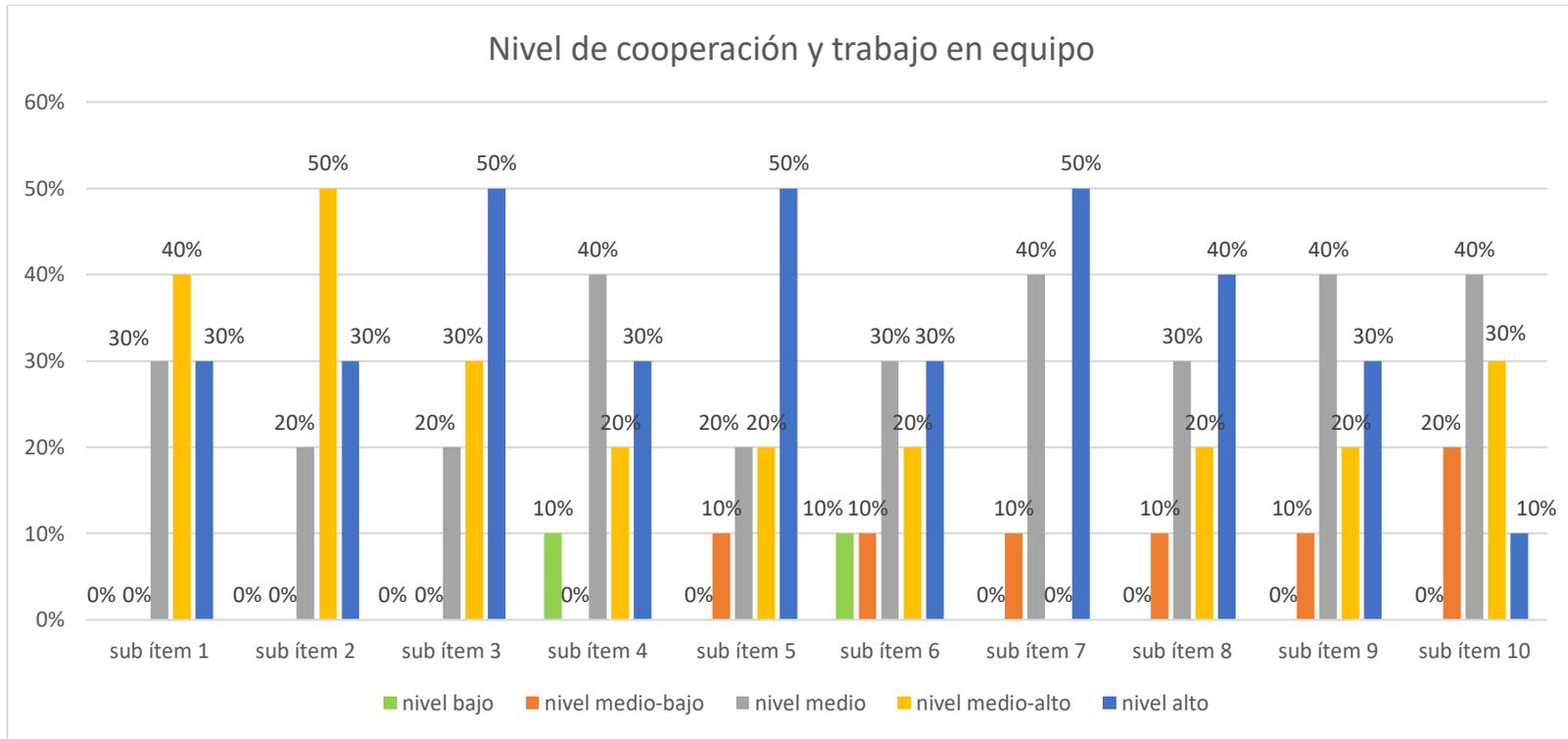


Figura 30. Dimensión nivel de cooperación y trabajo en equipo.

5.2.2.2.2. Autoestima.

Tabla 52

Estadísticos descriptivos de la dimensión autoestima 1

Estadísticos descriptivos de medida de tendencia central	Tengo hábito que me disgustan, pero no logro eliminarlos	Se me facilita hacer amigos	Me incomoda que los demás sepan cosas de mí.	Tengo metas y objetivos en mi vida	Creo que soy mejor que los demás	Las críticas me duelen o me enojan	Promedio General
Válidos	10	10	10	10	10	10	10
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0
Media	2.40	3.20	2.40	4.50	2.50	2.30	2.83
Mediana	2.5	3	2.5	5	3	2	3
Moda	3	2	3	5	3	2	3
Desviación estándar	0.966	1.229	0.966	0.850	0.972	0.949	0.988
Varianza	0.933	1.511	0.933	0.722	0.944	0.900	0.9905

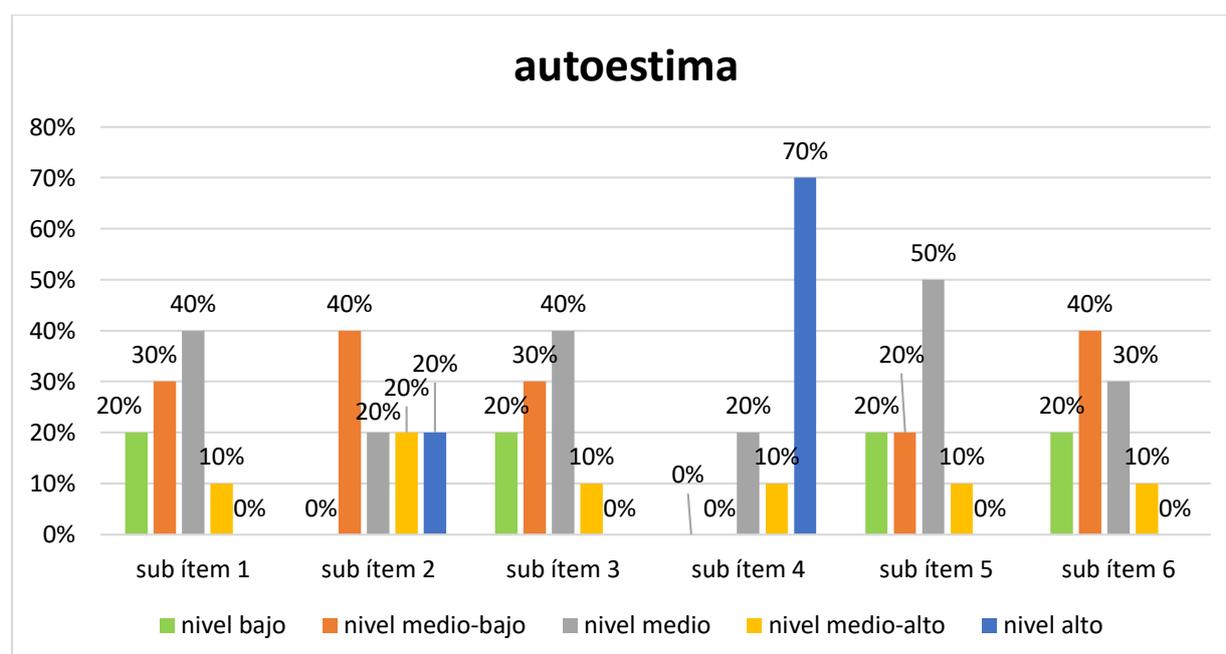


Figura 31. Dimensión autoestima 1.

Tabla 53

Estadísticos descriptivos de la dimensión autoestima 2.

Estadísticos descriptivos de medida de tendencia central	Si algo no me parece, puedo expresarlo tranquilamente.	Pongo las necesidades de otros por encima de las mías.	Siento que merezco cosas buenas	Siento celos	Creo que puedo tener lo mejor que la vida puede ofrecerme.	Me comparo con los demás constantemente	Promedio general
Válido	10	10	10	10	10	10	10
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0
Media	2.40	3.20	2.40	4.50	2.50	2.30	2.83
Mediana	2	3	2	5	3	2	3
Moda	3	2	3	5	3	2	3
Desviación estándar	0.966	1.229	0.966	0.850	0.972	0.949	0.988
Varianza	0.933	1.511	0.933	0.722	0.944	0.900	0.9905

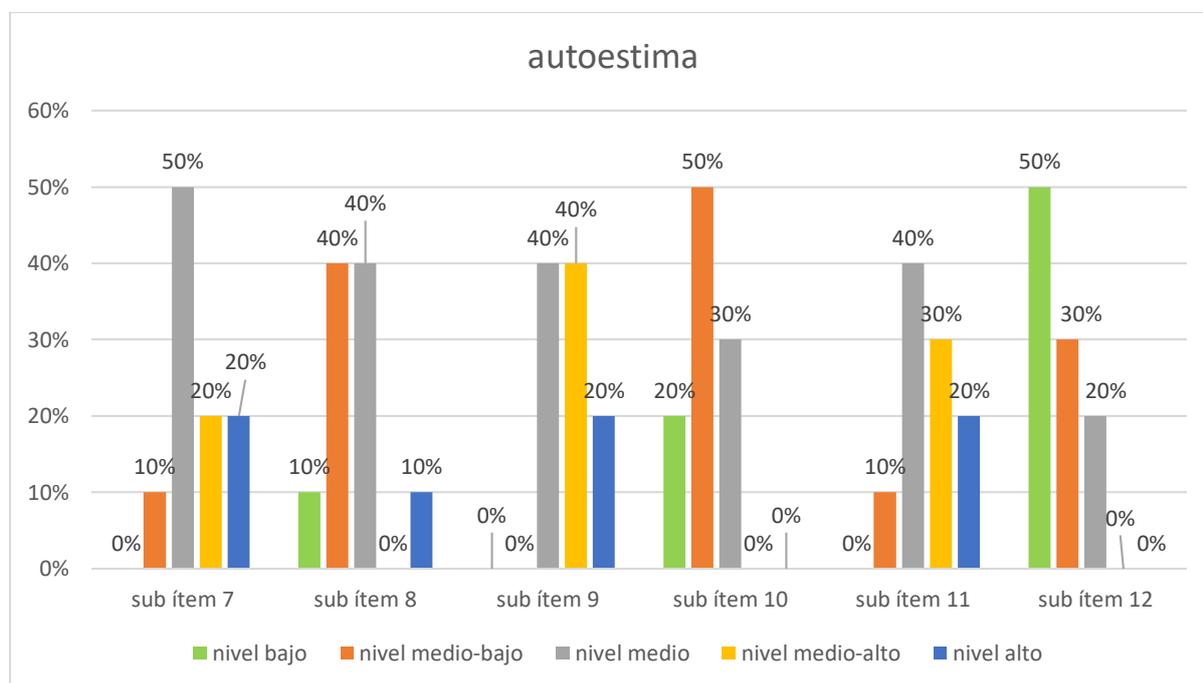


Figura 32. Dimensión autoestima 2

Tabla 54

Estadísticos descriptivos de la dimensión autoestima 3.

Estadísticos descriptivos de Medidas de tendencia central	Suelo triste y preocupado(a).	Evito situaciones las que temo sentirme rechazado(a).	No soy tan capaz las otras personas.	Me siento como satisfecho(a) conmigo y con mi vida.	Antes de tomar una decisión, pido la opinión de los demás.	Me siento menos agradable que los demás.	Promedio General
Válido	10	10	10	10	10	10	10
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0
Media	2.1	2.8	1.8	3.9	3.3	1.6	2.58
Mediana	2	3	2	4	3	1	2.5
Moda	2	3	1	4	3	1	2.3
Desviación estándar	0.737	1.135	0.788	0.994	0.823	0.843	0.923
Varianza	0,544	1,289	0,622	0,989	0,678	0,711	0.855

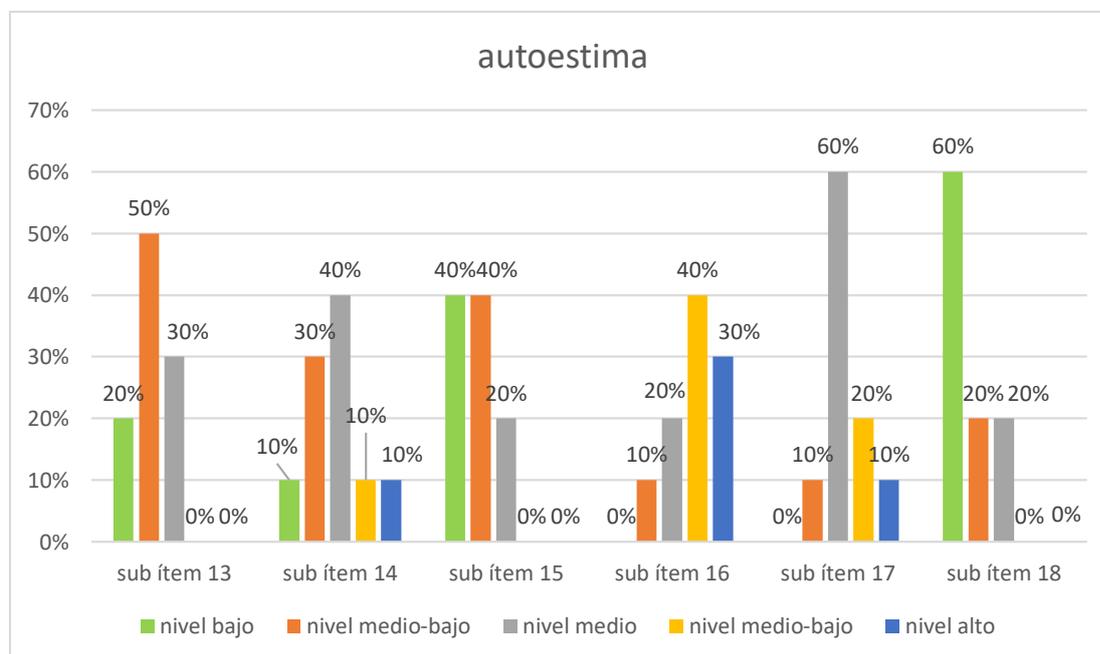


Figura 33. Dimensión autoestima 3.

