

UNIVERSIDAD SAN PEDRO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD



Gestión de recursos humanos por competencias y desempeño
administrativo en el Gobierno Regional - Ancash, 2017
**TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE
CONTADOR PÚBLICO**

Autor:

Galvez Malqui, Miguel Mario

Asesor:

Medrano Acuña, Walter

Huaraz – Perú

2018

Palabras clave

Tema	Recursos humanos por competencias, desempeño administrativo
Especialidad	Contabilidad

Keywords

Theme	Human resources by competences, administrative performance
Specialty	Accounting

5. Área : Ciencias Sociales
5.2. Sub Área : Economía y Negocios
Economía

TÍTULO

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS Y
DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO EN EL GOBIERNO REGIONAL -
ANCASH, 2017

TITLE

MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES BY COMPETENCES AND
ADMINISTRATIVE PERFORMANCE IN THE REGIONAL GOVERNMENT -
ANCASH, 2017

RESUMEN

La investigación titulada “gestión de recursos humanos por competencias y desempeño administrativo en el Gobierno Regional - Ancash, periodo 2017”, tuvo como propósito determinar la influencia de la gestión de recursos humanos por competencias en el desempeño administrativo en el Gobierno Regional – Ancash.

La investigación fue del tipo descriptiva, aplicada, no experimental, transversal, se utilizó la técnica del análisis documental y la encuesta, y como instrumento la ficha de análisis documental y cuestionario. La población fue de 210 servidores públicos de la entidad y la muestra de 108 trabajadores.

Los resultados obtenidos, demostraron que existe influencia negativa de la gestión de recursos humanos por competencias en el desempeño administrativo en el Gobierno Regional – Ancash, periodo 2017.

ABSTRACT

The research entitled "human resources management by competencies and administrative performance in the Regional Government - Ancash, period 2017", aimed to determine the influence of human resources management by competencies in administrative performance in the Regional Government - Ancash.

The research was descriptive, applied, not experimental, cross, the technique of documentary analysis and the survey was used, and as an instrument the documentary analysis and questionnaire form. The population was 210 public servants of the entity and the sample of 108 workers.

The results obtained showed that there is a negative influence of the management of human resources by competencies in administrative performance in the Regional Government - Ancash, 2017 period.

Índice

	PG.
Palabra clave	i
Título	ii
Resumen	iii
Abstract	iv
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1. Antecedentes y fundamentación científica	1
1.2. Justificación de la investigación	74
1.3. Problema	75
1.4. Conceptualización y operacionalización de las variables	75
1.5. Hipótesis	76
1.6. Objetivos	76
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA	78
2.1. Tipo y diseño de investigación	78
2.2. Técnicas e Instrumentos de Investigación	80
2.3. Procesamiento y Análisis de la Información	81
CAPÍTULO III: RESULTADOS	82
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN	96
CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	99
Recomendaciones	101
Agradecimientos	103
Bibliografía	104
Anexos	107

INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

	Pág.
TABLA Y FIGURA N° 01.....	82
TABLA Y FIGURA N° 02.....	83
TABLA Y FIGURA N° 03.....	84
TABLA Y FIGURA N° 04.....	85
TABLA Y FIGURA N° 05.....	86
TABLA Y FIGURA N° 06.....	87
TABLA Y FIGURA N° 07.....	88
TABLA Y FIGURA N° 08.....	89
TABLA Y FIGURA N° 09.....	90
TABLA Y FIGURA N° 10.....	91
TABLA Y FIGURA N° 11.....	92
TABLA Y FIGURA N° 12.....	93

I: INTRODUCCIÓN

1.1. ANTECEDENTES Y FUNDAMENTACIÓN CIENTÍFICA

1.1.1. Antecedentes

Los problemas más comunes que presentan las entidades públicas, entre otros, están representados por el mal ambiente laboral, seguido por problemas de rotación y ausentismo, y por tener procesos administrativos deficientes o mal diseñados. Con lo que se infiere que las problemáticas más comunes de los responsables de recursos humanos son estas tres situaciones. Las siguientes problemáticas en frecuencia de mención, se desprenden de la problemática de procesos administrativos deficientes, como los son temas relacionados con procesos de reclutamiento y selección poco adecuados, así como de procesos de capacitación deficientes o no alineados a los requerimientos de la organización.

La definición específica y como se han presentado los problemas señalados; entre otros lo manifiestan:

(Fernández, 2015). En su tesis titulada “gestión de recursos humanos por competencias laborales en la secretaria de inteligencia, para mejorar el desempeño técnico y administrativo, para la producción de inteligencia y coordinación del Sistema Nacional de Seguridad del Estado Guatemalteco”, concluye que se confirma la hipótesis de investigación, en cuanto a que la inexistencia de un modelo institucionalizado de gestión de recursos humanos por competencias no permite mejorar el desempeño de trabajo de la Secretaría de Inteligencia Estratégica (SIE), y los servicios de inteligencia que brinda el Sistema Nacional de Seguridad e Inteligencia del Estado de Guatemala. La Dirección de Recursos Humanos de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, como órgano responsable de

impulsar políticas de mejora y desarrollo del personal, no cuenta con procesos ni modelos de gestión basado en desarrollo de competencias laborales, en sus subsistemas de trabajo, situación que afecta el nivel de desempeño de los trabajadores de las áreas técnicas y administrativas. La Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, cuenta con una estructura técnica, administrativa y financiera plenamente integrada, con un equipo de recursos humanos alineados e identificados con la filosofía y su marco estratégico institucional, para proporcionar la información estratégica nacional e internacional de manera objetiva y oportuna. Se crea la necesidad de implementar un modelo de gestión por competencias laborales en el Sistema de recursos humanos, de la Secretaría de Inteligencia Estratégica del Estado, con miras a establecer una carrera profesional, técnica y administrativa con el personal que integra, no solo a la Secretaría sino a las Instituciones que conforman el Sistema Nacional de Seguridad del Estado Guatemalteco.

(Vera, 2016). En su tesis denominado “la gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del Banco Guayaquil Agencia Portoviejo”, concluye que la gestión por competencias apropiadas en el Banco Guayaquil se enfoca en un modelo conductista en donde las competencias son definidas a partir de los empleados con mejor desempeño, identificando atributos como la iniciativa, resistencia al cambio y principalmente el liderazgo. El proceso de selección aplicado en el Banco Guayaquil para la promoción y desarrollo del Talento Humano se lo realizó de forma directa al escoger y calificar al colaborador idóneo, y solo de ser estrictamente necesario se adecuan procesos de reclutamiento externo con normas técnicas vigentes. El Banco Guayaquil mantiene un clima laboral favorable, la percepción de los empleados sobre las estructuras y procesos es insuficiente, el ambiente es estructurado, se conocen las

reglas y normas de trabajo, los empleados poseen un sentimiento de responsabilidad hacia su cargo lo que repercute en los niveles de calidad tanto en los procesos administrativos como productivos. La empresa cuenta de un clima organizacional competitivo ya que existen desafíos por optimizar sus estructuras y procesos en los que interviene todo el Talento Humano.

(Camila Gómez y Lucy Mendoza, 2016). En su tesis “modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S.”, concluyeron que el modelo de competencias, a pesar de ser un tema que se mantiene en el tapete en los últimos años, existía ya desde 1960, una corriente interesada en este aspecto no fue sino hasta 1973 con Douglas Mc Clelland que logró concretarse. Este modelo se basa en una serie de características que están relacionadas con un desempeño superior en un puesto de trabajo, y así como los conocimientos, las habilidades y la experiencia son importantes, existen también otras características como los rasgos, motivos, aptitudes que si bien son difíciles de detectar son también necesarias para lograr dicho desempeño y fue el utilizado para el presente trabajo. El modelo de competencias de talento humano es susceptible de ser aplicado en el área administrativa y a futuro en el área académica de la institución y debido a la interrelación que mantienen entre sí dichas actividades, los beneficios que reporta el modelo al ser aplicado en algunos de los subsistemas de la administración se agregan a los otros subsistemas y se forma una especie de cadena de beneficios entre ellos. Al aplicar el modelo de competencias en la capacitación del talento humano de la organización, se hace necesario analizar los requerimientos de los cargos y evaluar la fuerza laboral, con el propósito de saber con qué personal cuenta la organización y estar informado sobre cuáles serán los posibles candidatos para ascensos o transferencias futuras. La aplicación del modelo por

competencias en la detección de necesidades de capacitación permite elaborar un perfil de entrenamiento adecuado a las necesidades reales de los individuos en el desempeño de su cargo, pero además se puede detectar potencialidades de los trabajadores con desempeño superior, lo cual puede ser aprovechado por la organización en el desarrollo de planes. Se realizó un análisis y descripción de cargos por competencias para el área administrativa de la empresa ACMED S.A.S., así como la elaboración de un proceso de reclutamiento y selección a los aspirantes a cargos administrativos, y la respectiva propuesta para evaluar el desempeño de cada uno de los cargos. Se propuso un plan de capacitación pertinente para potenciar las competencias de los diferentes perfiles del Personal Administrativo de la empresa ACMED S.A.S, el cual contiene temas a tratar, responsables, Justificación y objetivos y alcance de las actividades. El modelo de gestión integra y articula los procesos de selección, evaluación del desempeño y capacitación, lo que le permite a la organización gestionar, potenciar y desarrollar el talento humano con que cuenta.

(Martinez, 2014). En su tesis “Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa de las Artes Gráficas”, asevera que el objetivo se cumplió cabalmente, con el desarrollo de la propuesta contenida en el capítulo 3 donde, mediante el análisis del Manual organizacional, misión, visión, valores y demás documentos que contienen la filosofía y sentir de la empresa, se pudieron obtener los tres principales Diccionarios que forman la estructura medular de cualquier Sistema de Gestión del Talento Humano por competencias: El Diccionario de valores, el Diccionario de competencias cardinales y el Diccionario de competencias específicas y comportamientos. Posteriormente, una vez definidas las competencias y establecidas sus respectivas mediciones a través de comportamientos observables; se

pudo diseñar una serie de instrumentos que permitirán llevar a cabo de forma objetiva los procesos de reclutamiento, capacitación y evaluación del desempeño; mismos que son pilares de las actividades que desarrolla el Área Recursos Humanos. Adicionalmente, permitirán planificar y desarrollar estrategias que propicien el crecimiento del trabajador mediante un Plan de Carrera o como posible candidato para la sucesión de una posición de mayor nivel jerárquico. La mayor restricción que se presentó durante el desarrollo de esta tesis fue la concerniente al manejo de los puestos por perfiles generales o “puestos tipo”; donde se engloba a los especialistas por el tipo de puesto que ocupa, sin considerar las necesidades o competencias departamentales que requiere su función, restándole así, la personalización y especialización al perfil del puesto. Sin embargo, en este momento, para la empresa es más funcional realizarlo de la manera antes señalada.

(Casa, 2015). En su tesis titulada “gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo – 2015”, concluye que el valor “sig.” es de 0,056, que es mayor a 0.05 el nivel de significancia, entonces se acepta la hipótesis nula (H_0); por lo tanto, se afirma que no existe relación significativa entre la dimensión proceso de selección de personal y desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de San Jerónimo. Dando respuesta al segundo objetivo específico de esta investigación: determinar la relación que existe entre Capacitación/desarrollo y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de San Jerónimo, se concluye que el valor “sig.” es de 0,000 que es menor a 0,05 el nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0); por lo tanto, se afirma con un nivel de confianza de 95% que sí existe una relación significativa entre la dimensión capacitación y desarrollo

y la variable desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad distrital de San Jerónimo. Dando respuesta al tercer objetivo específico de esta investigación: determinar la relación que existe entre Carrera profesional y el desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de San Jerónimo, se concluye que el valor “sig.” es de 0,000 que es menor a 0,05 el nivel de significancia, entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0); por lo tanto, se afirma con un nivel de confianza de 95% que sí existe una relación significativa entre la dimensión desarrollo personal y la variable desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad distrital de San Jerónimo. Finalmente con relación al objetivo general: determinar la relación que existe entre Gestión por Competencias y Desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de San Jerónimo, se concluye que el valor “sig.” es de 0.000, que es menor al nivel de significancia de 0.05, entonces se rechaza la hipótesis nula (H_0); por lo tanto, se afirma con un nivel de confianza de 95% que sí existe una relación significativa entre la variable gestión por competencias y la variable desempeño laboral del personal administrativo de la municipalidad distrital de San Jerónimo.

(Calagua, 2015). En su tesis denominada “gestión del talento humano por competencias y desempeño laboral en administrativos del Ministerio de Agricultura y Riego, 2015”, concluye que existe una correlación estadísticamente significativa de 0,880 “correlación positiva alta” ($p: 0.000 < \alpha: 0.01$), entre la gestión del talento humano por competencias y el desempeño laboral, así también entre las dimensiones de gestión de talento con el desempeño laboral. El estudio concluye que hay relación positiva alta entre gestión del talento humano por competencias y desempeño laboral. Estableciendo para ello programas de desarrollo de competencias laborales y de

incentivos para reforzar la predisposición de los trabajadores del Ministerio de Agricultura y Riego en la sede Lima.

(Valentín, 2017). En su tesis denominado “gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral del Personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016”, concluye que el nivel de influencia de la gestión del talento humano en el desempeño laboral del personal de salud, es directa de causa efecto, de nivel alto y altamente significativa ($r = 0.8154$, $p = 0.000$), determinando que el 49.69% de encuestados considera que la gestión del talento humano en la Red de Salud Huaylas Sur es de nivel regular, y el desarrollo del desempeño laboral también es regular. El nivel de influencia del proceso de incorporación en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, es directa de causa efecto, altamente significativa ($p = 0.000$), donde el 42.86% de los encuestados considera que el proceso de incorporación es de nivel regular y el desarrollo del desempeño laboral es también regular. El nivel de influencia de la capacitación en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, es directa de causa efecto, y altamente significativa ($p = 0.000$), donde el 44.10% de los encuestados considera que la capacitación del personal es regular y el desarrollo del desempeño también es regular. El nivel de influencia de la evaluación en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, es directa de causa efecto y altamente significativa ($p = 0.000$), donde el 45.34% de la evaluación del desempeño es regular y el desarrollo del desempeño también es regular. El nivel de influencia de los incentivos en el desempeño laboral del personal de la Red de Salud Huaylas Sur, es directa de causa efecto y altamente significativa ($p = 0.000$), determinando que, el 44.72% de los encuestados considera que los incentivos son de nivel bajo y el desarrollo del desempeño laboral también es bajo.

(Rodríguez D. , 2016). En su tesis titulada “modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa PROMAS S.R.L. del Distrito de Trujillo 2016”, concluyó que mediante el Modelo de Gestión por Competencias se ha logrado determinar las habilidades, conocimientos y destrezas de cada puesto de trabajo de la Empresa PROMAS S.R.L. de la ciudad de Trujillo. La evaluación sobre desempeño laboral que se aplicó después de implementar este Modelo de Gestión por Competencias permitió obtener mejores resultados en la Empresa PROMAS SR.L. Se determinó cuáles son las Competencias Generales y Competencias Específicas de los colaboradores de la empresa PROMAS S.R.L. por cada puesto de trabajo.

(Nolberto, 2017). En su tesis llamado “gestión del talento humano y el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, 2017, concluyó que la Gestión de Talento Humano y el Desempeño Laboral en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui luego de someterse al coeficiente de spearman arrojó un valor de 0.819, lo que indica que existe una correlación positiva alta, entre gestión de talento humano y desempeño laboral. Demostrando así que, si se desarrolla una buena gestión de talento humano, se apreciará en el desempeño laboral del trabajador. La selección de personal y calidad de vida laboral en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui nos permite demostrar a través del coeficiente de spearman arrojó un valor de 0.640, lo que indica que existe una correlación positiva moderada, entre selección de personal y la calidad del trabajo. La selección de personal y trabajo en equipo en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, nos permite demostrar a través del coeficiente de spearman arrojó un valor de 0.613, lo que indica que existe una correlación positiva moderada, entre selección de personal y el trabajo en equipo. La capacitación de personal y calidad de vida laboral en la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, nos permite demostrar a través del coeficiente de

spearman arrojó un valor de 0.756, lo que indica que existe una correlación positiva alta, entre capacitación de personal y la calidad del trabajo.

(More, 2017). En su tesis titulada “gestión del talento humano para la mejora del desempeño laboral en la empresa Ángel Divino, Chiclayo 2016”, concluyó que el diagnóstico de la gestión de talento se ha determinado que los factores que afectan el trabajo son la falta de capacitaciones, ya que es poco frecuente y no se incluye a todo el personal, también la deficiente comunicación dentro de la organización y la falta de organización de la empresa, lo cual se refleja en los resultados del desempeño de los trabajadores debido a una deficiente gestión del talento. En el diagnóstico de la situación actual del desempeño laboral en la empresa Ángel Divino, se logró determinar que la mayor parte de los trabajadores cumple con las actividades asignadas según lo establece la empresa (71%), sin embargo, se tiene pequeños grupos de trabajadores que presentan deficiencias en sus resultados dentro de las labores diarias (29%), debido al desconocimiento y la falta de capacitación para desempeñar sus actividades. Respecto a la elaboración de estrategias de gestión del talento humano, se ha determinado que es necesaria para el desarrollo de la empresa Ángel Divino, ya que esta permitiría mejorar los resultados en cuanto al desempeño de cada uno de sus colaboradores y al involucramiento de estos con el crecimiento y desarrollo de la empresa.

1.1.2. Fundamentación Científica

Bases Teóricas

La investigación tuvo como bases teóricas y conceptuales lo mencionado en:

Gestión por competencias en cada proceso de RR.HH.

(Alles, 2005). Dice que se empieza con la atracción, selección e incorporación de nuevos elementos, para concluir en el cumplimiento de los planes de sucesión. En el desarrollo se toman en cuenta el análisis de descripción de puestos, la formación, evaluación de desempeño y remuneración e incentivos. a. Selección: A partir del perfil que se definió, cada puesto tendrá competencias derivadas del conocimiento y competencias de gestión o derivadas de las conductas. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos, ya que en su conjunto conforman el perfil buscado. b. Análisis y descripción de puestos: Es el primer proceso que debe encarar una empresa. Hay que definir en la descripción las competencias que requiere cada puesto y de esta manera el reclutamiento será más selectivo. Las competencias identifican el “como” se logrará el desempeño al caracterizar los requerimientos necesarios de las personas. Las descripciones de trabajo identifican el “que” del desempeño al describir las funciones esenciales de un determinado trabajo. Son herramientas referenciales y útiles en valoraciones de cargo y en determinar el estatus (operarios vs. administrativos).

a. Selección: A partir del perfil que se definió, cada puesto tendrá competencias derivadas del conocimiento y competencias de gestión o derivadas de las conductas. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos, ya que en su conjunto conforman el perfil buscado.

b. Análisis y descripción de puestos: Es el primer proceso que debe encarar una empresa. Hay que definir en la descripción las competencias que requiere cada puesto y de esta manera el reclutamiento será más selectivo. Las competencias identifican el

“como” se logrará el desempeño al caracterizar los requerimientos necesarios de las personas. Las descripciones de trabajo identifican el “que” del desempeño al describir las funciones esenciales de un determinado trabajo. Son herramientas referenciales y útiles en valoraciones de cargo y en determinar el estatus (operarios vs. administrativos).

- c. Remuneraciones:* Es el módulo más difícil de implementar. Compensar por competencias significa que la empresa deberá implementar un sistema de remuneraciones variables donde se considerarán para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de las personas con relación a su puesto y a su desempeño. Para llegar a cumplir este proceso es imprescindible evaluar el desempeño por competencias.
- d. Evaluación de desempeño:* Para saber cómo está el personal en relación con las competencias definidas, si las cubren o si hay que capacitar, para esto es necesario hacer evaluaciones de desempeño por competencias. No significa que si las personas no están dando los resultados esperados tiene que ser despedidas, simplemente se buscará la manera de entrenarlas o cambiarlas de puesto. También sirve este proceso para saber cómo desarrollar en el futuro al personal de acuerdo con las necesidades detectadas.
- e. Formación/capacitación:* Además de definir las competencias y de detectar las necesidades se deberá implementar un proceso para fortalecer a los que no logran cumplir con los resultados esperados. Este enfoque se deriva del paradigma de observar cuáles son los comportamientos que la gente exitosa realiza en determinada área, crear un perfil y tomarlo como estándar de productividad, es decir en sentido empresarial “como aprender comportamientos altamente efectivos”. Si no se sabe que

competencias tiene cada persona no es posible entrenar o capacitar efectivamente ya que no se podrá proveer el conocimiento necesario para obtener los resultados requeridos. En esta etapa la formación acompaña al trabajo, de este modo la adquisición de competencias no solo precede al trabajo sino que se realiza en el transcurso del mismo, en condiciones favorables para adquirir nuevas habilidades es decir, se facilitan los estímulos apropiados y proporcionan los recursos necesarios. Implica la tarea de enseñar y lograr la asociación con la experiencia previa del trabajador.

f. Planes de Sucesión: Permite identificar y preparar con suficiente anticipación al talento que el día de mañana ocupará tanto la gerencia general como los demás cargos directivos. Representa un elemento crítico en la creación y el sostenimiento de la ventaja competitiva de las organizaciones. No solamente el plan asegura la disponibilidad de sucesores adecuadamente preparados para las posiciones directivas, sino que además es una condición necesaria para que la organización cuente con una base de talento superior a la de sus competidores.

La gestión por competencias

(R. Boyatzis; J. Willey & Sons, 1999). Dice que las empresas que gestionen correctamente sus recursos humanos se beneficiarán de una ventaja competitiva para entrar en el nuevo milenio, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y en la disposición de su equipo humano. Cuanto mejor integrado esté el equipo y más se aprovechen las cualidades de cada uno de sus integrantes, más fuerte será la empresa. Esto es la gestión por competencias. El concepto de las competencias no es nuevo, pero la gestión por competencias crece en importancia en el mundo empresarial: su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección que prima el factor humano, en el que cada

persona, empezando por los propios directivos, debe aportar sus mejores cualidades profesionales a la empresa. Este enfoque se basa en la comprensión de que toda organización está constituida por personas, que darán a la organización su dimensión real, además de marcar las diferencias competitivas. Para que la implantación de este enfoque sea posible, se requiere una dirección global que tenga una visión completa de la empresa, que sea capaz de integrar adecuadamente los equipos de trabajo y de dirigirlos hacia el logro de los objetivos planteados en función de los retos y de las oportunidades del entorno. Si los brazos y las manos de la organización son las personas que la integran, es necesario conocer las competencias que cada puesto exige y las que cada persona ofrece.

¿Qué se entiende por competencia en el marco de la gestión de negocios?

(Buchanam, 2001). Sostiene que las competencias son las características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta. En definitiva, se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable. Así, se puede hablar de dos tipos de competencias: Las competencias diferenciadoras distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación mediana.

Las competencias umbral o esenciales son las necesarias para lograr una actuación media o mínimamente adecuada. Todas las personas poseen un conjunto de atributos y conocimientos, que pueden ser tanto adquiridos como innatos, y que definen sus competencias para una

determinada actividad. Sin embargo, no es el objetivo de las competencias estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona: se trata de identificar aquellas características que puedan resultar eficaces para las tareas de la empresa. Así se definirán las competencias clave para la organización.

Las competencias clave tienen una influencia decisiva en el desarrollo del puesto de trabajo y, por tanto, en el funcionamiento de la empresa. Si se produce una adecuación (es decir, un ajuste) entre las competencias de la persona y las requeridas por su puesto, el ajuste será óptimo. Si, por el contrario, hay un desfase entre las competencias requeridas por el puesto y las características de la persona, su adecuación se verá afectada negativamente. De acuerdo al grado de especificidad, las competencias se dividen en dos grandes bloques: Conocimientos específicos, de carácter técnico, precisos para la realización adecuada de las actividades. Habilidades/cualidades: Capacidades específicas precisas para garantizar el éxito en el puesto. Lo que se pretende mediante el enfoque de competencias es lograr una gestión de la empresa más ajustada al activo humano utilizando las características clave que tiene el personal actual y aquellas que hacen que, también, un determinado puesto de trabajo se desarrolle más eficazmente. La consecuencia de todo ello es la integración de un equipo de trabajo que conseguirá alcanzar los objetivos a corto, medio y largo plazo de manera efectiva. Para lograrlo, es necesario desarrollar el perfil de los puestos desde la perspectiva de las competencias. El modelo de dicho perfil deberá incluir los siguientes pasos: Definición del puesto. Tareas y actividades principales.

Formación de base y experiencia requerida para su desempeño. Competencias técnicas o conocimientos necesarios para un desempeño adecuado. Competencias referidas a

capacidades/habilidades. Una vez definidos los modelos, se identificarán las competencias clave en función de la estrategia de la empresa y del perfil objetivo deseado para las personas que la integran. Esta lista restringida de competencias es una información que sirve tanto para orientar de forma global los procesos de selección y de promoción como para orientar el plan general de formación, que intentará cubrir la gestión estratégica de recursos humanos en la organización mediante el desarrollo del perfil de competencias de las personas.

Utilidades de un sistema de competencias

(C. Chewigton, Allyn & Baron, 1998). Consideran que una correcta implantación de un sistema de gestión por competencias proporciona a la organización resultados satisfactorios a corto, medio y largo plazo. A continuación se exponen las principales áreas de aplicación.