Tabla 55

Estadísticos descriptivos de la dimensión autoestima 4

Estadísticos descriptivos de Medidas de tendencia central	Creo que Suelo mi conversación es interesante te	decepcionar a las personas que me importan	Busco ser aceptado(a) por los demás	Necesito que alguien me diga que hice algo bien para creer que estuvo bien.	Me siento contento(a) y a gusto aun estando solo(a).	Me cuesta pedir disculpas.	Promedio General
Válido	10	10	10	10	10	10	10
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0
Media	3.7	2	2.5	2.5	3.8	2.3	2.88
Mediana	4	2	3	3	3.5	2.5	3
Moda	4	2	3	3	3	3	3
Desv. Est.	1.159	1.269	0.971	1.269	1.135	1.059	1.143
Varianza	1.344	1.611	0.944	1.611	1.289	1.122	1.32

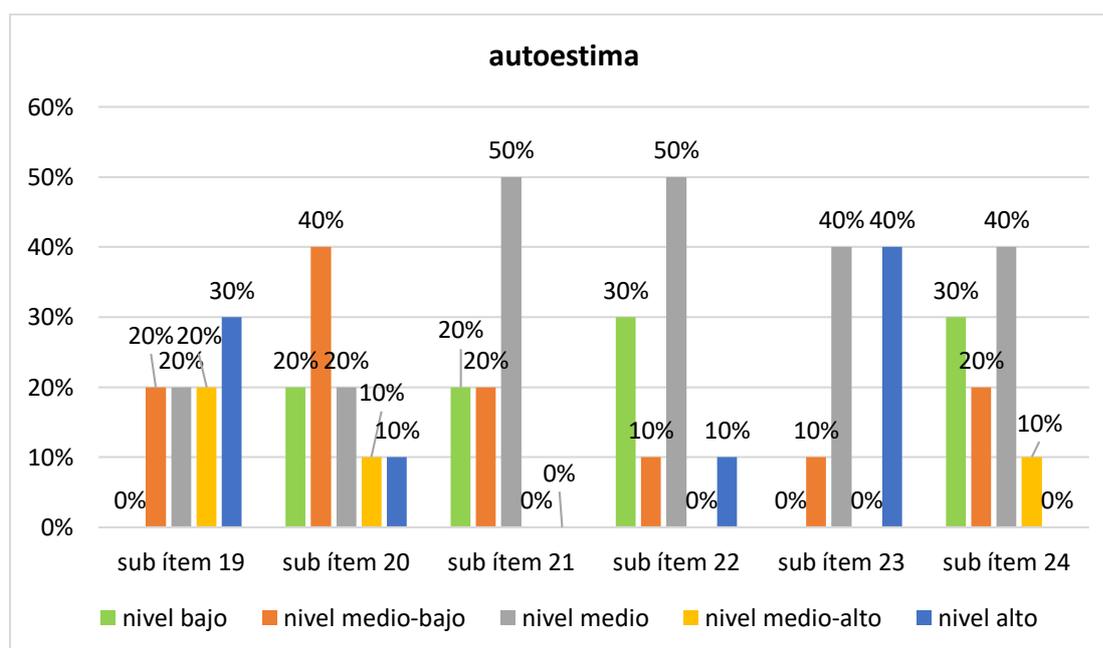


Figura 34. Dimensión autoestima 4.

Tabla 56

Estadísticos descriptivos de la dimensión autoestima 5

Estadísticos descriptivos de Medidas de tendencia central	Me cuesta trabajo pedir disculpas	Puedo hablar sobremis debilidades con otras personas.	Se me dificulta tomar decisiones.	Si alguien me critica me siento extremadamente incompetente.	Me siento muy mal cuando cometo un error.	Pienso que no he logrado nada interesante en mi vida	Promedio general
Válido	10	10	10	10	10	10	10
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0
Media	3.1	3.8	2.4	1.9	2.7	2.2	2.68
Mediana	3	4	2	2	3	2.5	2.75
Moda	3	3	2	1	3	1	2.16
Desviación estándar	0.875	0.788	1.074	0.875	1.059	1.13	0.967
Varianza	0.767	0.622	1.156	0.767	1.122	1.289	0.953

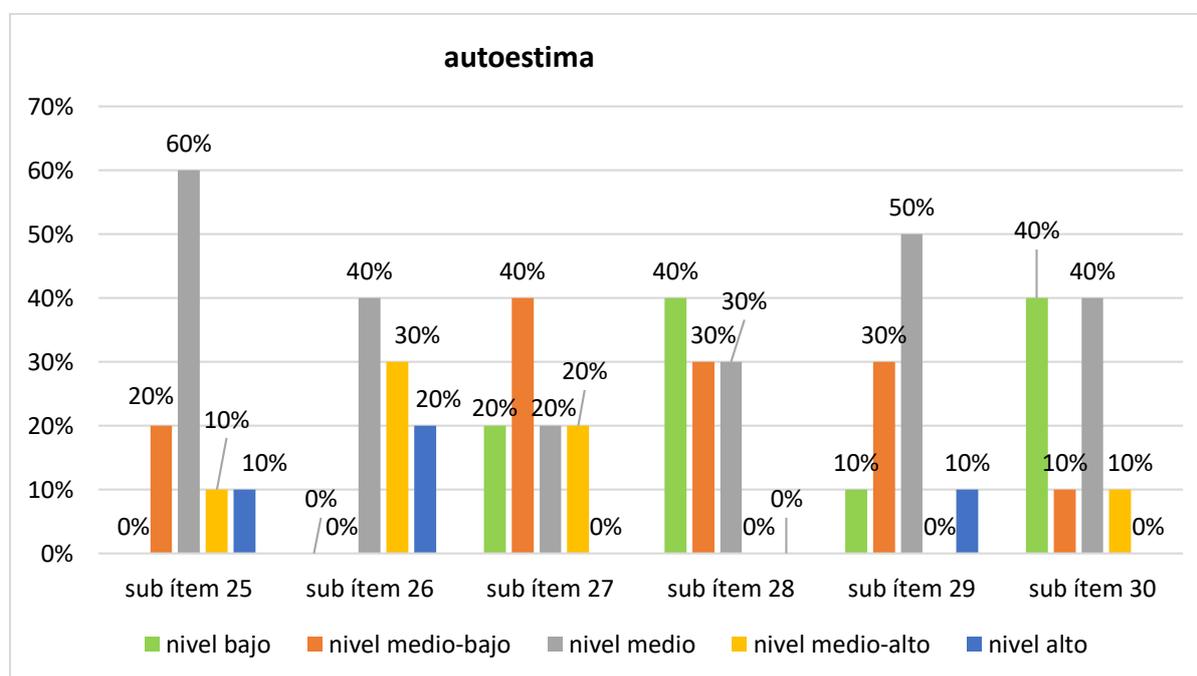


Figura 35. Dimensión autoestima 5.

A continuación, se presenta el resumen de la dimensión autoestima

Tabla 57

Resumen de estadísticos descriptivos de la dimensión autoestima

Estadístico	Valor
Media	2.77

Mediana	2.80
Moda	2.49

La tabla 57 muestra los valores de los estadísticos descriptivos de la dimensión autoestima que en total tiene 30 ítems que se realizó con el programa estadístico spss, los resultados de los estadísticos descriptivos fueron:

- Media general: El valor hallado es 2.77 lo cual indica que los empleados tienen un nivel medio-bajo de autoestima.
- Mediana: El 50 % de los colaboradores de la empresa distribuidora Camargo S.A.C. tiene un nivel medio de autoestima.
- Moda: La mayoría de los empleados indica que tiene un nivel medio-bajo de autoestima.

5.2.2.2.3. *Motivación personal.*

Tabla 58

Estadísticos descriptivos de la dimensión motivación personal

Estadístico	Tienes claras las metas que quieres alcanzar en tu labor.	Haces cosas mejor puedes que	las lo que	Recibes reconocimiento por hacer bien tu trabajo	Tu esfuerzo se ve bien recompensado por el logro de las metas que te has propuesto.	Sientes que las personas cercanas a ti se interesan por lo que haces y cómo te sientes	Experimentas crecimiento personal a través de tu labor regular	Estás orgulloso de los aportes que haces en tu trabajo o en cualquier lugar en que te desenvuelvas	Sientes que tu actividad te lleva por el camino del éxito.	Te sientes bloqueado o atascado en tu actividad	Sientes que tu nivel de energía es siempre alto.	Promedio general
Válidos	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media	4.2	4.5	2.6	3.2	3.4	3.9	4.2	4.0	2.0	4.0	3.6	
Mediana	4.5	5.0	3.0	3.0	3.0	4.0	4.5	4.5	2.0	4.0	4	
Moda	5	5	3	3	3	5	5	5	1	4	4	
Desv. típ.	0.919	0.707	1.174	1.229	1.075	1.101	1.033	1.333	1.054	0.816	1	
Varianza	0.844	0.500	1.378	1.511	1.156	1.211	1.067	1.778	1.111	0.667	1	
Mínimo	3	3	1	1	2	2	2	1	1	3	2	
Maximo	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	

La tabla 58 muestra los valores de los estadísticos descriptivos de la dimensión motivación personal obtenidos con el programa spss, los resultados de los estadísticos descriptivos fueron:

- Media: el valor obtenido fue 3.6, indicando que los trabajadores tienen un nivel medio de capacidad de motivación personal.
- Mediana: El 50 % de los colaboradores de la empresa distribuidora Camargo S.A.C tiene un nivel medio de motivación personal.
- Moda: La mayoría de los trabajadores de la distribuidora Camargo S.A.C tiene un nivel bueno de motivación personal.

A continuación, se presenta los resultados en gráfico de barras de los sub-ítems motivación personal.

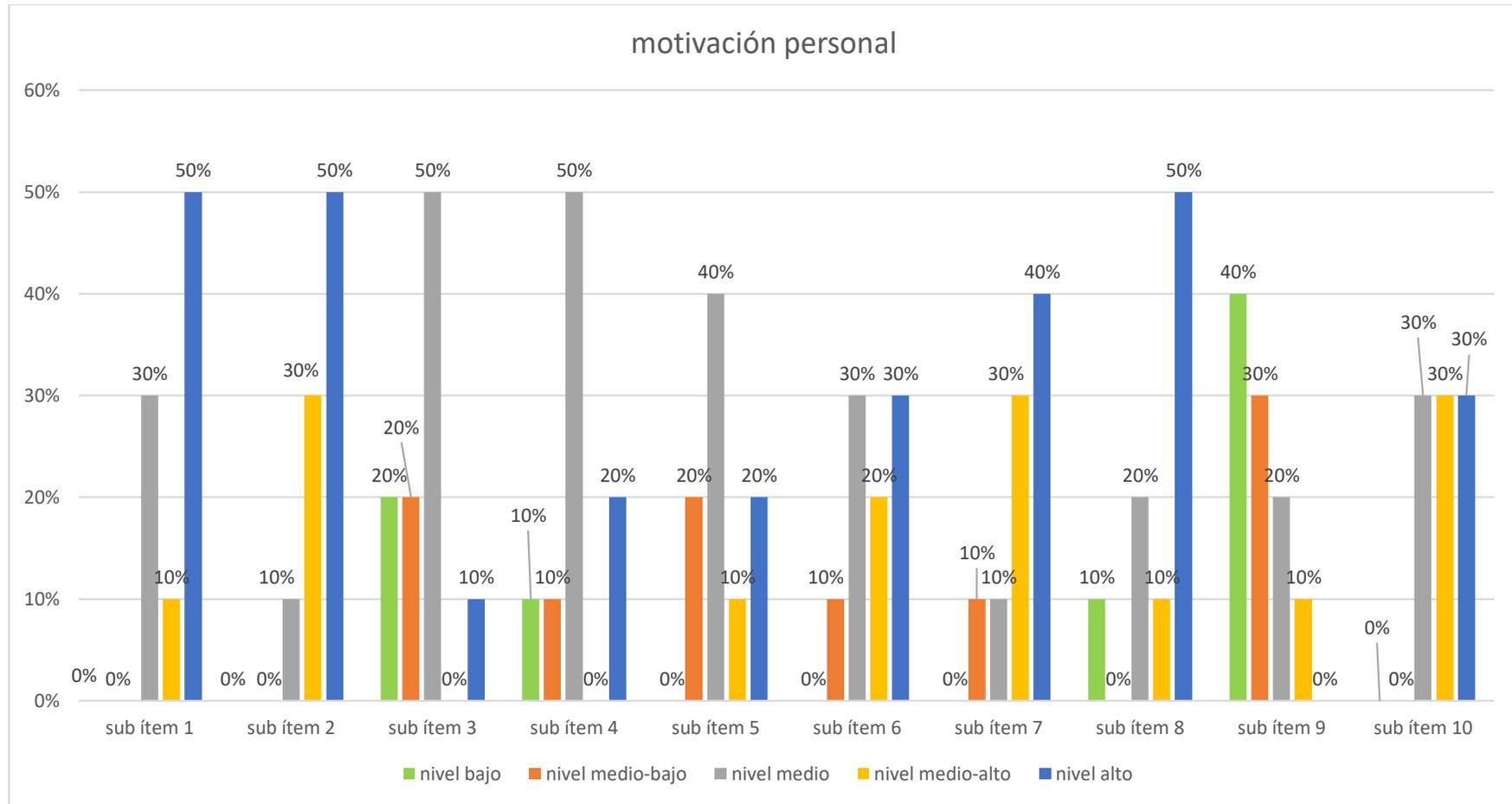


Figura 36. Dimensión motivación personal

5.2.2.2.4. Rasgos de personalidad: capacidad intelectual.

Tabla 59

Estadísticos descriptivos de la dimensión rasgos de personalidad-capacidad intelectual

Estadísticos descriptivos de Medidas de tendencia central	Se considera una persona inteligente	Su mente es analítica	Es usted imaginativo o innovador	Tiene memoria para los detalles	Se considera una persona metódica y organizada	Promedio general
Válido	10	10	10	10	10	10
Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media	4.7	4	3.8	4.1	4	4.1
Mediana	5	4	4	4	4	4.2
Moda	5	4	3	4	5	4.2
Desviación estándar	0.483	0.942	1.032	0.737	1.054	0.850
Varianza	0.233	0.889	1.067	0.544	1.111	0.768

En la tabla 59 se muestra los valores obtenidos de los estadísticos de medidas de tendencia central, la interpretación de cada estadístico descriptivo hallado es:

- Media: El valor hallado promedio es 4.1 e indica una capacidad intelectual medio-alto del personal de la distribuidora Camargo S.A.C.
- Mediana: El 50 % de los trabajadores tiene una capacidad intelectual medio-alto.
- Moda: La mayoría de los trabajadores poseen un nivel medio-alto de capacidad intelectual

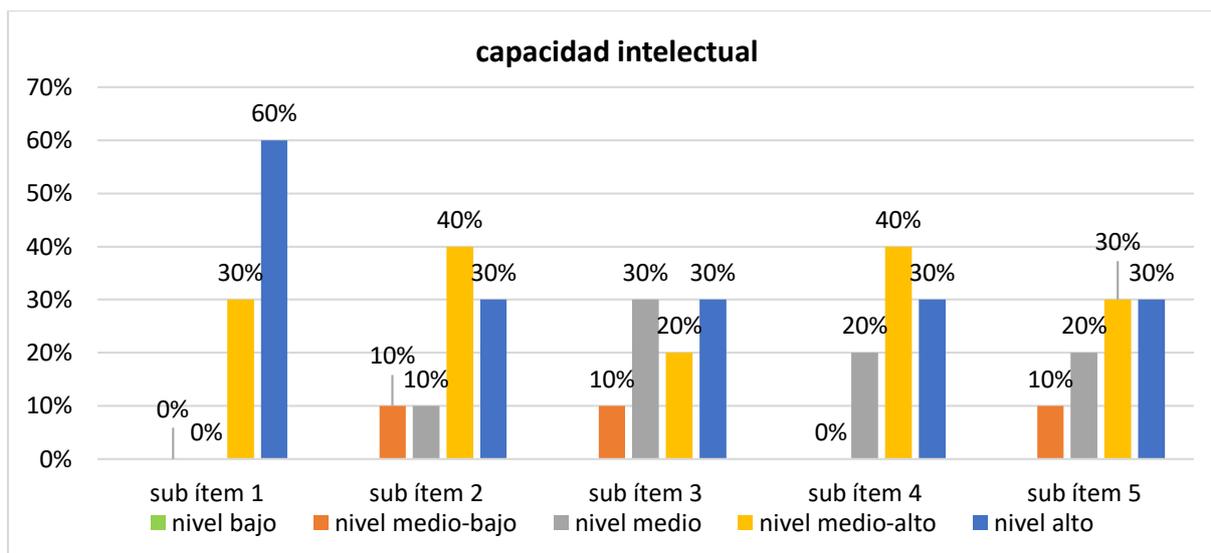


Figura 37. Dimensión rasgos de personalidad-capacidad intelectual

5.2.2.2.5. Rasgos de personalidad: Estabilidad laboral.

Tabla 60

Estadísticos descriptivos de la dimensión rasgos de personalidad- estabilidad laboral

Estadísticos descriptivos de Medidas de tendencia central	Es importante para usted tener un empleo estable	Le aburre hacer el mismo trabajo otra v	Falta al trabajo una y con frecuencia	Promedio general
Válido	10	10	10	10
Perdidos	0	0	0	0
Media	4.1	2.7	1.4	2.7
Mediana	4	3	1	2.6
Moda	4	3	1	2.6
Desviación estándar	0.5670	0.823	0.700	0.696
Varianza	0.322	0.678	0.489	0.496

De acuerdo con los valores hallados en la subdimensión estabilidad laboral, la interpretación de cada estadístico descriptivo son:

- Media: El valor hallado es 2.7 e indica que el personal valora la estabilidad laboral en un nivel medio-bajo, indicando que se puede generar inasistencia a sus labores.

- Mediana: El 50 % de los trabajadores valora la estabilidad laboral en un nivel medio-bajo
- Moda: La mayoría de los trabajadores valoran la estabilidad laboral en un nivel medio-bajo.

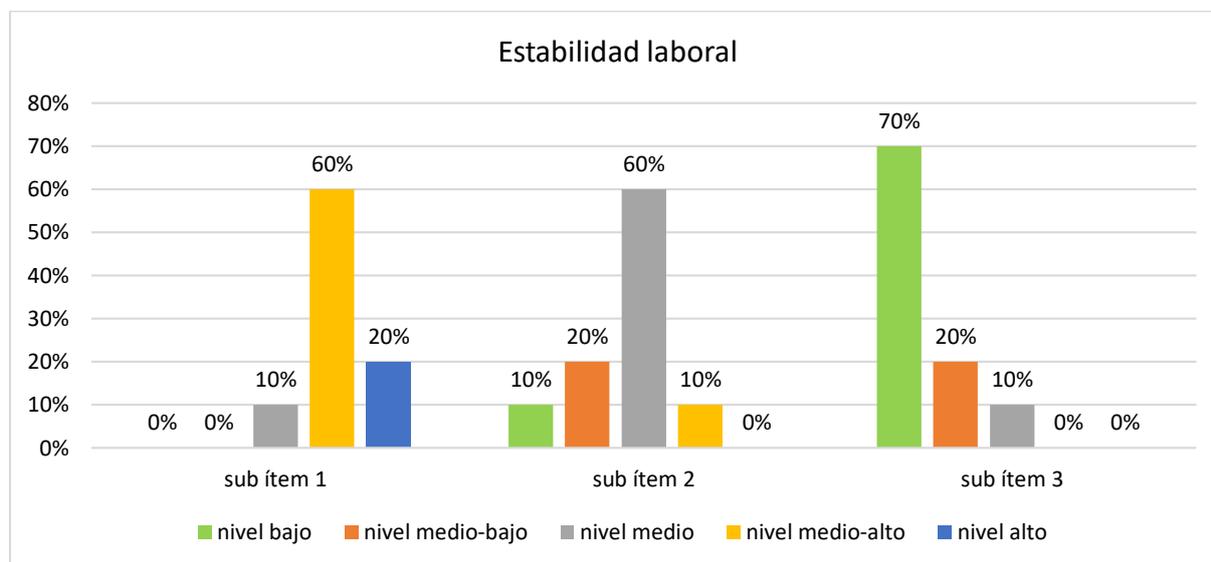


Figura 38. Dimensión estabilidad laboral.

5.2.2.2.6. Rasgos de personalidad: Áreas laborales de preferencia.

Tabla 61

Estadísticos descriptivos de la dimensión rasgos de personalidad-áreas laborales de preferencia

Estadísticos descriptivos de Medidas de tendencia central	Le gusta trabajar con objetos	Le gusta trabajar con números y datos	Le gusta trabajar con otras personas	Le gusta más trabajar con palabras	Le gusta más trabajar en investigación	Se aburre con los detalles	Promedio general
Válido	10	10	10	10	10	10	10
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0
Media	3.9	3.8	4.4	3.5	3.9	2	3.58
Mediana	4	4	4.5	3.5	4	2	3.6
Moda	5	4	5	3	4	1	3.6
Desviación estándar	1.286	0.632	0.699	1.080	0.994	0.942	0.939
Varianza	1.656	0.400	0.489	1.167	0.989	0.889	0.931

De acuerdo con los valores hallados en el subdimensión áreas laborales de preferencia, las interpretaciones de cada estadístico descriptivo son:

- Media: 3.58, el valor hallado indica que el personal tiene inclinación en trabajar con otras personas.
- Mediana: El 50 % de los trabajadores indican que prefieren trabajar con otras personas.
- Moda: La mayoría de los trabajadores de la distribuidora Camargo S.A.C indica que le gusta trabajar con objetos y con personas.

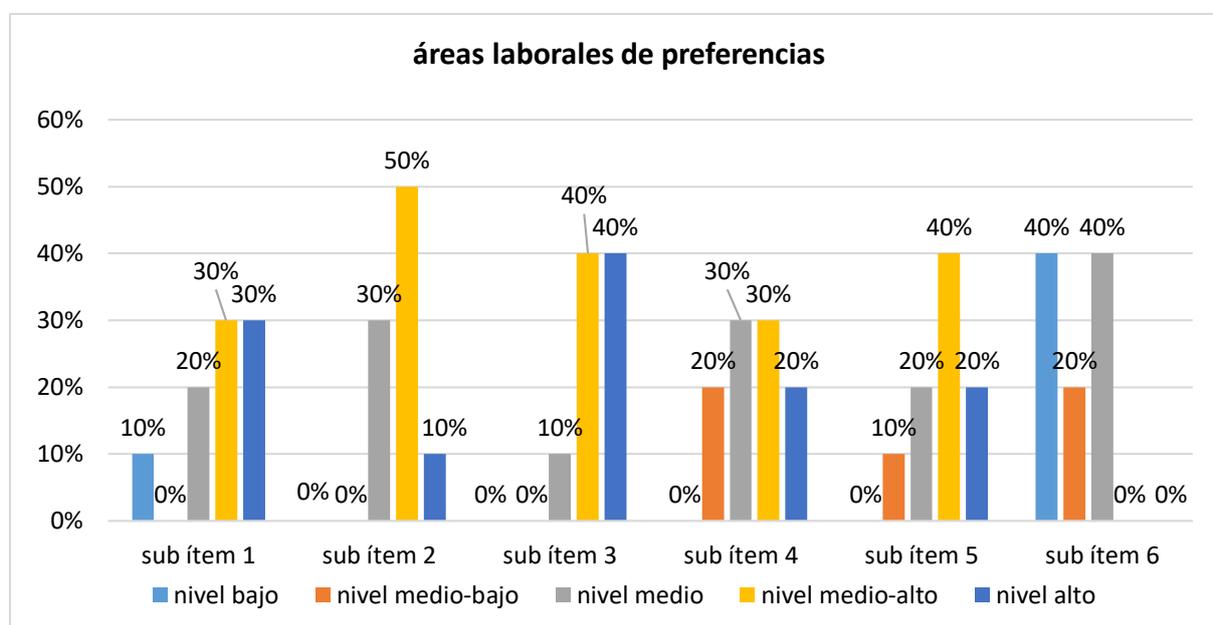


Figura 39. Dimensión áreas laborales de preferencia.

5.2.2.2.7. Rasgos de personalidad: resolución de problemas.

Tabla 62

Estadísticos descriptivos de la dimensión rasgos de personalidad-resolución de problemas

Estadísticos descriptivos	Sabe de manejar el estrés cuando trabaja	Sabe extraer lo positivo	Aprende de sus errores	Resiste trabajar con una presión intensa prolongada	Se considera una persona	Tiene dificultades para resolver los	Promedio general
Medidas de tendencia central							

	bajo presión	de los fracasos	los		con iniciativa	problem as	
Válido	10	10	10	10	10	10	10
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0
Media	3.5	3.7	4.2	3	3.7	2.6	3.4
Mediana	3	4	4	3	4	3	3.5
Moda	3	5	4	3	4	3	3.6
Desviación estándar	0.849	1.418	0.788	1.154	1.159	0.966	1.056
Varianza	0.722	2.011	0.622	1.333	1.344	0.933	1.160

De acuerdo con los valores hallados en la subdimensión resolución de problemas, las interpretaciones de cada estadístico descriptivo son:

- **Media:** El valor hallado es 3.4. indica que los trabajadores presentan una capacidad media de resolución de problemas de las dificultades que se presentan en sus labores
- **Mediana:** El 50 % de los trabajadores indican que tienen una capacidad media de resolución de problemas
- **Moda:** La mayoría de los trabajadores de la distribuidora Camargo S.A.C indica que tiene una capacidad media de resolución de problemas.

A continuación, se presenta el gráfico de barras de la dimensión rasgos de personalidad-resolución de problemas.

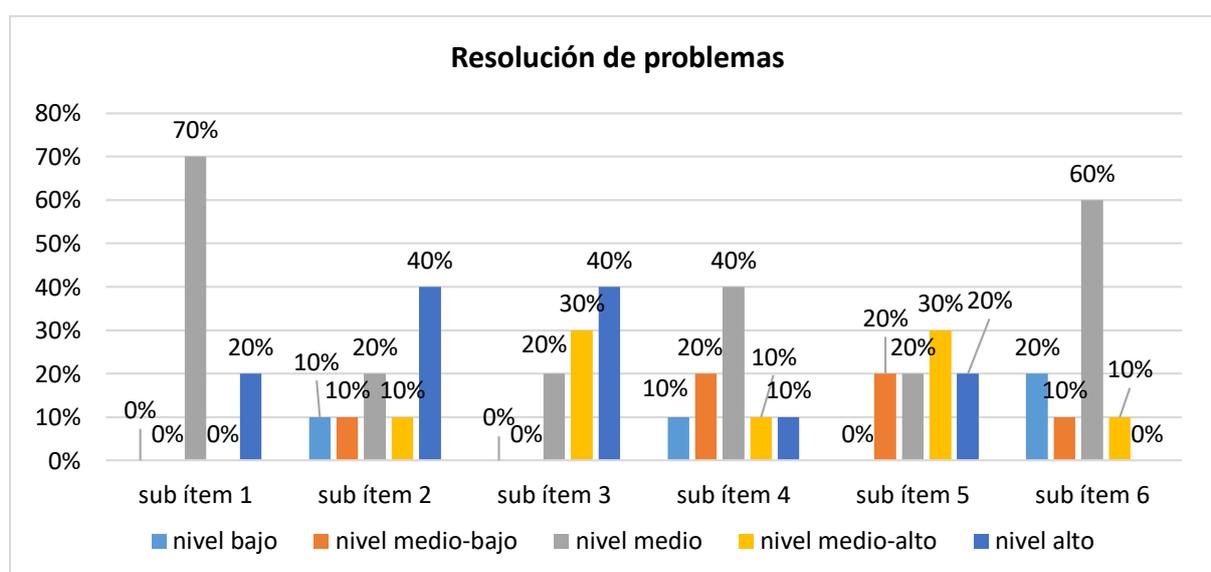


Figura 40. Dimensión resolución de problemas.

5.2.2.2.8. Rasgos de personalidad: Habilidades sociales.

Tabla 63

Estadísticos descriptivos de la dimensión rasgos de personalidad-habilidades sociales

Estadísticos descriptivos de Medidas de tendencia central	Reacciona a críticas	Escucha las críticas cuando son constructivas	Se siente incómodo al tener que hablar en grupo o frente al público	Tiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo	Cree que es un buen amigo(a)	Promedio general
Válido	10	10	10	10	10	10
Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media	2.3	4.2	2.3	4.2	4.2	3.44
Mediana	2	4	2	4	4	3.2
Moda	2	4	2	4	4	3.2
Desviación estándar	0.675	0.788	0.948	0.788	0.632	0.766
Varianza	0.456	0.62	0.900	0.622	0.400	0.6

De acuerdo con los valores hallados en la subdimensión resolución de problemas, las interpretaciones de cada estadístico descriptivo son:

- Media: El valor hallado es 3.4 indica que los trabajadores presentan un nivel medio de habilidades sociales.
- Mediana: El 50 % de los trabajadores indican que tienen un nivel medio de habilidades sociales.
- Moda: La mayoría de los trabajadores de la distribuidora Camargo S.A.C indica que tiene un nivel medio de habilidades sociales.

A continuación, se presenta el gráfico de barras de la dimensión rasgos de personalidad-habilidades sociales.

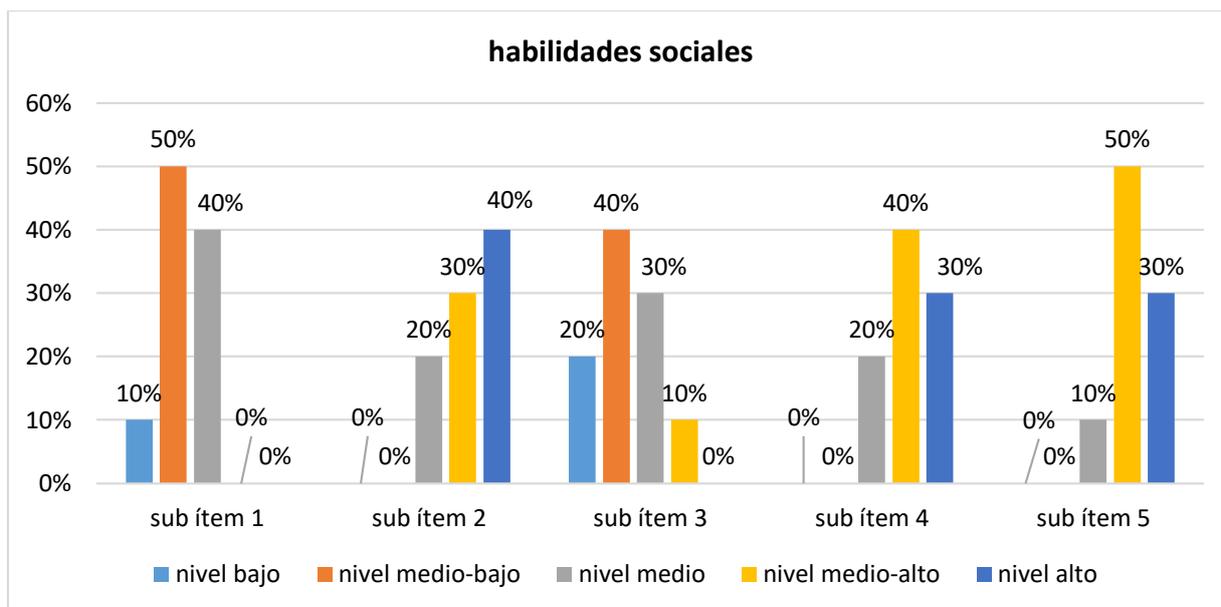


Figura 41. Dimensión habilidades sociales.