Descripción de puestos. Se consigue un enfoque completo de las necesidades de cada puesto de trabajo y de la persona ideal para desarrollarlo, mediante la consideración de aspectos objetivos tanto de uno como de otra. A través del enfoque de competencias se plantean y se obtienen resultados a corto, medio y largo plazo: *Corto plazo.* Considera las características de las personas para tomar decisiones organizativas: qué necesidades se tienen y con qué equipo se cuenta. *Medio plazo.* Analiza el grado de adecuación de las personas a los requerimientos de los puestos y plantea un sistema de reasignación efectivo. Asimismo, identifica candidatos a cada puesto, detectando necesidades de formación y desarrollo. *Largo plazo.* Identifica el proceso de evolución de la organización planteando un plan para adecuar el personal actual a las características y necesidades futuras de cada puesto de trabajo y, por tanto, de la organización. Este proceso es similar al que realiza un entrenador de fútbol para su equipo: hay que

conocer a cada jugador, con sus cualidades y deficiencias, así como los requerimientos de cada posición con el objeto de planear el partido del domingo, la segunda vuelta de la Liga y realizar la planificación de competiciones como la Copa y los campeonatos europeos.

Integración de equipos de trabajo. Una vez que se dispone de una descripción completa de puestos y ocupantes ideales, se asignarán las personas adecuadas a los puestos donde mejor encajen. Se obtendrá, así, un equipo de trabajo bien integrado, enfocado a la consecución de los objetivos del departamento y de la empresa y no exclusivamente a los personales.

Implantación de una cultura organizativa. La cultura organizativa es un concepto abstracto, difícil de apreciar y de medir, pero que afecta directamente al desarrollo y a los resultados de la empresa. Los estudios señalan que el 70 por 100 de los cambios culturales fracasan debido, principalmente, a dos factores: Se plantea el futuro deseado de forma vaga y poco definida; es decir, que no se determinan los objetivos hacia los cuales se desea conducir la empresa. No se contemplan componentes no racionales, emocionales, ni otros aspectos del ser humano; además no se difunde claramente la información respecto al rumbo a seguir y el proyecto a conseguir. Una correcta utilización de un sistema de gestión por competencias posibilita que la organización implante y ponga en funcionamiento la cultura organizativa deseada pues, como se ha visto, se conoce a los integrantes del equipo, quienes, en definitiva, adoptan, moldean y conforman la cultura de la empresa. Los equipos de trabajo tienen una gran influencia en la implantación de esta cultura corporativa.

Barrera generacional. En las organizaciones hay un distanciamiento generacional que impone barreras entre las personas. La experiencia

de aquellos cuyas edades oscilan entre los cuarenta y cinco y los cincuenta y cinco años –que muy probablemente todavía tienen mucho que aportar a la empresa– choca con la agresividad y preparación de jóvenes en torno a treinta años, de amplio potencial, y que irrumpen con fuerza en la organización. La definición del potencial de las personas minimiza el choque generacional, entre otras posibles tensiones, y facilita, además, el establecimiento de planes de carrera y de sucesión de manera objetiva, clara y sistematizada.

Apreciación del potencial. Para la empresa, es un factor de éxito adicional la definición de las competencias clave requeridas para su funcionamiento y la localización de las personas que las posean, tanto en estado latente (porque no las estén utilizando) como en estado manifiesto (en activo).

Dirección por objetivos. Una buena dirección por objetivos se apoya en la gestión por competencias, pues ésta proporciona la identificación de las características que contribuyen a la consecución de mejores resultados de negocio.

Gestión del cambio. Mediante el sistema de competencias se consigue una información necesaria y precisa con la cual contar en momentos de cambio. Además, la reducción de las tensiones generacionales y la obtención de una mayor integración del trabajo hace que las personas se comprometan más con la organización y, así, se reduzca la resistencia al cambio y se logre una mejor aceptación de las nuevas medidas que requiere el paso de una etapa a otra. Por ejemplo, es posible utilizar este enfoque de gestión por competencias en los procedimientos de privatización de empresas, reingeniería de procesos y muchos otros asuntos de actualidad en los que sea necesario realizar cambios en cualquier organización.

Competencias clave de la organización. Las empresas plantean la estrategia de su negocio en función del desarrollo de sus competencias clave (también denominadas core competencies) que aportan ventajas competitivas (en procesos, precios de acceso a mercados, etc.). La gestión de los recursos humanos es, también, una macro competencia clave y el enfoque mediante competencias traerá beneficios en la implantación de estrategias a corto, medio y largo plazo.

Características de las competencias

(Drucker, 1997). Dice que Al determinar el modelo de gestión por competencias que se implantará en la organización, hay que tener presente cuáles son las características que deben poseer las competencias, con carácter general. **Adecuadas al negocio.** Es necesario identificar las competencias que tengan una influencia directa en el éxito de la empresa, tanto positiva como negativamente. El objetivo es mejorar el desempeño general de la empresa, así que hay que conocer las características de las personas implicadas. **Adecuadas a la realidad actual y futura.** Para considerar las adaptaciones y requerimientos que existirán en un futuro, se deben considerar la situación, las necesidades y las posibles deficiencias de la organización, así como el plan de desarrollo o evolución que tendrá la empresa. **Operativas, codificables y manejables.** Es necesario que cada competencia cuente con una escala de medición que se obtenga de manera clara y sencilla, pues las cualidades no deben ser atributos abstractos. Toda competencia debe tener la facultad de proporcionar una información que pueda ser medida y clasificada. **Exhaustiva.** La definición de las competencias debe tener en cuenta todos los aspectos de la organización y de las personas. Terminología y evaluación. Se deben utilizar un lenguaje y unos conceptos estándares en la organización, con el objeto de que todas las personas conozcan lo que

se espera de ellos y el sistema con el que serán evaluadas. **De fácil identificación.** Dentro del sistema se debe identificar el nivel o grado de la competencia de una manera fácil, es decir, que no sea necesario realizar un estudio profundo o complicado cada vez que se desea obtener información.

Diseño de perfiles

(McClelland, 1992). Explica los siguientes aspectos, *Definición de las competencias.* Hay diferentes métodos para identificar las competencias clave para el desarrollo adecuado de actividades dentro de la empresa. La información es conocida por las personas que desempeñan el puesto de trabajo, las que lo supervisan y alguien más de dentro y probablemente de fuera de la empresa. Para ello es necesario realizar el inventario de competencias que exija el desarrollo de cada actividad. El mejor procedimiento para obtener la información sobre cada puesto sería realizar unas entrevistas en cascada: desde el máximo responsable del área hasta el ocupante del puesto en cuestión. Pero este sistema puede resultar menos eficaz por limitaciones de tiempo y en función del tamaño y la complejidad de la empresa. Por ello, y sin renunciar a obtener información de primera calidad, existen otros métodos como el panel de expertos, el conocimiento de los superiores, el assesment center y las pruebas de compatibilidad profesional, entre otros, que minimizan la variable tiempo y sirven para recabar información de mucha calidad. De entre todos éstos, destacan dos métodos para definir los conocimientos y cualidades que conforman las competencias de una empresa:

- a) **Reuniones con directivos y personal clave.** Este método permite conocer la información respecto a las actividades que cada puesto realiza y las competencias que debe tener. Es conveniente considerar los siguientes puntos para llevar a cabo las reuniones con directivos y personal clave: Los técnicos de recursos humanos

de la empresa definen un primer borrador de competencias. En caso de que la empresa no cuente con técnicos de recursos humanos, el borrador puede redactarlo un asesor externo. Esta propuesta debe incluir: 1. Una formulación de competencias de forma genérica, de manera que puedan ser aplicadas a todos los integrantes de un grupo. 2. La definición de las competencias seleccionadas, en términos de comportamientos explícitos contrastables en el desarrollo de la actividad, para reducir la ambigüedad sobre conceptos empleados. 3. Las definiciones deben reflejar aquellas cualidades e ideas que la empresa desee transmitir como cultura corporativa. Entrevista con cada director funcional, con técnicos y con mandos de amplia experiencia en la empresa a efectos de completar y validar la información. La entrevista debe tener un formato definido con el que se obtenga el inventario de competencias del área. Una vez que se tiene la información, es necesario analizarla y darle el formato adecuado. Este análisis puede proporcionar datos importantes acerca del estado actual de situaciones específicas dentro de la empresa. Seguramente habrá diferencias entre la empresa que se quiere llegar a ser y la que realmente se es, por lo que resulta un buen momento para identificar esa diferencia y plantear una posible solución y evolución. Una vez analizada la información, se debe realizar un inventario global del estado actual de los recursos humanos dentro de la empresa.

b) Selección a través de un inventario de competencias estándar.

Este método permite recoger la información referente a cada puesto de trabajo según un inventario de competencias estándar para la empresa. El equipo directivo desarrolla, junto con los responsables del proyecto, una lista de atributos sobre los que se desarrollará el enfoque por competencias, y por tanto, la operación

y filosofía de negocio de la empresa. A continuación se presenta como ejemplo un inventario estándar de habilidades y capacidades utilizado para la identificación de competencias sobre las que una empresa plantea su éxito organizativo.

Competencias de las personas

(H. Hamel, Wiley & Sons, 1995). Sostienen que los factores que influyen en la definición de los perfiles profesionales son los aplicables también para analizar y establecer un baremo de las competencias de las personas, con la diferencia que lo que para un puesto se trata de requerimientos derivados de la complejidad y responsabilidad exigida, mientras que para la persona hay que tener en cuenta elementos de aprendizaje o capacidades ya desarrolladas. La determinación del perfil de la persona se puede realizar utilizando las siguientes fuentes de información.

Evaluación por superiores. Consiste en recoger información sobre cada persona, evaluando sus conocimientos, habilidades y cualidades, a partir de una entrevista mantenida con el superior directo. Se puede crear una comisión donde los superiores de cada área definan el perfil de sus colaboradores, apoyándose en datos y hechos objetivos, así como en la observación de su actuación.

Auto cuestionarios. Las personas analizadas reflejan su propia percepción sobre sus competencias mediante un cuestionario de autoevaluación. Esta información suele cruzarse con la recibida de los superiores. Contestar a los cuestionarios tiene siempre carácter voluntario. Es un método de recabar información utilizado en organizaciones muy maduras. Esta información puede complementarse con un cuestionario de información biográfica (CIB) que también rellenarán los empleados, donde se recogen los datos

referentes, fundamentalmente, a sus conocimientos o formación de base y su trayectoria profesional dentro y fuera de la empresa. Además, el CIB puede ser muy útil para actualizar el inventario de personas del departamento de recursos humanos.

Evaluación por terceros (internos o externos). Consiste en recoger información sobre cada individuo a través de entrevistas con las personas y con los superiores, a partir de las cuales se elabora un informe sobre su nivel actual de competencias.

Pruebas profesionales. Consisten en realizar pruebas dirigidas a conocer en qué medida la persona tiene y desarrolla las competencias exigidas por el puesto. Normalmente son un complemento a otros sistemas y no son imprescindibles para realizar la evaluación.

Adecuación persona/puesto. Una vez definidos los perfiles profesionales y los perfiles de las personas, siguiendo las mismas especificaciones técnicas, se identifica al nivel de ajuste de la persona al puesto que ocupa, comparando las competencias, identificando los puntos fuertes y débiles de la persona respecto al puesto.

Planificación de recursos humanos

(Weis, 2001). Sostiene que la en la transformación que debe realizar la empresa para ser la deseada en un futuro definido, no es suficiente realizar cambios en procesos y en tecnologías. Muchas veces, el fracaso en la implantación de sistemas se debe a la falta de planificación en la gestión del cambio requerido en las personas dentro de la organización; pues son ellas las que utilizan la tecnología y las que llevan a cabo los procesos. Por ello, todo cambio se debe realizar mediante una estrategia integral. En este apartado se establecerá una descripción general de los métodos y sistemas para

realizar la planificación, de acuerdo a las características que presenta el entorno y a las necesidades de la empresa. La reflexión estratégica de la dirección relativa a los recursos humanos está orientada al futuro: se deben identificar estructuras, sistemas, procesos y actividades para el desarrollo de directivos y para la sucesión que permitan conseguir los objetivos planteados en la organización. En la transformación de procesos o de tecnología es necesario identificar el efecto que éstos tendrán en las actividades llevadas a cabo dentro de la organización. Algunos puestos de trabajo se verán afectados poco y otros de manera significativa; habrá incluso actividades para las que se deberá diseñar un puesto de trabajo nuevo. Todo esto requiere un proceso de planificación de recursos humanos en el que se identifique la estructura actual y el inventario de las personas que lo hacen para determinar la formación, reubicación, selección o los excedentes que habrá que gestionar dentro de los recursos humanos en la empresa siguiendo el enfoque de competencias.

Para realizar una estrategia integral es necesario determinar de forma sistemática las necesidades futuras de recursos humanos, tanto cualitativa como cuantitativamente, para facilitar la toma de decisiones y diseñar anticipadamente las acciones a desarrollar. Un procedimiento sencillo y efectivo para realizar la planificación de recursos humanos pasa por estos pasos: 1. Definición de los perfiles de requerimientos profesionales de los puestos tipo para desarrollar adecuadamente las funciones futuras de acuerdo a las competencias de cada puesto de trabajo. 2. Realización del inventario de personal, considerando las competencias de cada persona en términos de conocimientos, trayectoria profesional, capacidades y aspiraciones. Análisis del nivel de adecuación de las competencias de las personas, según el puesto desempeñado, a desarrollar en el futuro. 4.