5.2.2.2.9. Rasgos de personalidad: Liderazgo.

Tabla 64

Estadísticos descriptivos de la dimensión rasgos de personalidad-liderazgo

Estadísticos descriptivos de medidas de tendencia central	Se considera persona competitiva	Cree que es más eficaz trabajando solo	Cree que es más eficaz trabajando en grupo	Se siente bien al tomar decisiones importantes	Puede trabajar sin supervisión	Promedio general
Válido	10	10	10	10	10	10
Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media	4.2	2.6	4	4.6	4.10	3.9
Mediana	5	3	4.5	5	5	4.5
Moda	5	3	5	5	5	4.6
Desviación estándar	1.135	0.966	1.333	0.516	1.197	1.029
Varianza	1.289	0.933	1.778	0.267	1.433	1.14

De acuerdo con los valores hallados en la subdimensión liderazgo, las interpretaciones de cada estadístico descriptivo son:

- Media: El valor hallado es 3.9 indica que los trabajadores presentan un nivel medio a medio alto de liderazgo.

- Mediana: El 50 % de los trabajadores indican que tienen un nivel medio alto de liderazgo.
- Moda: La mayoría de los trabajadores de la distribuidora Camargo S.A.C indica que tiene un nivel medio alto de liderazgo.

A continuación, se presenta el gráfico de barras de la dimensión rasgos de personalidad- habilidades sociales.

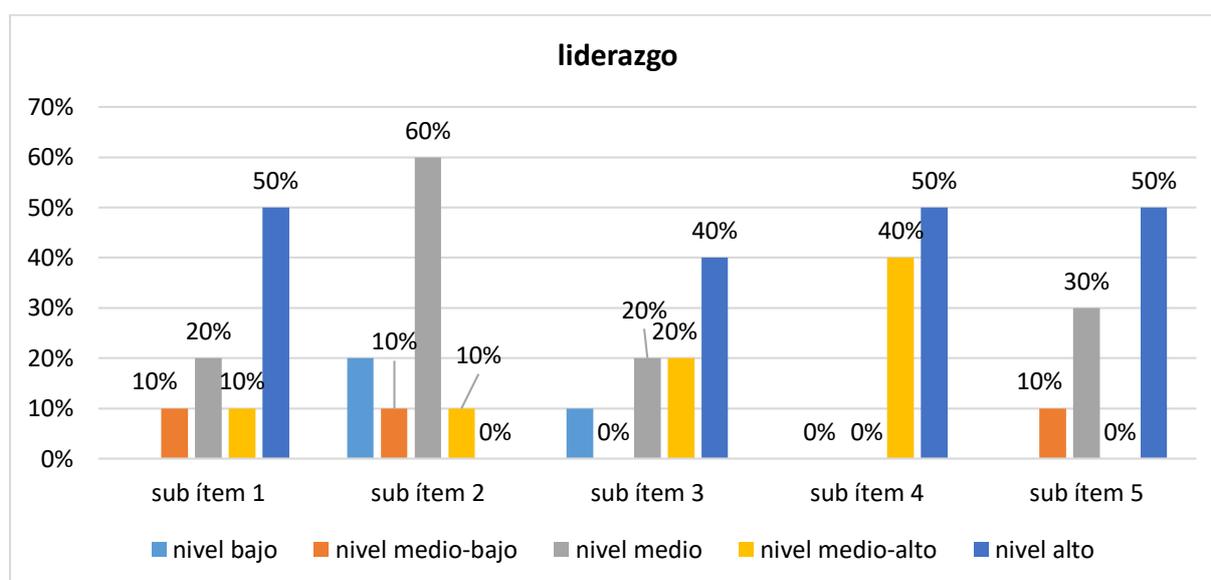


Figura 42. Dimensión liderazgo.

En resumen, los estadísticos descriptivos de la dimensión rasgos de personalidad se presentan a continuación

Tabla 65

Resumen de los estadísticos descriptivos rasgos de personalidad

Estadísticos descriptivos de Medidas de tendencia central	Capacidad Intelectual	Estabilidad Laboral	Áreas laborales de preferencias	Resolución de problemas	Habilidades Sociales	Liderazgo	Promedio general
Válido	10	10	10	10	10	10	10
Perdidos	0	0	0	0	0	0	0
Media	4.1	2.7	3.58	3.4	3.44	3.9	3.52

Mediana	4.2	2.6	3.6	3.5	3.2	4.5	3.6
Moda	4.2	2.6	3.6	3.6	3.2	4.6	3.6
Desviación estándar	0.850	0.696	0.939	1.056	0.766	1.029	0.889
Varianza	0.768	0.496	0.931	1.160	0.6	1.14	0.849

La tabla 65 muestra en resumen los valores obtenidos de los estadísticos descriptivos de la dimensión rasgos de personalidad, el promedio general es de 3.52 e indica un nivel medio en los seis sub-ítems por lo que existe ciertas limitaciones más que nada en estabilidad laboral y resolución de problemas que tiene los promedios más bajos que son 2.7 y 3.4.

Tabla 66

Resumen de los indicadores de la variable competencias

Variable independiente	Dimensiones	Indicadores	Promedio	Nivel	Promedio general	Nivel
<i>Competencias</i>	Competencias básicas	Conocimiento de las funciones en el cargo desempeñado	3.68	Medio	3.34	Medio
		Nivel de dominio de la labor desarrollada	3.00	Medio		
	Competencias diferenciadoras	Nivel de cooperación y trabajo en equipo.	3.80	Medio a medio-alto		
		Nivel de autoestima	2.77	Medio-bajo		
		Nivel de motivación personal	3.60	Medio		
	Rasgos de personalidad	3.52	Medio			
	Promedio general	3.39	Medio			

El promedio general de las competencias es 3.39 observándose un nivel medio de las competencias de los empleados.

5.3. Contratación de resultados

Para la elección de la prueba estadística a utilizar para la contratación de hipótesis se realizó la prueba de normalidad de los datos obtenidos en la encuesta aplicada a los trabajadores, se planteó las hipótesis:

H₁: Existe una distribución normal de los datos ($z > 0.05$)

H₀: No existe una distribución normal de los datos ($z < 0.05$)

N (cantidad de encuestados es 10) < 50, se emplea la prueba de Shapiro-Wilk

Tabla 67

Prueba de normalidad

	Kolmogórov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
desempeño	.189	10	.200*	.875	10	.115
competencias	.198	10	.200*	.923	10	.379

El valor de significancia z obtenido mediante la prueba de Shapiro- Wilk es de 0,115 de la variable desempeño y de 0,379 variable competencias por lo que se aprueba la hipótesis alterna. Siendo mayor al valor 0,05.

H₁: existe una distribución normal de los datos.

Entonces, para demostrar la hipótesis general y se consideró la prueba paramétrica de coeficiente de correlación R de Pearson.

Teniendo en cuenta las hipótesis planteadas, se demostrarán estadísticamente según los resultados obtenidos a continuación:

5.3.1. Hipótesis General.

H₁: Existe una relación directa significativa entre el desarrollo de competencias laborales y el desempeño del personal en la empresa Distribuidora Camargo S.A.C.

H_0 : No existe una relación directa significativa entre el desarrollo de competencias laborales y el desempeño del personal en la empresa Distribuidora Camargo S.A.C.

Para demostrar la hipótesis general se obtuvo los promedios de ambas variables del total de la población de estudio:

Tabla 68

Resumen de los valores de las variables Competencias y Desempeño Laboral

Variable Independiente (X)	Variable Dependiente (Y)
Competencias	Desempeño Laboral
380	197
277	118
377	184
343	157
395	203
283	108
412	189
344	171
337	189
308	164

Se procesaron estos datos mediante métodos estadísticos, haciendo uso del programa estadístico SPSS con la prueba de Pearson para determinar la interrelación entre las variables de estudio los resultados fueron los siguientes:

Tabla 69

Matriz de correlaciones inter-elementos de las variables Competencias y Desempeño

Laboral

Matriz de correlaciones inter-elementos		
	Desempeño	competencias
Desempeño	1.000	.878
competencias	.878	1.000

Tabla 70

Escala de interpretación del coeficiente de correlación.

Valor	Significado
-1	Correlación negativa grande y perfecta
-0.9 a -0.99	Correlación negativa muy alta
-0.7 a -0.89	Correlación negativa alta
-0.4 a -0.69	Correlación negativa moderada
-0.2 a -0.39	Correlación negativa baja
-0.01 a -0.19	Correlación negativa muy baja
0	Correlación nula
0.01 a 0.19	Correlación positiva muy baja
0.2 a 0.39	Correlación positiva baja
0.4 a 0.69	Correlación positiva moderada
0.7 a 0.89	Correlación positiva alta
0.9 a 0.99	Correlación positiva muy alta
1	Correlación positiva grande y perfecta

Nota. Tomado de "Interaprendizaje holístico de matemática, Por M. Suarez, (2004), Ed Gráficas Planeta, Ibarra Ecuador.

Tabla 71

Resultados de la relación entre las variables Competencias y Desempeño Laboral

Estadísticos de resumen de los elementos							
	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máx./mín.	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	256.800	168.000	345.600	177.600	2.057	15770.880	2
Varianzas de los elementos	1588.356	1050.000	2126.711	1076.711	2.025	579653.408	2

Tabla 72

ANOVA con la prueba de Cochran

ANOVA con la prueba de Cochran						
		Suma de cuadrados	Grados de libertad	Media cuadrática Q de Cochran	Sig.	
Inter personas		26098.200	9	2899.800		
Intra-personas	Inter-elementos	157708.800	1	157708.800	9.844	.002
	Residual	2492.200	9	276.911		
	Total	160201.000	10	16020.100		
Total		186299.200	19	9805.221		

Media global = 256.80

Según los resultados estadísticos, el coeficiente de correlación tiene un valor de **0.878**, lo que nos indica que existe un alto grado de relación directa entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en la empresa, asimismo según la prueba ANOVA con el estadístico Chi cuadrado de Cochran, el nivel de significancia es de 0.002, el cual refleja ser menor que el nivel crítico de prueba al 95 % de nivel de confianza (0.05), lo cual da a conocer que se acepta la hipótesis alterna y en consecuencia, se rechaza la hipótesis nula.

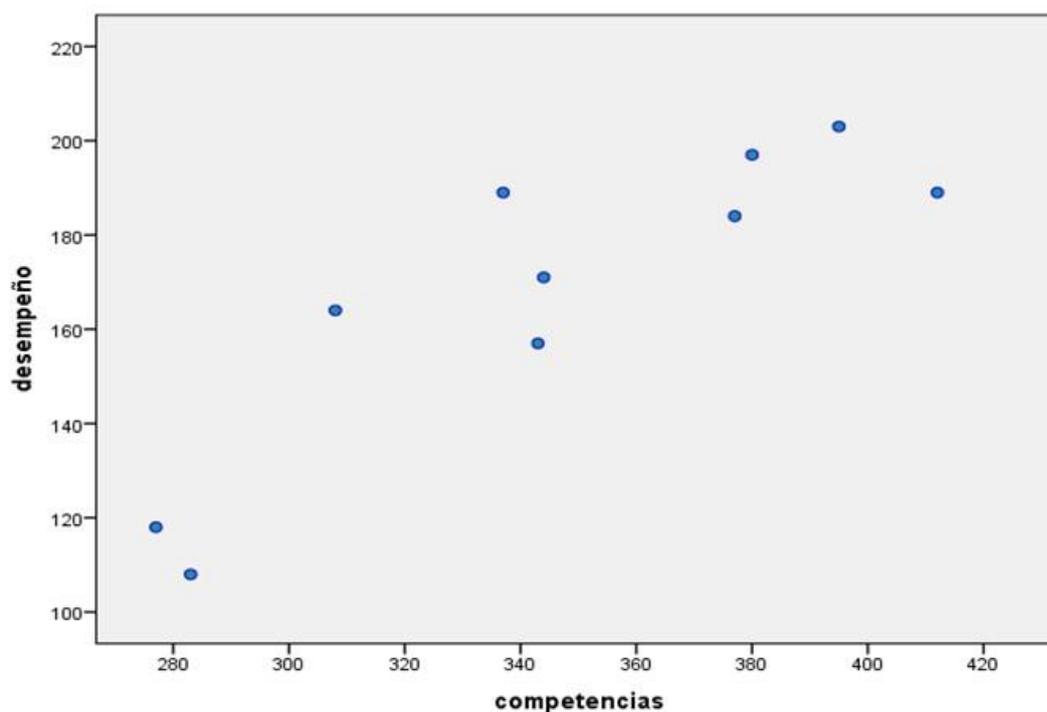


Figura 43. Nivel de relación entre las variables gestión por competencias y el desempeño laboral

H_1 : Existe una relación directa significativa entre el desarrollo de competencias laborales y desempeño personal de la empresa Distribuidora Camargo S.A.C.

La curva de regresión ajustada también muestra la cercanía y ajuste de los datos de ambas variables con tendencia lineal, lo cual se observa en la figura 45 al no tener una dispersión significativa de los datos respecto de dicha recta de tendencia.

5.3.2. Primera Hipótesis Específica.

HE_1 : Existe una relación directa significativa entre el desarrollo de competencias laborales básicas y el desempeño del personal en la empresa Distribuidora Camargo S.A.C.

HE_0 : No existe una relación directa significativa entre el desarrollo de competencias laborales básicas y el desempeño del personal en la empresa Distribuidora Camargo S.A.C.

Para demostrar la primera hipótesis específica se relacionó los resultados de las competencias básicas del personal y el desempeño laboral teniendo los siguientes resultados.

Tabla 73

Resumen de los valores de las variables

Variable Independiente (X1)	Variable Dependiente (Y)
Competencias básicas	Desempeño laboral
4.55	197
2.55	118
3.95	184
3.95	157
4.90	203
2.30	108
4.35	189
3.45	171
4.10	189
2.8	164

Después del proceso estadístico los resultados son los siguientes:

Tabla 74

Resultados de la relación entre las variables Competencias Básicas y Desempeño Laboral

Matriz de correlaciones inter-elementos		
	Competencias Básicas	Desempeño Laboral
Competencias Básicas	1.000	.919
Desempeño Laboral	.919	1.000

Tabla 75

Resultados de ANOVA con la prueba de Cochran de la relación entre las variables

ANOVA con la prueba de Cochran						
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática Q de Cochran	Sig.	
Inter personas		4978.195	9	553.133		
Intra-personas	Inter-elementos	135038.178	1	135038.178	9.679	.002
	Residual	4479.594	9	497.733		
	Total	139517.773	10	13951.777		
Total		144495.967	19	7605.051		

Media global = 85.8300

competencias básicas y desempeño laboral

Tabla 76

ANOVA con la prueba de Cochran

Estadísticos de resumen de los elementos							
	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/ mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	85.830	3.660	168.000	164.340	45.902	13503.818	2
Varianzas de los elementos	525.433	.865	1050.000	1049.135	1213.249	550341.658	2

Teniendo en cuenta los resultados estadísticos se observa el coeficiente de correlación el cual es de **0.919**, que nos indica que existe una relación directa entre las competencias básicas

y el desempeño laboral. Asimismo, según la prueba Anova con el estadístico Chi cuadrado de Cochran, el nivel de significancia es de 0.002, quiere decir que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

HE₁: Existe una relación directa significativa entre el desarrollo de competencias laborales básicas y el desempeño del personal en la empresa Distribuidora Camargo S.A.C.

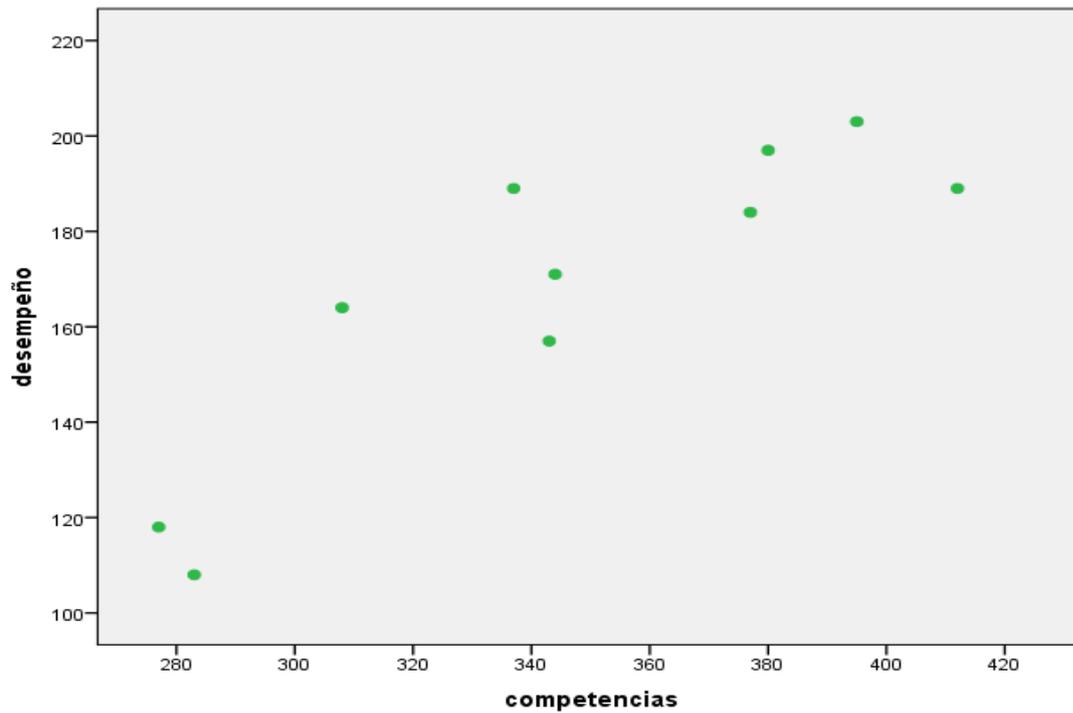


Figura 44. Nivel de relación entre las variables competencias básicas y el desempeño laboral.

La curva de regresión ajustada también muestra la cercanía y ajuste de los datos de ambas variables con tendencia lineal.

5.3.3. Segunda Hipótesis Específica.

HE₂: Existe una relación directa significativa entre el desarrollo de competencias laborales diferenciadoras y el desempeño del personal en la empresa Distribuidora Camargo S.A.C.

HE₀: No existe una relación directa significativa entre el desarrollo de competencias laborales diferenciadoras y el desempeño del personal en la empresa Distribuidora Camargo S.A.C.

Para demostrar la segunda hipótesis específica se obtuvieron los resultados de las variables Competencias Diferenciadoras y Desempeño Laboral:

Tabla 77

Resumen de los valores de las variables competencias diferenciadoras y desempeño laboral

Variable Independiente(X2)	Variable Dependiente
Competencias Diferenciadoras	Desempeño Laboral
3.40	197
2.89	118
3.73	184
3.30	157
3.73	203
3.00	108
3.44	189
3.40	171
3.17	189
3.17	164

Después del proceso estadístico los resultados son los siguientes:

Tabla 78

Resultados de la relación entre las variables Competencias diferenciadoras y desempeño laboral

Matriz de correlaciones inter-elementos		
	Competencias Diferenciadoras	Desempeño Laboral
Competencias Diferenciadoras	1.000	.794
Desempeño Laboral	.794	1.000

Tabla 79

Resultados de la relación entre las variables Competencias diferenciadoras y Desempeño Laboral

Estadísticos de resumen de los elementos							
	Media	Mínimo	Máximo	Rango	Máximo/mínimo	Varianza	N de elementos
Medias de los elementos	85.662	3.323	168.000	164.677	50.557	13559.257	2
Varianzas de los elementos	525.039	.077	1050.000	1049.923	13577.391	551168.802	2

Tabla 80

ANOVA con la prueba de Cochran

ANOVA con la prueba de Cochran						
		Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	Q de Cochran	Sig.
Inter personas		4789.708	9	532.190		
Intra-personas	Inter-elementos	135592.572	1	135592.572	9.668	.002
	Residual	4660.988	9	517.888		
	Total	140253.560	10	14025.356		
Total		145043.268	19	7633.856		
Media global = 85.6615						

Según los resultados obtenidos el coeficiente de correlación entre las variables competencias diferenciadoras y el desempeño laboral es de **0.794**, que nos indica un significativo nivel de relación directa entre ambas. Por otro lado el nivel de significancia según el estadístico chi cuadrado de Cochran es de 0.002, que nos da a conocer que se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

HE₂: Existe una relación directa significativa entre el desarrollo de competencias laborales diferenciadoras y el desempeño del personal en la empresa Distribuidora Camargo S.A.C.

La curva de regresión ajustada según la figura muestra una tendencia lineal entre ambas variables y todos los puntos tienen alto grado de correlación ya que se ajustan a la línea, mostrando un bajo nivel de dispersión. Entonces existe una relación directa significativa entre las variables.

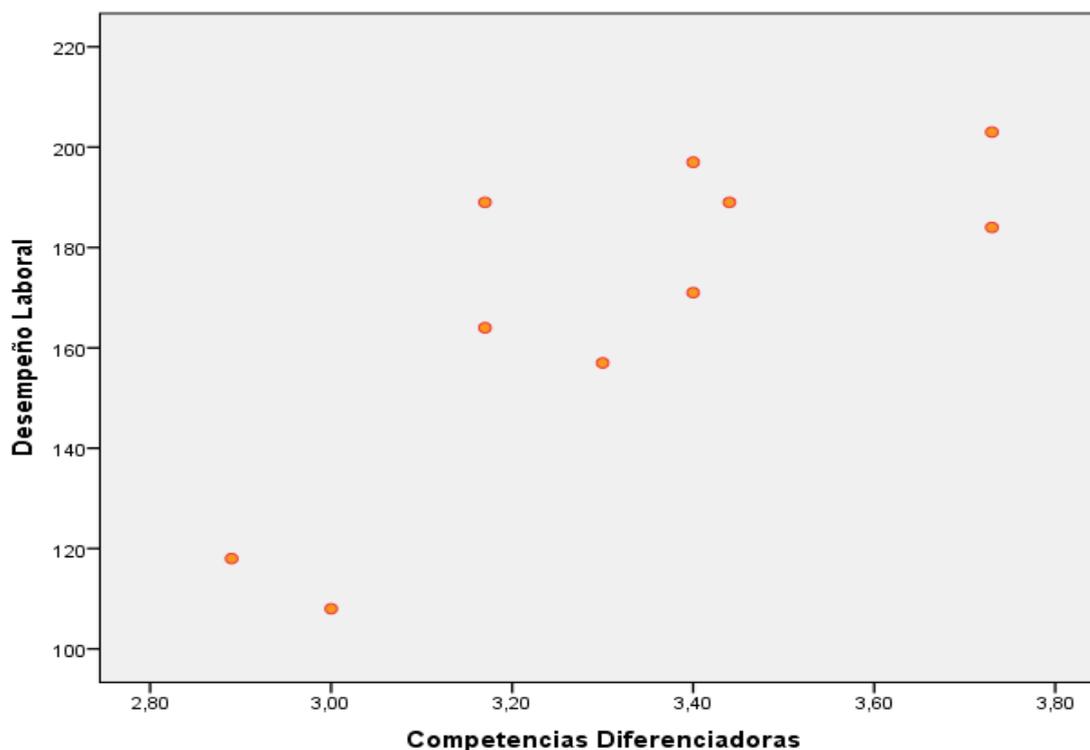


Figura 45. Nivel de relación entre las variables competencias diferenciadoras y el desempeño laboral.

5.4. Discusión de resultados

El objetivo general de la presente investigación fue determinar la relación existente entre el desarrollo de competencias laborales y el desempeño del personal en la empresa Distribuidora Camargo S.A.C. – Huancayo, 2018 y después de haber analizado y procesado los resultados de la presente investigación, se obtuvo un coeficiente de relación de 0.878 y se determinó que existe una correlación positiva alta entre ambas variables de estudio, al mejorar las competencias laborales del personal, también se mejora el desempeño del personal.

Estos concuerdan con los resultados hallados por Quintero, Africano y Faría (2008) en su investigación titulada Clima organizacional y Desempeño laboral del personal empresa vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago, al analizar los resultados los autores determinaron la existencia de un deficiente clima organizacional e insatisfacción laboral además de la falta de gestión de las competencias del personal, falta de desarrollo profesional y promociones de ascenso hacen que el desempeño laboral sea de nivel bajo, evidenciándose otros factores que influyen en el desempeño del personal a causa de la nula gestión de personal.

Asimismo, los resultados hallados por Correa (2017), en su artículo titulado Incidencia de la gestión por competencias en el crecimiento empresarial cuyo objetivo fue determinar la incidencia de la gestión por competencias en el crecimiento empresarial, se determinó que la implementación de procedimientos que gestionen las competencias de los trabajadores permite mejorar la calidad en el desempeño de los mismos, coinciden con los resultados obtenidos en la investigación realizada, en la cual se obtuvo que existe una correlación positiva alta entre desarrollo de competencias y desempeño del personal, porque se gestiona las habilidades de los colaboradores mejorando su desempeño laboral.

El objetivo general de la presente investigación fue conocer la relación existente entre el desarrollo de competencias laborales y el desempeño del personal en la empresa Distribuidora Camargo S.A.C. – Huancayo, 2018, los resultados determinaron que existe una relación directa significativa entre el desarrollo de competencias laborales y el desempeño del personal en la empresa Distribuidora Camargo S.A.C resultado que concuerda con Santos (2012) quién realizó el artículo científico titulada La gestión de competencias y su impacto en la mejora continua del desempeño laboral, concluyó que las competencias tienen impacto en el desempeño laboral, por brindar capacidades, habilidades que diferencian a una persona competitiva de otra, resalta la importancia de la motivación del personal como una habilidad

determinante para lograr obtener las competencias necesarias que, brindarán tener empleados competentes.

Estos resultados guardan relación con Colque (2018) en su tesis de grado titulada *Gestión De Competencias Y Desempeño Laboral En La Universidad Peruana Cayetano Heredia*, San Martín De Porres, 2018, quien concluyó que existe una correlación positiva muy fuerte entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los trabajadores de la Universidad Peruana Cayetano Heredia, la relación de ambas variables es en sentido directo, de manera que un cambio en la variable de gestión por competencias predice el cambio en la variable de desempeño laboral, al analizar este resultado investigación se necesita fortalecer las competencias técnicas de los colaboradores a través de inducciones o capacitaciones al personal, el efecto de estas acciones mejorarán el desempeño de personal

Según el aporte que hace Solís (2014) en su tesis *El modelo de gestión por competencias en la administración de recursos humanos de la Empresa Electrocentro S.A.U.N. Huánuco*, indica que la influencia que ejerce el modelo de gestión por competencias en el desempeño laboral es directa, debido a que las actividades que realizan los colaboradores de la empresa son eficientes frente a los diferentes cargos asignados y la satisfacción de los trabajadores de laborar en la empresa porque la habilidad y conocimientos de estos están acordes con las actividades que desarrollan en la organización, lo cual concuerda con los resultados obtenidos en la presente investigación, indicando una relación directa positiva entre ambas variables de estudio desarrollo de competencias y desempeño del personal, al analizar los resultados hallados en la investigación al desarrollar competencias generales y específicas en los empleados se brindan herramientas claves para su mejor desenvolvimiento laboral acorde a las funciones que realizan.

En referencia a la investigación desarrollada por Arroyo (2017), el objetivo de su investigación fue determinar la gestión del talento humano y su incidencia en el desempeño

laboral, esta investigación es un complemento a la investigación realizada porque ayuda a identificar la importancia de la gestión de talento humano, debe estar basado en mejorar la capacidad de personal, el hallazgo más importante fue que el desarrollo del personal tiene relación directa con el desempeño del personal, porque mejora la motivación y está ligado a la gestión de habilidades y competencias del personal.

Según los resultados obtenidos en la presente investigación se determinó que existe una correlación positiva alta entre desarrollo de competencias y desempeño del personal, estos concuerdan con la investigación de Casa (2016) En su tesis de grado titulada Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, 2015, en la cual concluye que existe una relación positiva moderada entre gestión por competencias y desempeño de personal administrativo de la Municipalidad distrital de San Jerónimo, al analizar estos resultados la correlación positiva moderada se da porque el desarrollo profesional es la competencia con menos nivel de los trabajadores en la municipalidad y es determinante e importante en el desempeño laboral en una municipalidad, mientras que en la distribuidora Camargo S.A.C. la dimensión con menos nivel es dominio de labor desarrollada, los resultados son distintos por ser organizaciones de distintos rubros.