Clasificación del personal en grupos de tratamiento diferenciado que permita tomar decisiones objetivas en materia de promoción, formación y desarrollo profesional. 5. Determinación de las necesidades futuras del personal, cualitativa y cuantitativamente, con un plan que considere el tiempo y los plazos de los requerimientos. 6. Diseño objetivo de los planes individualizados de formación, selección y reubicación. Para lograrlo, se debe desarrollar una política de recursos humanos de acuerdo a las características y necesidades de cada empresa, contemplando todos y cada uno de los procesos de la gestión de recursos humanos tales como la selección, formación y desarrollo, evaluación del desempeño, evaluación 360°, análisis del potencial, diseño organizativo/polivalencia, política retributiva, planes de carrera y sucesión.

A la cohesión de todos estos procesos se le denomina gestión integrada de recursos humanos. En la siguiente figura se muestra el modelo de competencias como base o centro de un sistema que integra todos los aspectos de la gestión de recursos humanos dentro de la empresa. A continuación se muestran de forma breve las diferentes aplicaciones del sistema de gestión por competencias en el ámbito de recursos humanos.

Normalización de las competencias

(Vargas, 2004). La normalización es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego, con el fin de desempeñarla satisfactoriamente. Las normas de competencia laboral indican el contenido y especificidad de una competencia y contienen la siguiente información: Los logros que se deben alcanzar en el desempeño de las funciones. Los conocimientos, habilidades y destrezas intelectuales, sociales y biofísicas que se requieren para alcanzar dichos logros. Los diferentes

contextos y escenarios laborales, instrumentos y equipos de trabajo. Las actitudes y comportamientos propios del desempeño. Las evidencias de conocimiento, desempeño y resultado que las personas deben demostrar en el proceso evaluativo para ser certificado como competente. La normalización puede partir de procesos de investigación y consulta con participación amplia de empresarios y trabajadores, como se ha hecho en los casos del Reino Unido, Brasil, Argentina y Uruguay.

También puede ser liderada por entidades de carácter nacional que inciden en los programas y ofertas de capacitación y generan modelos de certificación de competencias. Las normas de competencia laboral son referentes para la formación, la evaluación y certificación así como para la gestión del talento humano al interior de las organizaciones. Se han definido cerca de mil competencias en treinta sectores económicos, fundamentalmente para los niveles ocupacionales, técnico y profesional.

Certificación de las competencias laborales

(Santos, 1993). Dice que la certificación de competencias laborales es el reconocimiento formal de una competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. Es una garantía de calidad de lo que el trabajador es capaz de hacer y las competencias que posee para ello. Un certificado de competencias no es un diploma que acredita estudios realizados, sino la constancia de que una persona posee un alto grado de idoneidad en una determinada área, y esto le permite una mayor empleabilidad, así como mayor credibilidad para ofrecer sus servicios y productos.

Existen también los certificados de habilidades profesionales determinan que una persona es capaz de realizar correctamente un

grupo de operaciones determinadas. Las habilidades que se certifican son mucho más concretas, por ejemplo el trabajo de carpintería, electricidad, o el saber utilizar un programa de computación. Pueden ser aplicables a una gama completa de ocupaciones. Algunas certificaciones apenas se han puesto en práctica, otras no tienen reconocimiento en las empresas, sin embargo muchas áreas ya se encuentran reguladas según normas y estándares de calidad. Las ventajas de la certificación para las personas es que: a) conocen previamente los resultados que deben lograr, ya sea en su proceso educativo o en el entorno laboral. b) en el mercado laboral las personas se consideran competentes por el logro de resultados, sin importar, en la mayoría de las veces, la posesión de títulos académicos universitarios o la institución educativa en donde se formó. c) se le reconocen las competencias adquiridas previamente, ya sea por vía de la educación o de la experiencia laboral.

Proceso de certificación de competencias laborales. Existen diferentes entidades reguladoras del sistema de certificación de competencia laboral, estas se encargan de promover, autorizar y supervisar el establecimiento y funcionamiento de los organismos certificadores, centros de evaluación y evaluadores independientes. El proceso de certificación se conforma por dos niveles de operación:

a. Nivel administrativo: se refiere al recorrido de un candidato por diferentes entidades, etapas y procedimientos hasta alcanzar la certificación de su competencia.

b. Nivel técnico: implica tanto la evaluación de la competencia del candidato como el aseguramiento de la calidad de todo el proceso de conformidad con los lineamientos administrativos y técnico/metodológicos diseñados para este fin. Según Intecap (2009) hay diferentes modelos de certificación según el área de

trabajo y el lugar donde este se realiza. En general el modelo debe cubrir las necesidades detectadas en dicha área o región, el diseño de planes, material didáctico y evaluación. Al recopilar experiencias y puntos de vista de varias entidades y países, se desarrolla el “modelo Norte” de certificación de competencias que está conformado por cinco componentes: normalización, diseño de formación profesional, evaluación, desarrollo de eventos de formación y certificación.

Certificación de las competencias laborales específicas

(McGregor, 2001). Dice que en el caso de competencias laborales específicas, el certificado es un documento que reconoce la idoneidad profesional y es prueba de que se “sabe hacer” efectivamente una actividad laboral. En algunos países, se exige una certificación laboral de carácter obligatorio a las personas que se vinculan a ellos. En otros sectores es voluntario, pero en la medida en que las empresas establezcan sistemas de gestión de calidad, se encontrará la convergencia de sus políticas en esta materia con la certificación de la competencia laboral y su utilización en los procesos de selección y mejoramiento del capital humano. Existen diversas áreas donde se puede obtener certificación por competencias, puede ser a nivel operativo en áreas como confección, mecánica y niveles administrativo y gerencial. Ejemplo:

Área	Competencia
Gerencia	Diagnóstico y desarrollo de equipos de alto desempeño.
	Gestión de procesos de cambio para mejorar el desempeño organizacional
	Calidad en la comunicación asertiva y el

	uso de la inteligencia emocional
Automotor	Reparación de motores diesel y a gasolina y del sistema mecánico del motor
	Reparación de los sistemas de frenos, suspensión y dirección de vehículos automotores
Confección	Realización del ensamblado de prendas
	Realizar el mantenimiento de máquinas y equipos de la industria de la confección

Motivación laboral

(K. Davis y J. Newstrom, 2003). Sostienen que la motivación es el trasfondo psíquico e impulsor que sostiene la fuerza de la acción. La motivación laboral surge por el año de 1700, en el viejo mundo europeo, cuando los antiguos talleres de artesanos se transformaron en fábricas donde decenas y centenares de personas producían y operaban máquinas y los contactos simples y fáciles entre el artesano y sus auxiliares se complicaron. Fue la alternativa ante los conflictos, ante la falta de entendimiento entre las personas, la desmotivación, la baja productividad y el desinterés; logró la mediación entre los intereses patronales y las necesidades o expectativas de los trabajadores. La motivación también puede ser descrita a través de un ciclo que describe cada una de las acciones que la comprende.

a. Necesidad – tensión: La raíz de toda motivación es la necesidad, cuando una necesidad está insatisfecha, si existe un incentivo que ofrece cubrirla, se produce una conducta motivada que trata de apropiarse del incentivo. Las necesidades del ser de su validez Estatal Internacional humano pueden clasificar de dos maneras primero-básicas, como alimento, agua y seguridad, luego

personales como pertenencia social, educación, realización. Los factores motivadores por excelencia son el reconocimiento y la autorrealización.

- b. *Incentivo – conducta:*** El incentivo es la propuesta para satisfacer la necesidad y produce una respuesta en el comportamiento. El salario se encuentra en la parte baja de las escalas definidas en las teorías de motivación, solo es fundamental en los estados básicos del desarrollo profesional, o en momentos de crisis laborales o personales. A medida que se progresa, se empiezan a valorar otro tipo de beneficios como reconocimiento, pertenencia, logro, poder, trascendencia.
- c. *Dinámica de la motivación.*** En el momento en que se plantea una necesidad se fija una meta a cumplir y se confecciona un camino para poder lograr la meta y surge la fuerza (motivación) que ayuda a seguir por todo el camino hasta alcanzar la meta, la primera forma de cerrar el ciclo es el caso ideal en el que la meta se puede alcanzar con esfuerzo y sacrificio. Sin embargo existen otras dos formas de cerrarlo. En el momento en que se llega al límite y no se logra conseguir el objetivo, por más esfuerzo que se hizo, la personalidad del individuo resalta, ya que tiene que adaptarse a las nuevas condiciones que se le imponen y para superarlas y lograr su meta, debe cambiar ante sus obvias realidades y reinventarse así mismo ya que si no lo hace, es muy probable que no logre cumplir con sus necesidades. Si no se logra obtener la meta, se recurre de nuevo a la personalidad y aquí tiene lugar el cambio.

Es la segunda forma de cerrar el ciclo de la motivación, son las situaciones donde la personalidad de algunos individuos es capaz de reaccionar positivamente a la contradicción entre sus esfuerzos y el resultado obtenido, es capaz de dar lo mejor de sí, incluso

sentirse energizada por el reto y puede sobreponerse de manera rápida y no afectar su desempeño. La tercera forma es cuando elige responder negativamente y escoge a acomodarse en un estado mental de frustración, apatía o resignación. Puede encontrar en el entorno distintas opciones de sobrevivencia y elige no ponerle atención a algún tipo de necesidad en específico.

Tipología de la motivación

(Romero, 2001). Hace varias clasificaciones y separa la naturaleza de estímulo y teorías de motivación. De su investigación se describe lo siguiente: *Motivación extrínseca* y *motivación intrínseca*. La motivación puede tener dos grandes fuentes. Puede emanar de las necesidades internas del individuo o puede surgir a partir de las presiones y los incentivos externos. De allí deriva la existencia de dos clases de motivación: la extrínseca y la intrínseca. La motivación extrínseca es originada por las expectativas de obtener sanciones externas a la propia conducta. Se espera la consecución de una recompensa o la evitación de un castigo o de cualquier consecuencia no deseada. En otras palabras, la conducta se vuelve instrumental, se convierte en un medio para alcanzar un fin. Puede tratarse, por ejemplo, de obtener una recompensa económica, social o psicológica, puede ser una bonificación, la aprobación de sus compañeros o un reconocimiento, o puede tratarse de evitar consecuencias desagradables como la negativa de un aumento de salario, el rechazo, la pérdida de confianza por parte de su jefe.

Gestión el talento humano

(Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007). Señala que la Gestión del Talento Humano es un enfoque que tiende a personalizar y ver a los trabajadores como seres humanos dotados de habilidades y capacidades intelectuales de los que dependen las

organizaciones para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar los objetivos generales y estratégicos (son activadores de los recursos) y a su vez, las personas dependen de las organizaciones en las que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales.

Esta personalización que ha traído la Gestión del Talento ha implicado la sensibilización hacia los distintos actores de la organización, desde los trabajadores, proveedores, clientes hasta la competencia, buscando principalmente un enfoque de “socios” (no solo de recursos como anteriormente se hacía) para así formar parte de una visión de actuación estratégica. El hecho es que todo proceso productivo se realiza con la participación conjunta de diversos socios y cada uno contribuye con algún recurso o forma parte de una alianza estratégica, esperando a cambio algún tipo de beneficio (económico, social, personal, etc.). *Objetivos de la Gestión de Talento Humano*. Dado que las personas constituyen el principal activo de las organizaciones, la filosofía general y la cultura organizacional estarán orientadas hacia este enfoque. Las organizaciones exitosas perciben que sólo se puede crecer, prosperar y mantener la continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. Este pensamiento se centra en que las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de la organización dependiendo de la manera en que se les trate, siendo primordial considerarlos como elementos básicos de la eficiencia organizacional. Para conseguir una máxima eficiencia organizacional se requiere desarrollar dos tipos de compromiso en el trabajador: el racional y el emocional.

La obtención de ambos generará el compromiso profundo y la motivación total (que es la suma de la motivación intrínseca,

extrínseca y trascendente), los cuales servirán como medios para: 1. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión. 2. Proporcionar competitividad a la organización. 3. Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados. 4. Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo. 5. Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo. 6. Administrar el cambio. 7. Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

Los procesos involucrados en la Gestión del Talento. El esquema de Gestión de Talento Humano contiene seis procesos que permiten la gestión del talento Humano:

Admisión de personas: Procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa. Incluyen el reclutamiento y selección.

Aplicación de personas: Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, orientarán y acompañarán su desempeño. Incluyen diseño organizacional y de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación y evaluación de desempeño.

Compensación de personas: Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios, y servicios sociales.

Desarrollo de personas: Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Incluyen entrenamiento y desarrollo de personas, programas de cambio y desarrollo de carreras y programas de comunicación e integración.

Mantenimiento de personas: Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de las relaciones sindicales.

Monitoreo de personas: Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales.