Púm (2018) ,tesis de grado titulada “*Competencias laborales y evaluación del desempeño*”, concluyó que las competencias inciden en un nivel alto en el desempeño del personal, concuerda con el resultado de la presente investigación, indicando la existencia e relación entre competencias laborales y el desempeño de los trabajadores, la alta incidencia se explica por la aplicación de determinadas competencias en las labores diarias de los empleados, en especial los conocimientos técnicos y experiencia por el rubro de la organización, la cual se asemeja en la presente investigación ya que se detectó alto nivel de experiencia entre los trabajadores de distribuidora Camargo S.A.C.

El objetivo específico de la presente investigación fue especificar la relación existente entre el desarrollo de competencias laborales diferenciadoras y el desempeño del personal en la empresa Distribuidora Camargo S.A.C. – Huancayo, 2018 los resultados determinaron que existe una relación directa significativa entre el desarrollo de competencias laborales diferenciadoras y el desempeño del personal en la empresa Distribuidora Camargo, lo resultados concuerdan con la tesis de López (2016) titulado “*El perfil por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal del área comercial de la empresa automotores de la Sierra S.A del Cantón Ambato, provincia de Tungurahua*”, hallándose una relación directa entre el desarrollo de las competencias diferenciadoras y el desempeño personal, al analizar los resultados de López las habilidades diferenciadoras como : la toma de decisiones, la planificación, la capacidad de autorregulación son las competencias con menos nivel de los empleados y en la tesis realizada en distribuidora Camargo, la competencia específica de autoestima es la de menos nivel entre los trabajadores.

Conclusiones

A continuación, se presenta las conclusiones obtenidas en la investigación.

1. Existe una relación directa significativa entre el desarrollo de competencias laborales y el desempeño del personal en la empresa Distribuidora Camargo S.A.C., obteniéndose un coeficiente de relación de 0.878, demostrándose una correlación positiva alta ente ambas variables de manera que la variación en las competencias laborales de los empleados implicará un cambio en el desempeño de los trabajadores.

2. Existe una relación directa significativa entre el desarrollo de competencias laborales básicas y el desempeño del personal en la empresa Distribuidora Camargo S.A.C., obteniéndose un coeficiente de relación de 0.919 demostrándose estadísticamente una correlación positiva muy alta ente ambas variables, los empleados tienen un nivel medio de las competencias básicas con un promedio de 3.34.

3. Existe una relación directa significativa entre el desarrollo de competencias laborales diferenciadoras y el desempeño del personal en la empresa Distribuidora Camargo S.A.C, obteniéndose un coeficiente de relación de 0.794 demostrándose una correlación positiva alta entre ambas variables. El nivel de las competencias diferenciadoras hallado en los empleados es de nivel medio con un promedio de 3.52.

4. En el análisis realizado de competencias, el promedio general obtenido de los trabajadores es de 3.39 observándose un nivel medio de las competencias de los empleados. En cuanto a las competencias básicas, la subdimensión conocimiento de las funciones en el cargo desempeñado obtuvo un promedio de 3.68 indicando un nivel medio y en la subdimensión nivel de dominio de la labor desarrollada con un promedio 3 se obtuvo un nivel medio. En cuanto a las competencias diferenciadoras, se obtuvo un promedio de 3.53 obteniendo un nivel medio de competencias diferenciadoras, la sub dimensión nivel de cooperación y trabajo en equipo obtuvo un promedio de 3.8 con un nivel medio a medio-alto,

la subdimensión autoestima es la de menor nivel en los trabajadores con un resultado de nivel medio-bajo de 2.77 de promedio, la subdimensión nivel de motivación personal obtuvo un nivel medio con un promedio de 3.6 entre los trabajadores, la subdimensión rasgos de personalidad obtuvo un promedio de 3.52 demostrando un nivel medio de competencia entre los empleados de distribuidora Camargo S.A.C.

5. En el análisis realizado de desempeño personal, el promedio de desempeño general de los 10 trabajadores es de 3.9 un nivel regular a bueno, la subdimensión planeamiento y organización tiene un promedio de 3.68 que indica un nivel regular a bueno, la subdimensión orientación al logro de metas tiene un promedio de 3.9 evidenciando un nivel regular a bueno de desempeño, en cuanto a la subdimensión iniciativa el promedio de los trabajadores es 3.8 indicando un nivel regular a bueno, la subdimensión toma de decisiones tiene un promedio de 4.10 evidenciando un nivel bueno de capacidad para tomar soluciones efectivas, la subdimensión relaciones interpersonales obtuvo un promedio de 4.2 indicando un nivel bueno, en cuando a la subdimensión comunicación se obtuvo un promedio de 4.10 reflejando un nivel bueno de esta subdimensión del personal, la dimensión discrecionalidad obtuvo un promedio 4 que refleja un nivel bueno, la subdimensión calidad en el servicio y atención a clientes internos y externos obtuvo un promedio de 3.78 que es un nivel regular a bueno, la subdimensión calidad de funciones laborales obtuvo un nivel regular con un promedio de 4.18 y la dimensión manejo de conflictos es la de menor nivel de capacidad de los empleados , con un promedio de 3.50 evidenciándose un nivel regular de capacidad de encontrar soluciones a conflictos.

Recomendaciones

A continuación, se presenta las recomendaciones de la investigación.

1. Hallándose una relación directa significativa entre competencias laborales y el desempeño laboral en la empresa distribuidora Camargo S.A.C, se recomienda realizar un modelo de gestión por competencias propuesto por Martha Alles, con los elementos indispensables como: Análisis y descripción de puestos, selección, capacitación y entrenamiento, evaluación del desempeño y desarrollo del personal para potenciar el desarrollo laboral de los empleados, los beneficios también son para la organización ya que se necesita incorporar a la misión, visión y valores de Distribuidora Camargo S.A.C en el proceso de desarrollo del personal.

2. Encontrándose una relación directa significativa entre el desarrollo de competencias laborales básicas que tiene un promedio general de 3.34 con un nivel medio de competencias y el desempeño del personal de nivel regular a bueno con un promedio 3.9, además de que la dimensión nivel de dominio de la labor desarrollada tiene un promedio 3 que refleja un nivel medio de dominio, se recomienda diseñar un plan de aprendizaje y desarrollo para los empleados, para así mejorar los procesos que involucre la participación y colaboración activa de los colaboradores, esto brindará la oportunidad de desarrollar sus conocimientos, colaborar a mejorar los procesos con la experiencia laboral previa de los empleados para luego realizar capacitaciones entre todos los empleados con el objetivo de manejar y tener dominio de los nuevos procesos a ejecutar. Es necesario obtener un promedio de 3.5 a 4 para lograr un efecto en el desempeño de los empleados.

3. Encontrándose una relación directa significativa entre el desarrollo de competencias laborales diferenciadoras que tiene un promedio general de 3.53 reflejando un nivel medio de competencias diferenciadoras y el desempeño del personal con un promedio de 3.9 de nivel regular a bueno, se recomienda realizar actividades que fomenten el desarrollo humano, con la

finalidad de mejorar el manejo de las relaciones laborales, actividades de aprendizaje basadas en relaciones interpersonales, estudio de casos de cómo enfrentar situaciones reales de trabajo, actividades de confraternidad entre compañeros que impliquen dinámicas y trabajo en equipo así como talleres motivacionales para elevar la autoestima del personal. Es necesario obtener un promedio de 4 que reflejara un nivel bueno de competencias diferenciadoras para lograr un efecto en el desempeño de los empleados.

4. Según los resultados, la subdimensión autoestima de competencias diferenciadoras es la de menor nivel en los trabajadores con un resultado de nivel medio-bajo de 2.77 de promedio, El 50 % de los colaboradores de la empresa distribuidora Camargo S.A.C. tiene un nivel medio de autoestima. Se recomienda realizar un taller especial dirigido a mejorar la autoestima de los empleados, taller que deberá ser monitoreado con una evaluación de entrada y salida, así como una encuesta final de satisfacción de taller, se recomienda contratar a un especialista para la realización de este taller; para el caso de nivel de dominio de labor desarrollada, se obtuvo un promedio obtenido de 3 reflejando un nivel medio de dominio, El 50 % de los colaboradores de la empresa distribuidora Camargo S.A.C. tiene un nivel medio de dominio de labor desarrollada, se recomienda brindar capacitación al personal, deberán estar programadas de acuerdo a las áreas de trabajo y funciones que realizan, monitoreadas con evaluaciones de ingreso y salida, para detectar los inconvenientes en las funciones y labores, es importante lograr una retroalimentación por parte del empleado en estas capacitaciones para obtener información relevante de aporte al plan de aprendizaje y desarrollo de los empleados.

5. Realizar evaluaciones de desempeño laboral mensuales, estas evaluaciones indicarán si los planes de aprendizaje y desarrollo para los empleados y las actividades de desarrollo personal están ayudando a mejorar el desempeño laboral y permitirá tomar acciones al respecto ya sea para mejorar o cambiar el plan y las actividades, especialmente en el tema de manejo de conflictos por ser la subdimensión con menos nivel de manejo en el personal.

Referencias

- Alles, M. (2006). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°*. Buenos Aires: Granica SA.
- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos, gestión por competencias*. Buenos Aires: Gránica.
- Alles, M. (2007). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Gránica.
- Alles, M. (2015). *Diccionario de competencias: las 60 competencias mas utilizadas en gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Análisis de modelos de gestión por competencias como fomento a la competitividad en organizaciones del sector textil. (2019). *Universidad CES*, 1-23.
- Arroyo, A. (2017). *Percepción de la gestión del talento humano y su relación con el desempeño laboral del personal docente en el colegio Particular Andino 2017*. Huancayo: Universidad Continental.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Cama, J. (2015). *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo - 2015*. Andahuaylas: Universidad Nacional José María Arguedas.
- Camejo, A. (2008). El modelo de gestión por competencias y la evaluación de desempeño en la gerencia de los recursos humanos. *Entelequia*, 97-115.
- Campbell. (1990). *La evaluación del desempeño*.
- Capuano, A. (2004). Evaluación de desempeño por competencias. *INVENIO*, 139-150.
- Casa, M. (2016). *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, 2015*. Apurímac: Universidad nacional José María Arguedas.

- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos* (2 da edición ed.). México: McGraw-Hill.
- Choque, C. (2015). *Clima organizacional y desempeño laboral de personal administrativo de la sede central del gobierno regional de Moquegua, 2015*. Moquegua: Universidad Nacional de Moquegua.
- Colque, M. (2018). *Gestión De Competencias Y Desempeño Laboral En La Universidad Peruana Cayetano Heredia, San Martín De Porres, 2018*. Lima: Universidad Cesar Vallejo.
- Correa, S. (2017). Incidencia de la gestión por competencias en el crecimiento empresarial. *INNOVA Research Journal*, 88-98.
- Fernández, M., Vásquez, M., Díaz, N., Soto, H., & Dujarric, G. (2015). Perfil pro competencias laborales y modelo de selección de personal para el cargo técnico en gestión de recursos humanos. *WIMB LU*, 19-37.
- Gil, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XXI*, 83-106.
- Gil, J. (2007). La evaluación de competencias laborales. *Educación XXI*, 83-106.
- Guerrero, C., Valverde, M., & Gorjup, M. (2013). Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española. De la teoría a la práctica. *Contaduría y administración*, 52-55.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL.
- Hernandez, R. (2009). *Metodología de la investigación*.
- Iturralde, J. (2011). *La evaluación del desempeño laboral y su incidencia en los resultados del rendimiento de los trabajadores de la cooperativa de ahorro y crédito Oscu LTDA de la ciudad de Ambato en el año 2010*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Lago, G., & Nadruz, P. (2010). Gestión por competencias: Integración entre la evaluación del desempeño y la formación y el desarrollo. *UDELAR*, 1-29.

- López, M. (2016). *El perfil por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal del área comercial de la empresa automotores de la Sierra S.A del Cantón Ambato, provincia de Tungurahua*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- Matute de León, J. (2016). *Clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral*. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil (UCSG).
- Mertens, L. (1998). *La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional*. Barcelona: Cumbe Iberoamericana.
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994). *Dirección y Administración de recursos humanos: Un enfoque de estrategia*. Addison - Wesley Iberoamerica.
- Mucha Aliaga, M., & Porta De La Cruz, E. (2014). *Clima organizacional y desempeño laboral en los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pilcomayo - 201*. Huancayo: Universidad Nacional Del Centro Del Perú.
- Oseda, D. (2008). *Metodología de la investigación*. Huancayo: Pirámide.
- Pacheco Torres, E., & Zegarra Ugarte, S. (2015). *Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas bolivarianas de la ciudad Puno - 2014 - Perú*. *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*.
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). *Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la Facultad de Medicina de la Universidad del Zulia*. Maracaibo: Revista de Ciencias Sociales.
- Pierce, Leslie;. (25 de Setiembre de 2018). *Las competencias laborales que se requerirán en el futuro*. *El comercio*.
- Púm, K. (2018). *Competencias laborales y desempeño del personal*. Quetzaltenalco: Universidad Rafael Lándivar.

- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (Abril de 2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados Costa Oriental del Lago. *Negotium* (9), 33-51.
- Rábago, E. (2010). *Gestión por competencias: Un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial*. La Coruña: Netbiblo.
- Ruiz, R. (2017). *El método Científico y sus etapas*. México.
- Santos, M. (2012). La gestión de competencias y su impacto en la mejora continua del desempeño laboral . *Observatorio de la Economía Latinoamericana*.
- Solis, K. (2014). *Influencia del modelo de gestión por competencias en la administración de recursos humanos de la empresa Electrocentro S.A. U.N. Huánuco*. Huancayo: Universidad Nacional Del Centro Del Perú.
- Suarez, M. (2004). *Interprendizaje holístico de matemática*. Ibarra,Ecuador: Gráficas planeta.
- Tamayo y Tamayo, M. (2003). *El proceso de la Investigación científica*. México: Limusa.
- Tito, M., & Serrano, B. (2016). Desarrollo de soft skills una alternativa a la escasez de talento humano. *INNOVA Research Journal*, 59-76.
- Triola, M. (2009). *Estadística* (10 ed.). México: Pearson Education.
- Ulloa, M. (2015). *La importancia de la formación y desarrollo por competencias en las organizaciones en el mundo actual*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Vásquez, C. (2008). *metodología para la evaluación de competencias profesionales*. Ciudad de México: Universidad del Valle de México.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas*. México: McGraw-Hill.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos:El capital humano de las empresas*. México, D.F: Mc Graw-Hill interamericana.

Apéndice A. Matriz de consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	variables	metodología
<p>Problema general:</p> <p>¿Cómo el desarrollo de competencias laborales se relaciona con el desempeño del personal en la empresa Distribuidora Camargo S.A.C.- Huancayo, 2018?</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Determinar la relación existente entre el desarrollo de competencias laborales y el desempeño del personal en la empresa Distribuidora Camargo S.A.C. – Huancayo, 2018.</p>	<p>Hipótesis general:</p> <p>H₁: Existe una relación directa significativa entre el desarrollo de competencias laborales y el desempeño del personal en la empresa Distribuidora Camargo S.A.C</p> <p>H₀: No existe una relación directa significativa entre el desarrollo de competencias laborales y el desempeño del personal en la empresa Distribuidora Camargo S.A.C.</p>	<p>Variable dependiente:</p> <p>Desempeño laboral</p> <p>Variable independiente:</p> <p>Competencias laborales.</p>	<p>Método de investigación:</p> <p>-Método científico</p> <p>Método general:</p> <p>-Inductivo- Deductivo</p> <p>Método específico:</p> <p>-Observación</p> <p>Tipo de investigación:</p> <p>-Aplicada</p> <p>Nivel de investigación:</p> <p>- Correlacional</p> <p>Enfoque de la investigación:</p> <p>-cuantitativo</p> <p>Diseño de la investigación:</p> <p>-No experimental, transversal</p> <p>Población y muestra</p>
<p>Problemas específicos</p>	<p>Objetivos específicos:</p>	<p>Hipótesis específicas:</p>		

<p>¿Cómo el desarrollo de competencias laborales básicas se relaciona con el desempeño del personal en la empresa Distribuidora Camargo S.A.C. – Huancayo, 2018?</p>	<p>Conocer la relación existente entre el desarrollo de competencias laborales básicas y el desempeño del personal en la empresa Distribuidora Camargo S.A.C. – Huancayo, 2018.</p>	<p>HE₁: Existe una relación directa significativa entre el desarrollo de competencias laborales básicas y el desempeño del personal en la empresa Distribuidora Camargo S.A.C.</p> <p>HE₀: No existe una relación directa significativa entre el desarrollo de competencias</p>		<p>-Población: colaboradores de distribuidora Camargo S.A.C</p> <p>-Muestra: se optó por trabajar con la totalidad de la población, constituidas por 10 colaboradores.</p>
<p>¿Cómo el desarrollo de competencias laborales diferenciadoras se relaciona con el desempeño del personal en la empresa Distribuidora Camargo S.A.C. – Huancayo, 2018?</p>	<p>Especificar la relación existente entre el desarrollo de competencias laborales diferenciadoras y el desempeño del personal en la empresa Distribuidora Camargo S.A.C. – Huancayo, 2018.</p>	<p>laborales básicas y el desempeño del personal en la empresa Distribuidora Camargo S.A.C.</p> <p>HE₂: Existe una relación directa significativa entre el desarrollo de competencias laborales diferenciadoras y el desempeño del personal en la empresa Distribuidora Camargo S.A.C.</p> <p>HE₀: No existe una relación directa significativa entre el desarrollo de competencias</p>		<p>Técnicas para la recolección de datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -La observación. -Encuesta dirigida -revisión documental <p>Instrumentos de recolección de datos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Guía de observación. -Cuestionario. -Guía de análisis documental.

Apéndice B. Instrumento de aplicación

Cuestionario

Buen día, se está realizando un trabajo de investigación titulado “El Desarrollo De Competencias y El Desempeño Del Personal En La Empresa Distribuidora Camargo S.A.C. – Huancayo, 2018”, por ello en este cuestionario le presentamos preguntas relacionadas al **Desempeño Laboral**, que es muy importante medir para efectos de la presente investigación, por lo cual solicito responda a las preguntas con sinceridad:

Datos de Identificación:

Nombres y Apellidos: _____
 Cargo : _____
 Departamento : _____

Instrucciones: Por favor lea la pregunta y marque la respuesta que crea conveniente, utilizando la siguiente escala de valoración:

Marca con una X su respuesta:

1	2	3	4	5
Nunca	Poco	A veces	Mucho	Siempre

Desempeño Laboral

°	Ítems	Valoración					Obse rvación
	Planeamiento y organización: Es la capacidad y disposición de definir y cumplir objetivos, desarrollar estrategias y planes para alcanzarlos						
	Aporta a la planificación estratégica del área, así como a la planificación operativa, acorde con las expectativas según su puesto.						
	Muestra una adecuada organización en su área de trabajo, acorde con las expectativas según su puesto.						
	Logra manejar y cumplir una agenda y un ordenamiento en sus actividades diarias, semanales, mensuales, anuales, según el puesto que ocupa.						
	Logra compartir y explicar las funciones que las demás personas deben llevar a cabo, brindando un seguimiento adecuado para cumplir el plan de trabajo según su puesto.						
	Maneja adecuadamente los cambios de directrices y de agendas, así como los imprevistos de su área o unidad que pueden afectar su desempeño.						

°	Ítems	Valoración					Obse rvación
	Orientación al logro de metas: Disposición para el alcance y logro de metas, proyectos o tareas						
	Concretiza y cumple tareas, procesos, productos o proyectos encomendados según el tiempo, recursos y espacio establecido.						
	Se compromete a la superación y logro para el mejoramiento de su puesto, área, unidad e institución						
	Tiende a proyectar sus tareas y proyectos a corto, mediano y largo plazo						
	Da a conocer a la persona jefa inmediata los obstáculos, deficiencias institucionales (de infraestructura, técnicas, documentales o de otra índole), personales o de necesidades de capacitación para el logro de un desempeño óptimo						

°	Ítems	Valoración					Obse rvación
	Iniciativa: Es requerida para actuar en forma proactiva. Implica actuar en un plazo lógico, para encontrar nuevas oportunidades o resolver problemas						
	Toma decisiones o ejecuta sus actividades de rutina, sin esperar que las demás personas se lo estén indicando o recordando.						
	Siguiendo la normativa y cumpliendo las especificaciones de su puesto, expresa soluciones o acciones asertivas ante eventos diferentes a los cotidianos, sin depender de la aprobación de la persona superior inmediata.						
	Es una persona proactiva en su actuar y puede buscar información novedosa y oportuna, guardando relación con lo esperado en su puesto.						
	En situaciones fortuitas o de crisis, logra establecer nuevas estrategias para resolver de manera asertiva las tareas de su puesto.						

°	Ítems	Valoración					Obse rvación
	Toma de decisiones: Capacidad para búsqueda de soluciones efectivas y eficaces acorde con su puesto						

	a. Tiene conocimiento de las diferentes situaciones, reuniendo los elementos necesarios para responder, según los parámetros proyectados y acorde a su puesto.						
	b. Atiende y resuelve en forma apropiada y oportuna, según su puesto.						
	c. Asume las causas y consecuencias de su toma de decisiones, según el grado de responsabilidad de su puesto.						
	d. En la toma de decisiones considera riesgos, recursos (costos, tiempo, equipo humano y tecnológico), calidad, normas, según el puesto que desempeña.						

o	Ítems	Valoración					Obse rvación
	Relaciones interpersonales: Habilidad para escuchar, interpretar y entender a las personas con las que mantiene relaciones de trabajo, siendo cordial y cortés.						
	a. Se preocupa porque las personas con las que mantiene relaciones de trabajo, tanto internas como externas, se sientan bien, atendiendo con cordialidad sus dudas y necesidades.						
	b. Respeta el comportamiento de las personas con las que mantiene relaciones de trabajo.						
	c. Establece relaciones de trabajo cordiales y respetuosas con las personas con las que mantiene relaciones de trabajo, creando límites claros en la interrelación.						
	d. Explica sus decisiones y líneas de pensamiento a las personas con las que mantiene relaciones de trabajo de manera clara y exhaustiva.						

o	Ítems	Valoración					Obse rvación
	Comunicación: Es la habilidad para transmitir verbalmente mensajes en forma efectiva y clara, asimismo se refiere a la habilidad para escuchar a las personas.						
	a. Muestra atención y concentración (escucha) en el intercambio de comunicación con las personas.						
	b. Logra manejar sus valores y principios al escuchar a las demás personas sin hacer diferencias.						
	c. Puede expresar a las personas sus ideas, necesidades o acciones, independientemente de que sea una						

	persona jefa, colaboradora, compañera o usuaria.						
	d. Logra aceptar las ideas, necesidades o acciones de las personas usuarias, compañeras, colaboradoras o jefas, a pesar de que no sean semejantes a las suyas, cuidando sus propios derechos para que no sean lesionados.						

°	Ítems	Valoración					Obse rvación
	Discrecionalidad: La capacidad para proteger, resguardar y no divulgar la información (escrita, verbal y de otro nivel) que por la calidad de su puesto es de su conocimiento.						
	a. Realiza el trabajo asignado con discreción y cuidado hasta culminar el trabajo.						
	b. Canaliza la información a las personas indicadas, guardando la seguridad requerida.						
	c. No comenta a terceras personas información que es de su conocimiento, que podría afectar el normal funcionamiento del negocio						
	d. Es prudente y sensible. No arriesga a personas por develar información.						

°	Ítems	Valoración					Obse rvación
	Calidad en el servicio y atención a clientes internos y externos Excelente actitud y aptitud para el servicio y atención a las personas usuaria.						
	Brinda su criterio y respuesta de manera clara y según su puesto, sin estar consultando constantemente a la persona jefe o compañeros.						
	Responde a las dudas de los clientes de manera efectiva y eficaz.						
	Muestra disponibilidad y apertura para atender y escuchar a los clientes.						
	Investiga la situación consultada en caso de reclamos						
	Tiene manejo adecuado y preciso de información de la empresa.						

°	Ítems	Valoración					Obse rvación
	Calidad de funciones laborales:						

	Cumplimiento y aceptabilidad del trabajo profesional desempeñado.						
	a. Atiende oportunamente las funciones y eventos específicos del puesto.						
	b. Aplica adecuadamente los conocimientos de su campo, según lo requiere el puesto.						
	c. Asume retos necesarios para el logro de los objetivos.						
	d. Los productos de su trabajo profesional tienen aceptabilidad.						
	e. Muestra interés por mantenerse actualizado en su profesión.						

°	Ítems	Valoración					Obse rvación
0	Manejo de conflictos: Es la capacidad de que mediante oposición de intereses entre dos o más partes, se encuentre la solución analizando las causas, actitudes y sentimientos que motivan a los actores del conflicto.						
	a. Ofrece soluciones convincentes, reales y alcanzables para el logro de la armonía del equipo de trabajo						
	b. Resulta ser una persona mediadora en el problema, buscando soluciones factibles que no se conviertan en favoritismos, evitando el incremento del conflicto.						
	c. Busca el empoderamiento de las personas, experiencias pasadas similares, documentación, conocer bien el conflicto, entre otros que le ayude a manejar adecuadamente el problema.						
	d. Sabe expresar adecuadamente sus propias emociones y mostrar empatía hacia la otra persona para que el conflicto no resulte inmanejable.						

Gracias por su colaboración.

Cuestionario

Buen día, se está realizando un trabajo de investigación titulado "El Desarrollo De Competencias y El Desempeño Del Personal En La Empresa Distribuidora Camargo S.A.C. – Huancayo, 2018", por ello en este cuestionario le presentamos preguntas relacionadas a las **Competencias** que es muy importante medir para efectos de la presente investigación, por lo cual solicito responda a los siguientes enunciados con sinceridad. Se mantendrá absoluta confidencialidad.

I. Datos de Identificación:

Nombres y Apellidos: _____

Cargo : _____

Departamento : _____

Instrucciones: Por favor lea el enunciado y marque la respuesta que crea conveniente, utilizando la siguiente escala de valoración:

Marca con una X su respuesta:

1	2	3	4	5
Nunca	Poco	A veces	Mucho	Siempre

II. Competencias Básicas

°	Ítems	Valoración					Obse rvación
	Conocimiento de las funciones en el cargo desempeñado: Poner en práctica los conocimientos, las técnicas e instrumentos para el cumplimiento de las funciones desarrolladas en su trabajo.						
	1. Cumple con las funciones pertinentes a su cargo o puesto de trabajo.						
	2. Pone en práctica las técnicas, métodos e instrumentos más adecuados en su trabajo (p. ej. realización de entrevistas, diseño de instrumentos de evaluación, etc.).						
	3. Aplica las nuevas tendencias en gestión de recursos humanos.						
	4. Conoce las tareas que desempeñan otras áreas.						
	5. Conoce los riesgos y las medidas de prevención relacionados con su puesto de trabajo.						

	6. Cuenta con los conocimientos necesarios para desarrollar apropiadamente sus funciones.						
	7. Conoce detalladamente las actividades que se realizan en la empresa.						
	8. Utiliza los sistemas y programas informáticos disponibles y sabe cómo funcionan.						
	9. Entiende cómo se llevan a cabo los procesos de trabajo.						
	10. Utiliza los conocimientos técnicos y la experiencia para mejorar su efectividad.						

o	Ítems	Valoración					Obse rvación
	Nivel de dominio de la labor desarrollada: Son las capacidades de la persona en su área de trabajo y el nivel de dominio y facilidad para desarrollarlas y aportar nuevos conocimientos y prácticas, brindando solución a los problemas que se puedan suscitar.						
	1. Tengo facilidad para lidiar con ideas y sustentarlas.						
	2. Soy claro/a en la exposición de mis ideas						
	3. Soy muy hábil en hacer informes y otros documentos.						
	4. Soluciono rápidamente los problemas que se presenten en el desarrollo de mis labores						
	5. Me siento seguro de las capacidades que tengo en la labor que desarrollo						
	6. Tengo una idea clara de las actividades que debo desarrollar para lograr los objetivos planteados en mi área de trabajo.						
	7. Puedo tomar decisiones con facilidad						
	8. Busco nuevas soluciones a los problemas						
	9. Desarrollo nuevos conceptos, nuevas ideas, nuevas situaciones con originalidad.						
	10. Puedo trabajar en circunstancias y condiciones variables.						

III. Competencias Diferenciadoras

o	Ítems	Valoración					Obse rvación
	Nivel de cooperación y trabajo en equipo: Trabajar de forma eficaz y eficiente,						

	con personas que ocupan distintos niveles y realizan diferentes funciones, para alcanzar los objetivos fijados, identificar los problemas y resolverlos. Trabajar abierta, amable y cooperativamente con otras personas, facilitando el trabajo del equipo.						
	1. Mantiene informados a los demás, compartiendo las propias ideas y sentimientos.						
	2. Proporciona ayuda a otros compañeros cuando éstos se la solicitan.						
	3. Acepta la ayuda de otros compañeros cuando se necesita.						
	4. Ayuda a resolver conflictos y desacuerdos explorando las diferencias e identificando los puntos comunes.						
	5. Muestra reconocimiento y valora las opiniones e ideas de otros.						
	6. Acentúa la necesidad de mantener una actitud de equipo ante los problemas.						
	7. Ofrece su ayuda a los compañeros/colaboradores para solucionar los problemas del trabajo.						
	8. Intenta llegar a acuerdos en los temas de trabajo.						
	9. Hace un uso adecuado del buen humor para reducir la tensión en el trabajo.						
	10. Consigue el acuerdo de otros sobre las decisiones adoptadas.						

°	Ítems	Valoración					Obse rvación
	Autoestima: Está basado en ciertas emociones, pensamientos y actitudes que suelen estar presentes en las personas. Nuestra autoestima determina en gran medida los resultados que obtenemos en todos los ámbitos de la vida.						
	1. Tengo hábitos que me disgustan, pero no logro eliminarlos.						
	2. Se me facilita hacer amigos.						
	3. Me incomoda que los demás sepan cosas de mí.						
	4. Tengo metas y objetivos en mi vida.						
	5. Creo que soy mejor que los demás.						