Desempeño

(Navarro, 2012). Explica que el verbo desempeñar indica que una acción se lleva a término o cumple una función concreta. Con el sustantivo desempeño expresamos que tiene lugar una actividad, que puede ser laboral o de cualquier otra naturaleza. Por su parte, el desempeño implica el libramiento de una deuda o de un empeño, es decir, la deuda que se había contraído oportunamente, o el bien u objeto que se había empeñado, es finalmente recuperado como consecuencia que se canceló la deuda o el empeño en cuestión. El término desempeño no expresa, en principio, si la acción realizada se ejecuta bien, mal o regular. Sin embargo, cualquier cargo o función puede realizarse de muchas maneras posibles. Si partimos de la situación de un trabajador cualquiera, el desempeño de sus tareas será positivo si cumple una serie de requisitos: respeta las normas establecidas, actúa con eficacia y profesionalidad, es productivo y adopta una actitud colaboradora. Sus tareas tendrán una valoración contraria si incumple con sus obligaciones, es ineficaz, improductivo y genera problemas a su alrededor.

En un nivel intermedio, se podrá decir que el desempeño de su actividad es mediocre si cumple con lo establecido en el contrato, pero sin destacar en ningún sentido. Como se puede observar, el buen o mal

desempeño es una cuestión de grado. En el mundo empresarial se emplean criterios objetivos para la evaluación del desempeño y para ello se utilizan algunos métodos de evaluación (por ejemplo, fijar objetivos concretos para cada trabajador). Como regla general, resulta conveniente establecer criterios medibles, pues de lo contrario el trabajador puede acabar cumpliendo con sus obligaciones básicas y no intentar superarse. Las tres opciones más arriba indicadas sobre el desempeño de unas funciones dependen de muchos factores, tales como el sentido de la responsabilidad, el carácter, la motivación, la vocación, el sistema de organización, etc. En el ámbito profesional, el desempeño de unas funciones está asociado a una jerarquía empresarial y a un nivel salarial determinado.

El desempeño de un trabajador se encuentra en estrecha vinculación con el éxito de la empresa y esto es justamente porque su trabajo, sumado al del resto de los trabajadores, incide en el correcto funcionamiento de la misma, por tanto, es una práctica habitual que el área, sector o profesional que corresponda realice un pormenorizado seguimiento del desempeño de los trabajadores, para de este modo conocer si están rindiendo como debería ser o si por el contrario no lo están haciendo y es necesario impulsar su rendimiento a través de determinadas variables. En las actividades no profesionales (por ejemplo, la participación como voluntario en una entidad humanitaria) el concepto de desempeño tiene otras connotaciones muy distintas. *En la esfera educacional.*

También, en ámbitos como el académico y el deporte es común escuchar hablar del desempeño. Por ejemplo, en el caso estrictamente colegial, se puede conocer el desempeño de un alumno a partir de las calificaciones que les otorgan sus profesores o maestros luego de someterlos a un examen que evalúa sus conocimientos en los últimos

temas aprendidos en clase. Y en el caso del deporte también se hace hincapié en el desempeño que presenta un jugador en un encuentro deportivo, ya que de él dependerá la continuidad en competencia o en el equipo, en caso de que se trate de un deporte colectivo.

Evaluación del desempeño

(Dessler, 2001). Dice que constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado. La mayor parte de los empleados procura obtener retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades y las personas que tienen a su cargo la dirección de otros empleados deben evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que deben tomar. Las evaluaciones informales, basadas en el trabajo diario, son necesarias pero insuficientes. Contando con un sistema formal y sistemático de retroalimentación, el departamento de personal puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen. Asimismo, ayuda a evaluar los procedimientos de reclutamiento, selección y orientación. Incluso las decisiones sobre promociones internas, compensaciones y otras más del área del departamento de personal dependen de la información sistemática y bien documentada disponible sobre el empleado. Además de mejorar el desempeño, muchas compañías utilizan esta información para determinar las compensaciones que otorgan. Un buen sistema de evaluación puede también identificar problemas en el sistema de información sobre recursos humanos. Las personas que se desempeñan de manera insuficiente pueden La evaluación del desempeño debe estar fundamentada en una serie de principios básicos que orienten su desarrollo.

Estos son: La evaluación del desempeño debe estar unida al desarrollo de las personas en la empresa. Los estándares de la evaluación del desempeño deben estar fundamentados en información relevante del

puesto de trabajo. El sistema de evaluación del desempeño requiere el compromiso y participación de todos los trabajadores. El papel de juez del supervisor-evaluador debe considerarse la base para aconsejar mejoras. El desempeño individual se evalúa en función de los niveles superiores, por eso debe contemplar hasta qué punto todas las dimensiones de orden superior, desde la demostración de los valores corporativos hasta la superación de los objetivos cuantitativos, se reflejan en el comportamiento profesional de los empleados. Este tipo de desempeño (individual) está sometido a todo un conjunto de circunstancias externas que condicionan el resultado final, y cuya consideración es imprescindible para que su evaluación sea considerada adecuada por parte de los empleados.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desenvuelve en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Existen varios procedimientos de evaluación individual en una organización, éstos pueden ser evaluación de méritos, evaluación de la eficiencia en las funciones, informes de avance, etc., siendo la evaluación de desempeño una técnica de administración imprescindible dentro de la actividad administrativa.

Evaluación del desempeño en Gestión por competencias.

(Reeve, 2002). Dice que las evaluaciones siempre tienen que hacerse en función de cómo se ha definido el puesto. Las competencias se fijan para la empresa en conjunto, y luego por área y nivel de posición. En función de ellas se evaluará a la persona involucrada. Cada competencia deberá tener una apertura en grados o niveles. La evaluación de competencias tomará en cuenta las competencias relacionadas con el puesto y sólo éstas, y en el grado en que son requeridas por la posición evaluada. Mediante la evaluación del desempeño por competencias, la empresa podrá asegurarse de añadir

un filtro contra la subjetividad y el favoritismo a sus procesos de evaluación del personal; pues al basarse plenamente en una serie de competencias y comportamientos previamente establecidos, el evaluador contará con una herramienta que le permitirá sustentar objetivamente la calificación asignada al evaluado.

Finalmente, una vez establecido el panorama general sobre los principales procesos de recursos humanos y su interrelación con las competencias, es necesario profundizar sobre las raíces, terminología, tipos y características de estas, dado que son la parte medular para el desarrollo de cualquier sistema de Gestión del Talento Humano por competencias.

Competencias profesionales, el desempeño y la idoneidad

(Tejeda, 2012). Explica que en el ámbito mundial y nacional se manifiesta una diversidad de interpretaciones y propuestas del término competencia, aunque es importante precisar que en sus diferentes variantes se trata de incorporar una concepción más amplia y profunda de formación, al generar objetivos y tareas dirigidos a demostrar desde la totalidad, los elementos que intervienen en el proceso y que lleva a los resultados, donde: La competencia expresa una integración dinámica que permite una actuación determinada. Se orienta a una movilización personal de los saberes, puestos en acción, y avalados por sus valores, lo que implica un compromiso metodológico, actitudinal y axiológico. La competencia se formará en la interacción que se establece en un proceso consigo mismo, en el seno de un colectivo socioprofesional, y el entorno, lo que posibilita su actuación en diferentes escenarios.

Se establece una unidad armónica de los elementos ejecutores e inductores de la autorregulación de la personalidad del sujeto. Se hace referencia a su carácter integrador y contextual como respuesta a los

cambios de la época histórico-concreta en que se desempeña el sujeto. Se proporciona una alternativa de vinculación entre el proceso de formación y el mundo profesional. Es multidimensional porque abarca las diversas dimensiones del acto de desempeño acorde con las exigencias de idoneidad del contexto sociolaboral.

En consecuencia, la competencia profesional: es una cualidad humana que se configura como síntesis dialéctica en la integración funcional del saber (conocimientos diversos), saber hacer (habilidades, hábitos, destrezas y capacidades) y saber ser (valores y actitudes), que son movilizados en un desempeño idóneo a partir de los recursos personológicos del sujeto, que le permiten saber estar en un ambiente socioprofesional y humano acorde con las características y exigencias de las situaciones profesionales que enfrenta relativas a la profesión. En la competencia profesional se articulan, entre otros elementos, conocimientos, habilidades, capacidades, actitudes y los valores que son apropiados por el sujeto a través de la experiencia personal en el transcurso del proceso formativo y ulterior desarrollo socioprofesional; los que son movilizados de forma integrada y contextualizada, a través de la aplicación que se hace evidente en un desempeño eficaz, autónomo, flexible, versátil, sustentable e innovador.

Se significa que estos saberes, aunque se explicitan de forma individual, se manifiestan o emergen en la dinámica que se genera como resultado de la interacción de estos. Estos saberes, a pesar de poder existir de manera independiente, solo son parte de la competencia al perder su identidad propia y fusionarse en relaciones y nexos generados en una síntesis dialéctica del pensamiento y la acción, entre otros aspectos, como los motivos, intereses profesionales y recursos personológicos del sujeto. En la formación y desarrollo de la competencia confluye la apropiación y aplicación de los saberes en la actividad profesional. También quiere significar que las habilidades,

conocimientos, destrezas, y actitudes deberán estar, de algún modo, “disponibles” cuando el sujeto lo requiera, es decir, cuando su desempeño profesional lo pone frente a la necesidad de resolver situaciones y problemas, previstos o no. Por consiguiente, el desempeño profesional se constituye en el modo de expresión por el profesional del desarrollo alcanzado en las competencias, las que cualifican y distinguen el cumplimiento de las exigencias sociolaborales en los contextos donde cumple las actividades, tareas o roles inherente a la realización de las funciones y procesos asociados a la profesión.

El desempeño, es una actividad necesaria para el logro de los resultados exigidos en el ámbito profesional que supone diversos grados de complejidad y exigencia en materia de saberes a poner en juego como expresión de su carácter de totalidad en la actuación. De estos aspectos, referidos al desempeño se pueden concretar dentro de sus características las siguientes: Emerge y se modifica en la misma medida que cambia el escenario y sus exigencias. Coexiste con las competencias, pero facilita su resignificación y reacomodo personal. Se constituye en una expresión personal, en tanto cualifica a la competencia. En su relación con la idoneidad profesional es consustancial a la competencia. Tiene un carácter totalizador al integrar de forma dialéctica los elementos que caracterizan la competencia o conjunto de estas. Es demostrable en la acción concreta en la actividad profesional contextual. Se manifiesta en sí mismo el grado de transferibilidad y flexibilidad de las competencias y los recursos personalógicos del profesional. Adquiere su relevancia en la relación dialéctica entre la polivalencia, la flexibilidad y la integralidad de la actuación del sujeto.

Desempeño laboral

(Chiavenato, 2000), dice que el desempeño, como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes en el logro de los objetivos de la organización. En efecto, afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización. El desempeño es influenciado en gran parte por las expectativas del empleado sobre el trabajo, sus actitudes hacia los logros y su deseo de armonía. Por tanto, el desempeño se relaciona o vincula con las habilidades y conocimientos que apoyan las acciones del trabajador, en pro de consolidar los objetivos de la empresa. El desempeño está influenciado por cuatro factores: la motivación, habilidades y rasgos personales; claridad y aceptación del rol; oportunidades para realizarse. La importancia de este enfoque reside en el hecho que el desempeño del trabajador va de la mano con las actitudes y aptitudes que estos tengan en función a los objetivos que se quieran alcanzar, seguidos por políticas normas, visión y misión de la organización.

(Hose, 2018), explica que el desempeño laboral es la forma en que los empleados realizan su trabajo. Éste se evalúa durante las revisiones de su rendimiento, mediante las cuales un empleador tiene en cuenta factores como la capacidad de liderazgo, la gestión del tiempo, las habilidades organizativas y la productividad para analizar cada empleado de forma individual. Las revisiones del rendimiento laboral por lo general se llevan a cabo anualmente y pueden determinar que se eleve la elegibilidad de un empleado, decidir si es apto para ser promovido o incluso si debiera ser despedido. La fijación de metas y objetivos es una manera de garantizar que tu desempeño en el trabajo sea aceptable.

El cumplimiento de las metas diarias que conducen a los objetivos generales puede mejorar la evaluación de tu desempeño laboral cuando llegue el momento de llevarla a cabo. Crea un objetivo específico para tu trabajo y esfuérate por alcanzarlo siguiendo la política y los procedimientos de la compañía. Mantén tus objetivos en mente y recurre a metas diarias y semanales que te ayuden a cumplirlos. Esto te puede ayudar a ser más productivo y a desempeñarte de acuerdo a las expectativas de tu empleador. El hecho de prepararte para una revisión de tu desempeño te puede ayudar a lograr un resultado positivo. Haz una lista de todas las cosas que has logrado durante el período de revisión y resume tus metas y objetivos para el próximo período. Si tienes sugerencias sobre la manera de mejorar la forma de llevar a cabo tu trabajo, enuméralas y discútelas con tu empleador. Presta atención a lo que el empleador que te evalúe tenga que decir acerca de tu desempeño. Haz preguntas cuando tengas dudas acerca de la evaluación que recibes.

El proceso de revisión es una experiencia de aprendizaje. Si no estás llevando a cabo tu trabajo profesional y eficientemente, éste es el momento de pedir una aclaración. Toma notas durante la revisión, destacando los puntos a mejorar indicados por tu empleador. Identifica tus fortalezas y debilidades y utilízalas de base para ajustar la forma de realizar tu trabajo. Si la revisión de tu desempeño indica que no estás cumpliendo tus obligaciones de manera oportuna, crea un calendario personal que te ayude a mantenerte concentrado en tu tarea.