6. Las críticas me duelen o me enojan.						
7. Si algo no me parece, puedo expresarlo tranquilamente.						
8. Pongo las necesidades de otros por encima de las mías.						
9. Siento que merezco cosas buenas.						
10. Siento celos.						
11. Creo que puedo tener lo mejor que la vida puede ofrecerme.						
12. Me comparo con los demás constantemente.						
13. Suelo sentirme triste y preocupado(a).						
14. Evito situaciones en las que temo sentirme rechazado(a).						
15. No soy tan capaz como las otras personas.						
16. Me siento satisfecho(a) conmigo y con mi vida.						
17. Antes de tomar una decisión, pido la opinión de los demás.						
18. Me siento menos agradable que los demás.						
19. Creo que mi conversación es interesante.						
20. Suelo decepcionar a las personas que me importan.						
21. Busco ser aceptado(a) por los demás.						
22. Necesito que alguien me diga que hice algo bien para creer que estuvo bien.						
23. Me siento contento(a) y a gusto aun estando solo(a).						
24. Me cuesta trabajo pedir disculpas.						
25. Puedo hablar sobre mis debilidades con otras personas.						
26. Creo que soy una persona atractiva e interesante.						
27. Se me dificulta tomar decisiones.						
28. Si alguien me critica me siento extremadamente incompetente.						
29. Me siento muy mal cuando cometo un error.						
30. Pienso que no he logrado nada interesante en mi vida.						

°	Ítems	Valoración					Obse rvación
	Motivación Personal:						
	a. Tienes claras las metas que quieres alcanzar en tu labor.						
	b. Haces las cosas lo mejor que puedes.						
	c. Recibes reconocimiento por hacer bien tu trabajo						
	d. Tu esfuerzo se ve bien recompensado por el logro de las metas que te has propuesto.						
	e. Sientes que las personas cercanas a ti se interesan por lo que haces y cómo te sientes.						
	f. Experimentas crecimiento personal a través de tu labor regular						
	g. Estás orgulloso de los aportes que haces en tu trabajo o en cualquier lugar en que te desenvuelvas						
	h. Sientes que tu actividad te lleva por el camino del éxito.						
	i. Te sientes bloqueado o atascado en tu actividad						
	j. Sientes que tu nivel de energía es siempre alto						

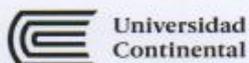
°	Ítems	Valoración					Obse rvación
	Rasgos de Personalidad: Identifican y evalúan distintas dimensiones de la personalidad que tienen un papel importante en el mundo laboral como son la capacidad intelectual, estabilidad laboral, áreas laborales de preferencia, capacidad de resolución de problemas, habilidades sociales, liderazgo.						
	Capacidad Intelectual:						
	1. Se considera una persona inteligente						
	2. Su mente es analítica						
	3. Es usted imaginativo o innovador						

	4. Tiene memoria para los detalles						
	5. Se considera una persona metódica y organizada						
	Estabilidad Laboral:						
	6. Es importante para usted tener un empleo estable						
	7. Le aburre hacer el mismo trabajo una y otra vez						
	8. Falta al trabajo con frecuencia						
	Áreas laborales de preferencia:						
	9. Le gusta trabajar con objetos						
	10. Le gusta trabajar con números y datos						
	11. Le gusta trabajar con otras personas						
	12. Le gusta más trabajar con palabras						
	13. Le gusta la investigación						
	14. Se aburre con los detalles						
	Resolución de problemas:						
	15. Sabe manejar el estrés cuando trabaja bajo presión						
	16. Sabe extraer lo positivo de sus fracasos						
	17. Aprende de sus errores						
	18. Resiste trabajar con una presión intensa y prolongada						
	19. Se considera una persona con iniciativa						
	20. Tiene dificultades para resolver un problema						
	Habilidades sociales:						
	21. Reacciona a las críticas						
	22. Escucha las críticas cuando son constructivas						
	23. Se siente incómodo al tener que hablar en grupo o frente al público						
	24. Tiene buenas relaciones con sus compañeros de trabajo						
	25. Cree que es un buen amigo(a)						

	Liderazgo:						
	26. Se considera una persona competitiva						
	27. Cree que es más eficaz trabajando solo						
	28. Cree que es más eficaz trabajando en grupo						
	29. Se siente bien al tomar decisiones importantes						
	30. Puede trabajar sin supervisión						

Gracias por su colaboración.

Apéndice C. Ficha de Validación de Experto



FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTO

Señor especialista se le pide su colaboración para la validación respectiva del instrumento de aplicación, para la cual el/la estudiante debe adjuntar el instrumento de recolección de datos y la matriz de consistencia, de la investigación titulada:

"El Desarrollo de Competencias y el Desempeño del Personal en la Empresa Distribuidora Camargo S.A.C.– Huancayo, 2018"

Instrucciones: Por favor, Marque con una "X" según considere la valoración de acuerdo a cada ítem.

Criterios de Evaluación	PARA: Congruencia y claridad del instrumento					PARA: Tendenciosidad (propensión hacia determinados fines)				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. El instrumento tiene estructura lógica.				X					X	
2. La secuencia de presentación de los ítems es óptima.					X				X	
3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.				X					X	
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.				X					X	
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.				X					X	
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.				X					X	
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.				X					X	
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.				X					X	
9. El instrumento abarca las variables e indicadores.				X					X	
10. Los ítems permiten contrastar las hipótesis.				X					X	
Sumatoria Parcial				24	20				20	20
Sumatoria Total										

Observaciones:

el instrumento esta listo para aplicarse

Nombres y Apellidos del Experto: Maycol BALDEÓN Palpa Especialidad: Administración

DNI: 71427513

Nro. Celular: 999277316

Firma:

Mp. Maycol J. Baldeón Palpa
C.I.D. 11221

ESCALA DICOTÓMICA PARA JUICIO DE EXPERTOS

Apreciación del experto sobre el cuestionario:

"El Desarrollo de Competencias y el Desempeño del Personal en la Empresa Distribuidora Camargo S.A.C.- Huancayo, 2018"

Criterios de Evaluación	Correcto	Incorrecto
1. El instrumento tiene estructura lógica.	X	
2. La secuencia de presentación de los ítems es óptima.	X	
3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.	X	
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.	X	
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.	X	
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.	X	
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.	X	
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.	X	
9. El instrumento abarca las variables e indicadores.	X	
10. Los ítems permiten contrastar las hipótesis.	X	

Nombres y Apellidos del Experto:..... Mayra Junior Baldeón Palpa

Teléfono:..... 988277316

DNI:..... 71427513

Firma:.....

Mg. Mayra J. Baldeón Palpa
CUD 41221

FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTO

Señor especialista se le pide su colaboración para la validación respectiva del instrumento de aplicación, para la cual el/la estudiante debe adjuntar el instrumento de recolección de datos y la matriz de consistencia, de la investigación titulada:

"El Desarrollo de Competencias y el Desempeño del Personal en la Empresa Distribuidora Camargo S.A.C.- Huancayo, 2018"

Instrucciones: Por favor, Marque con una "X" según considere la valoración de acuerdo a cada ítem.

Criterios de Evaluación	PARA: Congruencia y claridad del instrumento					PARA: Tendenciosidad (propensión hacia determinados fines)				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. El instrumento tiene estructura lógica.				X					X	
2. La secuencia de presentación de los ítems es óptima.				X				X		
3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.					X				X	
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.					X				X	
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.				X				X		
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.					X			X		
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.					X				X	
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.				X				X		
9. El instrumento abarca las variables e indicadores.					X			X		
10. Los ítems permiten contrastar las hipótesis.				X				X		
Sumatoria Parcial				20	25			3	24	15
Sumatoria Total				45				42		52

Observaciones:

el instrumento esta listo para aplicarse

Nombres y Apellidos del Experto: Maycol Baldeón Palpa Especialidad: Administración

DNI: 71427513

Nro. Celular: 988277316

Firma: 

Mg. Maycol J. Baldeón Palpa
C.R.D. 11221

ESCALA DICOTÓMICA PARA JUICIO DE EXPERTOS

Apreciación del experto sobre el cuestionario:

"El Desarrollo de Competencias y el Desempeño del Personal en la Empresa Distribuidora Camargo S.A.C. – Huancayo, 2018"

Criterios de Evaluación	Correcto	Incorrecto
1. El instrumento tiene estructura lógica.	X	
2. La secuencia de presentación de los ítems es óptima.	X	
3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.	X	
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.	X	
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.	X	
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.	X	
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.	X	
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.	X	
9. El instrumento abarca las variables e indicadores.	X	
10. Los ítems permiten contrastar las hipótesis.	X	

Nombres y Apellidos del Experto:..... Maycol Junior BALDÓN Palpa.

Teléfono:..... 988277316

DNI:..... 71427513

Firma:.....

Mg. Maycol J. Baldón Palpa
0511221

FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTO

Señor especialista se le pide su colaboración para la validación respectiva del instrumento de aplicación para la cual el/la estudiante debe adjuntar el instrumento de recolección de datos y la matriz de consistencia, de la investigación titulada:

"El Desarrollo de Competencias y el Desempeño del Personal en la Empresa Distribuidora Camargo S.A.C.- Huancayo, 2018"

Instrucciones: Por favor, Marque con una "X" según considere la valoración de acuerdo a cada ítem.

Criterios de Evaluación	PARA: Congruencia y claridad del instrumento					PARA: Tendenciosidad (propensión hacia determinados fines)				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. El instrumento tiene estructura lógica.					X					X
2. La secuencia de presentación de los ítems es óptima.					X					X
3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.					X					X
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.					X					X
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.					X					X
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.					X					X
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.					X					X
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.					X					X
9. El instrumento abarca las variables e indicadores.					X					X
10. Los ítems permiten contrastar las hipótesis.					X					X
Sumatoria Parcial					50					50
Sumatoria Total					50					50

Observaciones:

Nombres y Apellidos del Experto: Florencia Guzmán Peredo Especialidad: Alimentación

DNI: 200857501

Nro. Celular: 985364575

Firma: [Firma manuscrita]

ESCALA DICOTÓMICA PARA JUICIO DE EXPERTOS

Apreciación del experto sobre el cuestionario:

"El Desarrollo de Competencias y el Desempeño del Personal en la Empresa Distribuidora Camargo S.A.C. – Huancayo, 2018"

Criterios de Evaluación	Correcto	Incorrecto
1. El instrumento tiene estructura lógica.	X	
2. La secuencia de presentación de los ítems es óptima.	X	
3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.	X	
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.	X	
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.	X	
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.	X	
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.	X	
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.	X	
9. El instrumento abarca las variables e indicadores.	X	
10. Los ítems permiten contrastar las hipótesis.	X	

Nombres y Apellidos del Experto: Florencio Quiñones Peinado

Teléfono: 985364575

DNI: 20085759

Firma: [Firma manuscrita]

Dr. Florencio Quiñones Peinado
CLAD 0438
DOCENTE UNIVERSITARIO

FICHA DE VALIDACIÓN DE EXPERTO

Señor especialista se le pide su colaboración para la validación respectiva del instrumento de aplicación para la cual el/la estudiante debe adjuntar el instrumento de recolección de datos y la matriz de consistencia, de la investigación titulada:

"El Desarrollo de Competencias y el Desempeño del Personal en la Empresa Distribuidora Camargo S.A.C.- Huancayo, 2018"

Instrucciones: Por favor, Marque con una "X" según considere la valoración de acuerdo a cada ítem.

Criterios de Evaluación	PARA: Congruencia y claridad del instrumento					PARA: Tendenciosidad (propensión hacia determinados fines)									
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5					
1. El instrumento tiene estructura lógica.					X					X					X
2. La secuencia de presentación de los ítems es óptima.					X					X					X
3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.					X					X					X
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.					X					X					X
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.					X					X					X
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.					X					X					X
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.					X					X					X
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.					X					X					X
9. El instrumento abarca las variables e indicadores.					X					X					X
10. Los ítems permiten contrastar las hipótesis.					X					X					X
Sumatoria Parcial					50					50					50
Sumatoria Total					50					50					50

Observaciones:

.....

Nombres y Apellidos del Experto: Florencia Guzmán Sermedo Especialidad: Administración

DNI.: 200857591

Nro. Celular: 985364575

Firma: [Firma manuscrita]

ESCALA DICOTÓMICA PARA JUICIO DE EXPERTOS

Apreciación del experto sobre el cuestionario:

"El Desarrollo de Competencias y el Desempeño del Personal en la Empresa Distribuidora Camargo S.A.C. – Huancayo, 2018"

Criterios de Evaluación	Correcto	Incorrecto
1. El instrumento tiene estructura lógica.	X	
2. La secuencia de presentación de los ítems es óptima.	X	
3. El grado de complejidad de los ítems es aceptable.	X	
4. Los términos utilizados en las preguntas son claros y comprensibles.	X	
5. Los reactivos reflejan el problema de investigación.	X	
6. El instrumento abarca en su totalidad el problema de investigación.	X	
7. Las preguntas permiten el logro de objetivos.	X	
8. Los reactivos permiten recoger información para alcanzar los objetivos de la investigación.	X	
9. El instrumento abarca las variables e indicadores.	X	
10. Los ítems permiten contrastar las hipótesis.	X	

Nombres y Apellidos del Experto: Florencio Quiñones Peinado

Teléfono: 985364575

DNI: 20085759

Firma: [Firma manuscrita]

Dr. Florencio Quiñones Peinado
CLAD 0438
DOCENTE UNIVERSITARIO

Guía de Observación

I. Objetivo: Evaluar las **actitudes y valores del personal** (funcionarios y directivos) en la distribuidora Camargo S.AC

II. Tema a evaluar: Documentos : Curriculum vitae

Casos : Personal de la Distribuidora Camargo S.A.C

III. Lugar de Observación: Distribuidora Camargo S.A.C

IV. Datos de Observador:

Nombres _____ y _____ apellidos:

V. Fecha de observación:

Defina su respuesta según la siguiente escala de medición:

1	2	3	4	5
Muy deficiente	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente

I. Actitudes

°	Ítems	Valoración					Observación
	Nivel de cumplimiento de trabajos						
	Asistencia al centro de trabajo						
	Nivel de confiabilidad						
	Cumplimiento de metas y objetivos planteados.						
	Relaciones laborales						
	Responsabilidad en el cumplimiento de sus deberes.						
	Eficiencia en el servicio.						
	Trabajo independiente, sujetos a órdenes superiores						

II. Valores

	Ítems	Valoración	Observación

o							
	Respeto por las opiniones de los demás						
	Puntualidad						
	Sentido de colaboración						
	Sentido de compromiso						
	Búsqueda de la verdad						

Apéndice D. Organigrama de Distribuidora Camargo S.A.C

Apéndice E. Trabajadores encuestados