(Morales, 2009), sostiene que en el desempeño laboral donde el individuo manifiesta las competencias laborales alcanzadas en las que se integran, como un sistema, conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores que contribuyen a alcanzar los resultados que se

esperan, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios de la empresa. El término desempeño laboral se refiere a lo que en realidad hace el trabajador y no solo lo que sabe hacer, por lo tanto le son esenciales aspectos tales como: las aptitudes (la eficiencia, calidad y productividad con que desarrolla las actividades laborales asignadas en un período determinado), el comportamiento de la disciplina, (el aprovechamiento de la jornada laboral, el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo, las específicas de los puestos de trabajo) y las cualidades personales que se requieren en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos y, por ende, la idoneidad demostrada.

Existe una correlación directa entre los factores que caracterizan el desempeño laboral y la idoneidad demostrada. La idoneidad demostrada es el principio por el que se rige la administración para la determinación del ingreso de los trabajadores al empleo, su permanencia y promoción, así como su incorporación a cursos de capacitación y desarrollo. Comprende el análisis integral de los requisitos generales que implican: La realización del trabajo con la eficiencia, calidad y productividad requeridas. La experiencia y conocimientos demostrados en los resultados concretos obtenidos en su trabajo. El cumplimiento de las normas de conducta y disciplina establecidas y las específicas de los puestos de trabajo y de características personales que se exijan en el desempeño de determinadas ocupaciones o cargos. La demostración de habilidades y de la capacitación adquirida en el desempeño de los cargos establecidos. Solo se exigirá la calificación formal a través de los certificados de estudios o títulos, en correspondencia con los requisitos exigidos para el cargo. En la evaluación del desempeño laboral se mide el grado en que cada trabajador mantiene su idoneidad y la eficacia y eficiencia con la que realizan sus actividades laborales

durante un período de tiempo determinado y de su potencial desarrollo.

(Brunet, 2003), se refiere al desempeño laboral como un conjunto de habilidades físicas y psicológicas que se necesitan para desarrollarse en un puesto de trabajo. Detalla que esta se ve favorecida cuando las habilidades y aptitudes de la persona corresponden idóneamente a su puesto; sin embargo, enfocarse únicamente en el puesto y no en las habilidades es llevarlos al fracaso, ya que el desempeño debe ir enfocado en la búsqueda de la satisfacción laboral de ellos mismos. Por su lado Harrington (2001) refiere, que el desempeño laboral comprende todas aquellas actividades y tareas que realiza o ejecuta un determinado trabajador en una determinada empresa. Igualmente, el desempeño laboral aborda el nivel de ejecución logrado por el trabajador en el cumplimiento de sus tareas encomendadas de manera muy significativa, repercute en el éxito de las metas y los objetivos planeados por la empresa. Las personas constituyen el recurso más valioso para las organizaciones.

Por eso el efectivo desempeño del recurso humano constituye una de las claves de éxito de toda institución, por ello es necesario la evaluación de los individuos que desempeñan los diferentes roles dentro de la organización, para determinar su aporte a la eficiencia organizacional. El desempeño laboral del director como administrador puede apreciarse por las características personales, las habilidades y las funciones, que demuestra en su trabajo. Por tal motivo, debe ser poseedor de competencias genéricas y técnicas, conscientes de los avances científicos, tecnológicos y cognoscitivos. El desempeño laboral es el comportamiento de cada trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados por la organización. Dándonos a entender que cada individuo es la estrategia individual para que la organización logre sus

objetivos. En conclusión, el desempeño se puede entender como la ejecución de tareas o el cumplimiento de metas producto de la combinación del esfuerzo de uno junto con sus habilidades, experiencia y destreza, con el objetivo de ejecutar las mismas de forma eficaz y eficiente.

Teorías de satisfacción laboral

(Wehrich, 2004), dice que la satisfacción se refiere al gusto que se experimenta una vez que se ha cumplido un deseo o una meta, en otras palabras la satisfacción es un resultado ya experimentado. Esto es sustentado con las diferentes teorías, Según a los diferentes autores: a. Teoría del ajuste en el trabajo. Esta teoría ha sido calificada como una de las teorías más completas del cumplimiento de necesidades y valores. Esta teoría está centrada en la interacción entre el individuo y el ambiente; la base de esta es el concepto de correspondencia entre el individuo y el ambiente, en este caso el ambiente laboral, el mantenimiento de esta correspondencia es un proceso continuo y dinámico denominado por los autores ajuste en el trabajo.

La satisfacción no se deriva únicamente del grado en que se cubren las necesidades de los trabajadores, sino del grado en que el contexto laboral atiende, además de las necesidades, los valores de dichos trabajadores. Señalan que hay tres variables dependientes que son, la satisfacción laboral del individuo, los resultados satisfactorios y la antigüedad laboral. Las variables independientes, destrezas y habilidades personales, las destrezas y habilidades requeridas por una posición dada, la correspondencia entre ambos tipos de destrezas y habilidades, las necesidades y los valores de la persona, y los refuerzos ocupacionales. b. Teoría del grupo de referencia social. Se basa en que los empleados toman como marco de referencia para evaluar su trabajo las normas y valores de un grupo de referencia y las

características socioeconómicas de la comunidad en que labora, son estas influencias en las que se realizarán apreciaciones laborales que determinarán el grado de satisfacción. c. Teoría de la discrepancia. Esta teoría fue parte del planteamiento, que la satisfacción laboral está en función de los valores laborales más importantes para las personas que pueden ser obtenidos a través del propio trabajo y las necesidades de ésta. Los valores de una persona están ordenados en función de su importancia, de modo que cada persona mantiene una jerarquía de valores. Las emociones son consideradas como la forma con que se experimenta la obtención o la frustración de un valor dado.

La satisfacción laboral resulta de la percepción, que un puesto cumple o permite el cumplimiento de valores laborales importantes para la persona, condicionado al grado en que esos valores son congruentes con las necesidades del individuo. d. Teoría de los eventos situacionales. La teoría de los eventos situacionales mantiene que la satisfacción laboral está determinada por dos factores denominados; características situacionales y eventos situacionales: Características situacionales, son las facetas laborales que la persona tiende a evaluar antes de aceptar el puesto, tales como la paga, las oportunidades de promoción, las condiciones de trabajo, la política de la compañía y la supervisión, esta información es comunicada antes de ocupar el puesto. Eventos situacionales, son facetas laborales que no tienden a ser preevaluadas, sino que ocurren una vez que el trabajador ocupa el puesto, a menudo no son esperadas por él y pueden causar sorpresa al individuo. Las características situacionales pueden ser fácilmente categorizadas. Características de los eventos situacionales, son específicos de cada situación. Esta teoría asume que la satisfacción laboral es resultado de las respuestas emocionales ante la situación con la que se encuentra la persona en su organización.

Factores del desempeño laboral

(Bain, 2003), sostiene que existen dos factores que pueden contribuir al mejoramiento de la productividad. *a. Factores internos.* Algunos factores internos son susceptibles de modificarse más fácilmente que otros, por lo que se les clasifica en dos grupos, duros y blandos. Los factores duros incluyen los productos, la tecnología, el equipo y las materias primas; mientras que los factores blandos incluyen la fuerza de trabajo, los sistemas y procedimiento de organización, los estilos de dirección y los métodos de trabajo. *Factores duros.* La productividad de este factor significa el grado en el que el producto satisface las exigencias del cliente; y se le puede mejorar mediante un perfeccionamiento del diseño y de las especificaciones. Planta y equipo.

La productividad de este factor se puede mejorar el prestar atención a la utilización, la antigüedad, la modernización, el costo, la inversión, el equipo producido internamente, el mantenimiento y la expansión de la capacidad, el control de los inventarios, la planificación y control de la producción, entre otros.

a. Factores blandos. Se puede mejorar la productividad de este factor para obtener la cooperación y participación de los trabajadores, a través de una buena motivación, de la constitución de un conjunto de valores favorables al aumento de la productividad, de un adecuado programa de sueldos y salarios, de una buena formación y educación, y de programas de seguridad. Organización y sistemas. Para mejorar su productividad se debe volver más flexible, capaz de prever los cambios del mercado y de responder a ellos, estar pendientes de las nuevas capacidades de la mano de obra, de las innovaciones tecnológicas, así como poseer

una buena comunicación en todos los niveles. Métodos de trabajo. Se debe realizar un análisis sistemático de los métodos actuales, la eliminación del trabajo innecesario y la realización del trabajo necesario con más eficacia, a través de un estudio del trabajo y de la formación profesional. Estilos de dirección. Es el responsable del uso eficaz de todos los recursos sometidos al control de la empresa, debido a que influye en el diseño organizativo, las políticas de personal, la descripción del puesto de trabajo, la planificación y controles operativos, las políticas de mantenimiento y las compras, los costos de capital, las fuentes de capital, los sistemas de elaboración del presupuesto, las técnicas de control de costos y otros.

- b. Factores externos.** La productividad determina en gran medida los ingresos reales, la inflación, la competitividad y el bienestar de la población, razón por la cual las organizaciones se esfuerzan por descubrir las razones reales del crecimiento o de la disminución de la productividad. Dentro de estos factores, se tienen los siguientes:
- Ajustes estructurales.* Los cambios estructurales de la sociedad influyen a menudo en la productividad nacional y de la empresa independientemente de la dirección adoptada por las compañías. Sin embargo a largo plazo los cambios en la productividad tienden a modificar a esta estructura.
- Cambios económicos.* El traslado de empleo de la agricultura a la industria manufacturera; el paso del sector manufacturero a las industrias de servicio; y por otro lado las variaciones en la composición del capital, el impacto estructural de las actividades de investigación, desarrollo y tecnología, las economías de escala, y la competitividad industrial.
- Cambios demográficos y sociales.* Dentro de este aspecto destacan las tasas de natalidad y las de mortalidad, ya que a largo plazo tienden a repercutir en el mercado de trabajo, la incorporación de

las mujeres a la fuerza de trabajo y los ingresos que perciben, la edad de jubilación, y los valores y actitudes culturales. Recursos naturales. Comprenden la mano de obra, capacidad técnica, educación, formación profesional, salud, actitudes, motivaciones, y perfeccionamiento profesional; la tierra y el grado de erosión que tiene, la contaminación del suelo, la disponibilidad de tierras, la energía y su oferta, las materias primas y sus precios, así como su abundancia. Administración pública e infraestructura. Comprende las leyes, reglamentos o prácticas institucionales que se llevan a cabo y que repercuten directamente en la productividad.

Dimensiones del desempeño laboral:

Dimensión Productividad laboral

(Alessio, 2012), dice que la productividad es definida como la relación entre la producción obtenida por un sistema de producción de bienes o servicios y los recursos utilizados para obtenerla, decir, el uso eficiente de los recursos (trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información) en la producción de bienes y servicios. Es la relación entre los resultados obtenidos con relación a los recursos usados y el tiempo que lleva conseguirlo, y se representa generalmente así. $Productividad = \text{productos} / \text{insumos} = \text{resultados} / \text{recursos}$. La productividad es el cociente de la producción (bienes y servicios) y los factores productivos (recursos como el trabajo y el capital. La productividad implica la mejora del proceso productivo. La mejora significa una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos. La productividad es el cociente entre la producción (bienes y servicios) y uno o más factores productivos (como mano de obra, capital o gestión)”.

Por lo tanto mejorar la productividad significa mejorar la eficiencia. Entonces el trabajo primordial será mejorar este cociente entre la producción y los factores productivos. Según los autores anteriores esta mejora se puede conseguir de dos formas: una, reduciendo los factores productivos mientras la producción permanece constante, y, la otra aumentando la producción mientras los factores productivos permanecen iguales, es así como los dos suponen un aumento de la productividad. Hablar de la productividad es hablar de la relación entre la producción y los insumos totales; entonces, esto no quiere decir que la productividad es sinónimo de producción ya que una empresa u organización puede generar el doble de los productos con respecto al año anterior pero usando el doble de recursos, por lo tanto, su productividad no habrá cambiado. No debe confundirse incrementos de producción con incrementos de productividad; así, una empresa que en un ejercicio hubiera producido el doble número de productos. La productividad no es más que el cociente entre la cantidad producida y la cuantía de los recursos que se hayan empleado para obtenerlo.

Dimensión eficacia

(J. Render & B. Heizer, 2007), explican que eficacia se define como hacer las cosas correctas, es decir; las actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos. La eficacia está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. La eficacia es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado. La eficacia es la actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se conoce como eficiencia directiva. Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. La eficacia es una medida del logro de resultados. La eficacia es el cumplimiento de objetivos.

Dimensión eficiencia laboral

(Alessio, 2012), sostiene que la eficiencia significa utilización correcta de los recursos (medios de producción) disponibles. Puede definirse mediante la ecuación $E=P/R$ donde P son los productos resultantes y R los recursos utilizados. La eficiencia es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos. La eficiencia consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión. La eficiencia significa operar de modo que los recursos sean utilizados de forma más adecuada. Es la relación con los recursos o cumplimiento de actividades, como la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos estimados o programados y el grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándose en productos. Efectividad es el grado en que se logran los objetivos. En otras palabras, la forma en que se obtiene un conjunto de resultados refleja la efectividad, mientras que la forma en que se utilizan los recursos para lograrlos se refiere a la eficiencia.

Administrativo

Administrativo es un adjetivo que procede de un vocablo latino que significa perteneciente o relativo a la administración. La administración, por su parte, está vinculada al **funcionamiento**, el **rendimiento** y la **estructura** de una organización. Un administrativo es una persona empleada en la administración de una empresa o de otra entidad. Su tarea consiste en **ordenar, organizar y disponer distintos asuntos que se encuentran bajo su responsabilidad**. Es habitual que el administrativo responda de manera directiva a un superior que ocupa los mandos principales de la jerarquía de la empresa.

De este modo, en la práctica, el administrativo se desempeña como la “*mano derecha*” del gerente o del dueño, teniendo que estar al tanto de gran parte de los asuntos de la entidad. Es evidente además que para solicitar un puesto de esta envergadura hace falta tener una cierta preparación: es imprescindible, por ejemplo, que esta persona tenga un buen manejo de la informática y de las herramientas básicas de oficina. **Qué exigen las empresas de un administrativo?** En algunos casos un puesto administrativo **exige una buena preparación empresarial** porque las responsabilidades que deberá asumir el candidato así lo requieren. Si el empleado debiera participar en la elaboración de proyectos empresariales deberá estar al tanto de todo lo referente no solo a esa empresa en particular sino al mercado exterior y **aportar su experiencia y conocimientos** para sacar adelante dicho proyecto y ofrecerle rentabilidad a la empresa. A su vez, en muchos casos se pide un cierto **conocimiento en el manejo de estadísticas y otros análisis**: se pretende que quien ocupe este puesto sea capaz de reunir los resultados de una determinada encuesta o investigación y realizar un plan de procedimiento para mejorar la calidad de trabajo en la empresa o la producción (dependiendo del tipo de organización del que estemos hablando). En otros casos también se exige que **tenga conocimientos legales y en derecho** para poder desarrollar con eficiencia tareas como: realización de contratos, pago de condominios o asignaciones, alquileres, y otro tipo de acciones empresariales para las que se precise una cierta preparación que impida que se tomen decisiones que puedan poner en peligro la estabilidad de la empresa.

Administración del desempeño

(García, 2001), considera que la administración del desempeño y su evaluación ha estado presente en la historia desde hace mucho tiempo, por lo que no es un fenómeno nuevo. Varias autoridades en el tema afirman que el más temprano conocimiento de este sistema data de la

Dinastía Wei de China durante el siglo III A.C. Posteriormente este concepto arribó a estados Unidos de Norteamérica durante la revolución Industrial en el siglo XVIII. Sin embargo, la administración del desempeño no es oficialmente usada hasta los años 1940-1950. Sin embargo, el lector podrá preguntarse ¿cuál es la importancia de medir el desempeño humano dentro de una organización?, para lo cual se usará la analogía con una máquina. Veamos entonces una máquina, la cual tiene una serie de medidores que ayudan a monitorear el desempeño: en el tablero de un automóvil, por ejemplo, hay una serie de instrumentos que miden la velocidad, la gasolina, el aceite y otros datos vitales para el conductor, pues le indican cuando existe algún problema.

En conjunto estos instrumentos aseguran que el auto funciona bien y conduce a los pasajeros a su destino. Como en una organización no existe un panel de control con medidores que indiquen si sus trabajadores van en la dirección correcta o no, las empresas tienen que construir sistemas de administración del desempeño que les permitan verificar si su personal está avanzando o si, por el contrario, tiene problemas que requieren acciones de mejora. Es aquí donde se puede observar la utilidad de usar la evaluación del desempeño de los empleados. Cabe señalar que la administración del desempeño es una de las prácticas de administración más ampliamente desarrolladas, sin embargo aún continúa siendo una fuente de frustración para los administradores.

Si bien diferentes estudios sobre indicadores de productividad y financieros han demostrado que en las compañías en las que se implementan sistemas de administración del desempeño, los empleados han obtenido mejores resultados, que en las que no fueron utilizadas; los administradores deben ser conscientes de que cualquier falla de las organizaciones en adoptar una efectiva administración del

desempeño es costosa, en términos de pérdida de oportunidades, actividades no enfocadas, pérdida de motivación y moral. Es así que algunos detractores de la administración del desempeño tienen evidencia válida de los defectos del sistema, mientras que otros defensores sostienen que los aspectos positivos superan a los negativos. Con esta variedad de opiniones sobre el tema, un director se pregunta ¿si se debería implementar en la organización un sistema de administración del desempeño?, ¿si se emplea que debería ser incluido o excluido?, y ¿si debería ser el sistema existente eliminado? Para responder a estas preguntas veamos cómo funciona el sistema de administración del desempeño.

Principios para un buen desempeño administrativo

(Pérez, 2015), considera que se han escrito muchas teorías, leyes, y estudios acerca de cómo dirigir un equipo o una empresa, pero como toda teoría está creada en base a números, hipótesis, y métodos suele dejarse un poco de lado el manejo de las personas quienes ejecutan estos procedimientos. Los procedimientos están más relacionados con papeleo, llenado de formas, reportes, preparación de hojas de cálculo y elaboración de programas más que en ver por la buena actuación personal de los responsables. En esta ocasión haremos un poco de lado los sistemas y procedimientos de Administración de Empresas para que les comparta estos diez (10) principios de desempeño administrativo, los cuales se concentran más en la actuación del día a día de las personas que dirigen, en lugar de centrarnos en su trabajo mecánico:

- 1. Sé honesto y abierto.** Una buena actuación directiva recae en una buena relación. Si eres congruente entre lo que dices y lo que haces la gente sabrá qué puede esperar de ti. No prometas lo que no puedes cumplir y trata de ser sincero y respetuoso.

2. **Mantén las cosas simples.** Mantén siempre el énfasis en el buen desarrollo y desempeño administrativo de todos los trabajos, esto es, ve por que todos tengan claros los objetivos y no se distraigan mientras trabajan en alcanzarlos. Haz que el papeleo y los procesos burocráticos se simplifiquen al máximo.
3. **No pierdas el contacto.** No te esperes hasta fin de año para calificar el desempeño de tu gente. Procura hacerles comentarios regulares y críticas constructivas, que sean periódicas pero que tampoco llegues a fastidiar su trabajo ni los estés molestando todo el día, sobre todo pidiéndoles actividades intrascendentes o personales.
4. **Haz que los objetivos sean retos atractivos e interesantes.** Esto es lo que hace a la gente motivarse para lograr éxitos. Haz entender que si no puedes ofrecer mayores incentivos económicos también existen otras motivaciones, como el desarrollo profesional (que proyecta a cada uno hasta fuera de la empresa), como la ayuda a los demás, la consciencia del logro colectivo, la satisfacción de progresar como profesional, de saber más, sentirse útiles y mejorar el desempeño administrativo.
5. **Ver que todos tiren juntos.** Dirige a todos de tal forma que alineen sus objetivos personales con las Metas del equipo y de la compañía. Haz entender a todos que forman parte del mismo equipo. Evita celebrar un triunfo colectivo como tuyo o exclusivo de la compañía, haz a todos partícipes sino con dinero al menos con un diploma o un reconocimiento de participación para que quede de manifiesto el logro de ese proyecto no solo en sus Currícula o CVs sino en sus corazones.
6. **Construye fortalezas más que corregir debilidades.** No todos son buenos en todo, y mucho menos en encontrar y admitir las propias debilidades. Es tu función como director detectar fortalezas y debilidades en tu gente y trabajar con ellos para que

las superen y progresen, y tu particularmente en el desempeño administrativo.

7. **Busca la mezcla correcta.** Concéntrate en encontrar habilidades complementarias dentro de tu equipo. Si conoces bien a tu gente podrás darte cuenta de que todos tienen otras habilidades que aunque no sean indispensables en su puesto les pueden ser de mucha ayuda a todos.
8. **Elogia a quien se lo merezca.** Muchas veces no te das cuenta, pero asumes que cumplir con las responsabilidades y alcanzar objetivos es lo mínimo que se espera de cada uno, porque para eso les pagas, pero aunque las actividades sean rutinarias con más razón hay que reconocer un trabajo bien hecho.
9. **Provee las herramientas necesarias para el buen desempeño.** Asegúrate de que todos cuenten tanto con los recursos materiales como académicos para que desarrollen su trabajo sin dificultades.
10. **Si ellos lo hacen bien, tú también.** Recuerda que como Mánager tu buen o mal desempeño administrativo depende del desempeño de los demás. Cuando ellos lo hacen bien, será más fácil para ti. Por otro lado, entiende que si no te das cuenta, tú también puedes convertir en un infierno el trabajo de un equipo muy eficiente.

Indicadores de desempeño en el Sector Público

(CEPAL, 2006), explica que es una variable cuantitativa o cualitativa que permite verificar los cambios generados por una intervención pública, relativo a lo que estaba planeado inicialmente. Los indicadores de desempeño son instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos, que a su vez constituyen una expresión cualitativa o cuantitativa concreta de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido. (...) l Busca responder interrogantes claves sobre cómo se ha realizado la

intervención, si se han cumplido los objetivos (concretamente, la medida en que éstos han sido cumplidos), el nivel de satisfacción de la población objetivo, entre otras. En suma, se busca evaluar cuán bien o cuán aceptable ha sido el desempeño de determinado organismo público con el objetivo de tomar las acciones necesarias para perfeccionar la gestión.

Dimensiones del Desempeño. *Eficiencia*, relación entre dos magnitudes físicas: producción de un bien o servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto. Ejs: Costo unitario de producción o costo promedio. *Eficacia*, el grado de cumplimiento de los objetivos planteados. ¿En qué medida la institución está cumpliendo con sus objetivos fundamentales? *Economía*, capacidad de la institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos de su misión institucional. Ejs: Capacidad de autofinanciamiento, ejecución del presupuesto y recuperación de préstamo. *Calidad del Servicio*, capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios. Son atributos de la calidad: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad, comodidad y cortesía en la atención.

Indicadores de Eficacia. Miden el nivel de cumplimiento de los objetivos: 1. Resultado (% resultado logrado exitosamente respecto realizado-solicitado) 2. Focalización (logrado respecto del universo) 3. Cobertura (logrado respecto de la demanda posible) 4. Impacto (logrado respecto del problema que se quiere atacar).

Indicadores de Eficiencia. Describe la relación entre dos magnitudes:
I La producción física de un producto (bien o servicio) y I Los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de

producción | Mayor cantidad de servicios dado el mismo nivel de recursos | Alcanzar un determinado nivel de servicios utilizando la menor cantidad de recursos posible.

Indicadores de Economía. Reflejan capacidad para generar y movilizar recursos financieros en el cumplimiento de sus objetivos: 1. Eficiencia manejo de recursos 2. Uso actual de recursos en relación con lo planeado 3. Autosuficiencia financiera en la capacidad de generar ahorros y en la existencia de equilibrio presupuestario.

Indicadores de Calidad. Capacidad de la institución por responder en forma consistente, rápida y directa a las necesidades de los usuarios: 1. Mediciones Indirectas. Mejorar los atributos y características de los productos. 2. Mediciones Directas. Grado de satisfacción de los usuarios.

La administración pública y el desempeño

(CEPAL, Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, 2002), los esfuerzos realizados durante la presente década por el Estado han estado marcados ampliamente por la importancia de la estabilidad macroeconómica y equilibrio de las cuentas fiscales. Sin embargo, la aplicación de políticas que hayan incidido sobre la Gestión no ha avanzado al mismo ritmo. Como señala la Cepal (1998), en los procesos de reforma latinoamericanos, si bien se han seguido recomendaciones de carácter técnico respecto a la mejora de la administración pública, existe una gran distancia entre la formulación, diseño y ejecución de las políticas y los resultados que se obtienen de ellas. Al interior de esta distancia se encuentran los organismos y personas (motivadas o incentivadas por diferentes mecanismos) que son finalmente los que

determinan si se logran o no los objetivos definidos en las etapas de programación del gasto.

En el plano internacional, existen experiencias de reformas hacia una administración pública orientada a los resultados, con el establecimiento de responsabilidades de gestión y un mayor énfasis a la satisfacción de la población antes que a la satisfacción de esquemas procedimentales, muchas veces rígidos. Estas experiencias, dentro de las cuales se encuentran algunas latinoamericanas, han alimentado la literatura respecto del tema y sirven de ejemplo sobre errores y aciertos de estos procesos.

Indicador de desempeño

(Juán Cristobal y Marianela Armijo, 2005), en la administración pública el desempeño es un concepto relativamente nuevo. Según la Real Academia Española el desempeño se refiere a “actuar, trabajar, dedicarse a una actividad”, lo cual nos da una idea básica, pero que requiere una elaboración conceptual más amplia para el ámbito de la gestión pública. Tal desarrollo a menudo se ha asimilado al concepto anglosajón de *government performance*, el cual se refiere a “la productividad, calidad, oportunidad, responsabilidad y eficacia” de los servicios y programas públicos.⁹ Dado que la gestión pública implica actuar o dedicarse a las responsabilidades gerenciales, entonces el desempeño involucra los aspectos organizacionales y su relación con el entorno como lo describe Hernández (2002): “desempeño implica la consideración de un proceso organizacional, dinámico en el tiempo y refleja modificaciones del entorno organizativo, de las estructuras de poder y los objetivos”. El concepto de desempeño en el ámbito gubernamental normalmente comprende tanto la eficiencia como la eficacia de una actividad de carácter recurrente o de un proyecto específico. En este contexto la eficiencia se refiere a la habilidad para

desarrollar una actividad al mínimo costo posible, en tanto que la eficacia mide si los objetivos predefinidos para la actividad se están cumpliendo.

Además de estas dos dimensiones del desempeño público, recientemente se han incorporado los criterios de desempeño presupuestario, focalización y calidad en la prestación de los servicios públicos, los que se describen en detalle en la sección siguiente. Para evaluar el desempeño en los términos descritos anteriormente, se han desarrollado una gran cantidad de herramientas metodológicas, pero su uso puede conducir a confusiones dado que distintos autores y expertos utilizan diferente terminología para referirse a métodos similares. El campo académico de la evaluación ha incluido dentro de la “evaluación del desempeño” a distintos instrumentos tales como: Información de monitoreo y seguimiento; Evaluación de proyectos y programas (tipo ex-ante, de seguimiento físico-financiero o ex-post); Auditoría de desempeño y auditoría financiera. La amplitud de estas metodologías se puede observar, por ejemplo, en una base de datos de prácticas y procedimientos presupuestarios que se encuentra desarrollando desde el año 2003 la OCDE en conjunto con el Banco Mundial para más de 60 países. A la fecha de publicación de este documento 44 países han ingresado sus datos, incluyendo siete países de América Latina: Argentina, Bolivia, Colombia, Chile, México, Perú y Uruguay.

La OCDE hace una distinción entre “revisión” (review) y evaluación. La “revisión” consiste en una evaluación del desempeño de una intervención, en tanto que la “evaluación” se utiliza para una valoración en mayor profundidad y más comprehensiva que la “revisión”.

Tipologías de indicadores

(Anthony, 1998), dice que la clasificación de los indicadores de desempeño es muy variada y tal como veremos en algunos ejemplos de los recuadros señalados más adelante, hay autores que establecen tipologías de indicadores que abarcan seis o más categorías, incorporando a las dimensiones de evaluación de la eficiencia, eficacia, economía, calidad, y también los atributos de dichas medidas tales como “equidad”, “entorno”, “tecnología”, etc. No obstante lo anterior, y teniendo en cuenta el objetivo de los indicadores de desempeño en el ámbito público, abordaremos la siguiente taxonomía: Indicadores que entreguen información de los resultados desde el punto de vista de la actuación pública en la generación de los productos: Insumos (Inputs). Procesos o actividades. Productos (outputs). Resultados finales (outcomes). Indicadores desde el punto de vista del desempeño de dichas actuaciones en las dimensiones de eficiencia, eficacia, calidad y economía.

La primera clasificación permite referirse a los instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos: cuántos insumos se utilizaron, cuántos productos y servicios se entregaron y cuáles son los efectos finales logrados. Mientras que la segunda clasificación se asocia al juicio que se realiza una vez finalizada la intervención, y las preguntas que se intenta responder son: en qué medida se cumplieron los objetivos, cuál es el nivel de satisfacción de la calidad percibida por los usuarios, cuán oportunamente llegó el servicio. Lo que se busca evaluar con las dimensiones de eficiencia, eficacia, economía y calidad es cuán aceptable ha sido y es el desempeño del organismo público, cuya respuesta sirve para mejorar cursos de acción y mejorar la gestión, informar a los diferentes grupos de interés y tener una base sobre la cual asignar el presupuesto. En forma gráfica, en el siguiente cuadro,

se puede examinar las interrelaciones existentes entre ambas categorías de indicadores en una lógica de la perspectiva del proceso productivo, integrando además los niveles de servicio provistos y dimensiones relativas a la utilización y satisfacción de los usuarios.

Indicadores según ámbito de medición

(Armijo, 2003), sostiene que los indicadores de insumos (inputs): cuantifica los recursos tanto físicos como humanos, y/o financieros utilizados en la producción de los bienes y servicios. Estos indicadores generalmente están dimensionados en términos de gastos asignados, número de profesionales, cantidad de horas de trabajo utilizadas o disponibles para desarrollar un trabajo, días de trabajo consumidos, etc. Estos indicadores son muy útiles para dar cuenta de cuantos recursos son necesarios para el logro final de un producto o servicio, pero por sí solos no dan cuenta de si se cumple o no el objetivo final.

Indicadores de procesos: se refieren a aquellos indicadores que miden el desempeño de las actividades vinculadas con la ejecución o forma en que el trabajo es realizado para producir los bienes y servicios, tales como procedimientos de compra (días de demora del proceso de compra) o procesos tecnológicos (número de horas de los sistemas sin línea atribuibles al equipo de soporte). Estos indicadores son útiles para la evaluación del desempeño en ámbitos donde los productos o resultados son más complejos de medir, como por ejemplo actividades de investigación, culturales, etc. Indicadores de productos: muestra los bienes y servicios de manera cuantitativa producidos y provistos por un organismo público o una acción gubernamental. Es el resultado de una combinación específica de insumos por lo cual dichos productos están directamente relacionados con ellos. Por sí solo un indicador de producto, (por ejemplo número de vacunaciones realizadas, número de viviendas construidas, número de inspecciones, etc.) no da cuenta del

logro de los objetivos o de los recursos invertidos en la generación de dichos productos.

Indicadores de resultado final o impacto: miden los resultados a nivel del fin último esperado con la entrega de los bienes y servicios. La información que entrega se refiere por ejemplo al mejoramiento en las condiciones de la población objetivo, y que son exclusivamente atribuibles a dichos bienes. Tradicionalmente, los indicadores de insumos (inputs) y productos (outputs), son los más comúnmente usados en las entidades gubernamentales. Parte de las razones tienen que ver con que tales indicadores no son tan complejos de construir como los indicadores de resultado final o impacto, y en algunos casos de eficiencia (cuando no se cuenta con sistemas de costo por centro de responsabilidad). Por ejemplo en el caso de Chile, de un total de 1588 indicadores desarrollados por el conjunto de entidades públicas, que fueron enviados como información complementaria junto con el proyecto de presupuesto para el año 2005, un 5% de éstos constituían indicadores de resultado final, un 13% de resultado intermedio, el 57% correspondían a indicadores de productos, y el 25% a indicadores de proceso (Dirección de Presupuestos de Chile, 2004).

No obstante la importante información que entregan, el desarrollo de este tipo de indicadores no es suficiente para un adecuado proceso de toma de decisiones, ya que no nos informan acerca de las consecuencias o los resultados del uso de los recursos. Sin embargo, existe un conjunto de dificultades metodológicas y complejidades que obstaculizan un desarrollo mayor de la medición de resultados finales o de impacto, entre las que destacan las siguientes: La propia definición o establecimiento de lo que se espera por resultado final o impacto y cómo la intervención contribuirá a dicho resultado. Por ejemplo, ¿cómo se puede conceptualizar operativamente la “calidad de

vida”, o la “seguridad para la población”? La dificultad de aislar los factores externos que inciden también en los resultados finales que son objeto de la intervención de la organización o de los programas, tales como “mejoramiento de la calidad de vida”, “disminución de la contaminación ambiental”, etc. Los efectos a largo plazo de las políticas o programas que en general van más allá del plazo en que se solicita la evaluación. Los costos de la evaluación, dado que en general requiere del establecimiento de metodologías más sofisticadas, tales como establecimiento de grupos de control, encuestas de opinión, etc.

Dimensiones de la evaluación: Indicadores de eficiencia, eficacia, economía y calidad

Para los efectos de este manual se analizarán los indicadores de desempeño que comúnmente se conocen como las “3 E”: Eficiencia, Economía, Eficacia, agregando el indicador de calidad de forma separada del indicador de “eficacia”, que en muchos manuales se considera un atributo de esta categoría. Eficacia: cuál es el grado de cumplimiento de los objetivos, a cuántos usuarios o beneficiarios se entregan los bienes o servicios, qué porcentaje corresponde del total de usuarios. Eficiencia: cuál es la productividad de los recursos utilizados, es decir cuántos recursos públicos se utilizan para producir un determinado bien o servicio. Economía: cuán adecuadamente son administrados los recursos utilizados para la producción de los bienes y servicios.

Calidad: cuán oportunos y accesibles a los usuarios son los bienes y servicios entregados. Esta clasificación de indicadores se ha utilizado en varios gobiernos de la región y en la mayor parte de los gobiernos de países de la OCDE. Su elección se basa en una serie de ventajas frente a otras tipologías que son más complejas, éstas se pueden resumir en las siguientes: La tipología se centra en los aspectos

básicos y necesarios para entender el desempeño de la intervención pública. Permite comprender la interrelación entre el proceso productivo de bienes y servicios y las dimensiones del desempeño. Es la tipología que por su simplicidad y concreción ha probado ser útil para los usuarios en los países en que se ha implantado (la mayor parte de los países de la OCDE, Chile, Uruguay, Costa Rica, etc.). En los recuadros que se desarrollan a continuación, se ejemplifican algunas diferencias en la terminología y tipologías que adoptan algunos países para el desarrollo de indicadores en las instituciones públicas.

Eficacia, eficiencia, economía y calidad

(Ballart, 1992), sostiene que el concepto de **eficacia** se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados: en qué medida la institución como un todo, o un área específica de ésta está cumpliendo con sus objetivos estratégicos, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello. La eficacia es un concepto que da cuenta sólo del grado de cumplimiento de las metas establecidas. Las medidas clásicas de eficacia corresponden a las áreas que cubren las metas u objetivos de una institución: cobertura, focalización, capacidad de cubrir la demanda y el resultado final. *Cobertura*. La cobertura es la expresión numérica del grado en que las actividades que realiza, o los servicios que ofrece, una institución pública es capaz de cubrir o satisfacer la demanda total que por ellos existe. El porcentaje de cobertura de los servicios, actividades o prestaciones es siempre una comparación de la situación actual respecto al máximo potencial que se puede entregar.

Dependiendo de los objetivos y metas particulares que se plantee una institución, su cobertura puede tener una expresión en términos geográficos, en términos de un universo o de una demanda potencial a cubrir.

Focalización. Este concepto se relaciona con el nivel de precisión con que las prestaciones y servicios están llegando a la población objetivo previamente establecida. Un primer paso en la construcción de este tipo de indicadores consiste en verificar si los usuarios reales a los que hoy estamos llegando coinciden con nuestra población objetivo, las llamadas filtraciones en la demanda. Estas filtraciones pueden deberse a la fuga de beneficios del programa a los usuarios no elegibles (error de inclusión), o bien en la cantidad de usuarios elegibles que no acceden a los beneficios del programa (error de exclusión). Una segunda manera de construir indicadores de focalización es el análisis de cobertura, en que se mide qué porcentaje de esa población objetivo está recibiendo los bienes o servicios públicos.

Capacidad para cubrir la demanda actual. Este tipo de medidas de eficacia dice relación con la capacidad que tiene una institución pública para absorber de manera adecuada los niveles de demanda que tienen sus servicios. Este tipo de mediciones son más restringidas que las de cobertura y focalización, debido a que independientemente de cuál sea nuestra "demanda potencial", sólo nos dicen que parte de la demanda real que enfrentamos, somos capaces de satisfacer en las condiciones de tiempo y calidad apropiadas.

Resultado Final. El resultado final es otra de las dimensiones del indicador de eficacia y al igual que en la evaluación de programas públicos lo que se busca es medir la contribución del conjunto de la intervención de la entidad pública (no así de un "programa específico"). Como resultado final se entenderá el efecto "final" o impacto que las acciones de una entidad tienen sobre la realidad que se está interviniendo. La eficacia puede ser considerada tanto del punto de vista tradicional como la comparación de los resultados obtenidos con los esperados, sino también, como una comparación

entre los resultados obtenidos y un óptimo factible, de forma tal que este concepto coincida con la propia evaluación de programas. El concepto de **eficiencia** describe la relación entre dos magnitudes físicas: la producción física de un bien o servicio y los insumos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producto. La eficiencia puede ser conceptualizada como “producir la mayor cantidad de servicios o prestaciones posibles dado el nivel de recursos de los que se dispone” o, bien “alcanzar un nivel determinado de servicios utilizando la menor cantidad de recursos posible”. Un indicador clásico de eficiencia es el costo unitario de producción o costo promedio, el cual relaciona la productividad física y el costo de los factores e insumos utilizados en la generación de un bien o servicio. En el ámbito de las instituciones públicas existen muchas aproximaciones a este concepto. En general, se pueden obtener mediciones de productividad física, relacionando nivel de actividad, expresado por ejemplo como número de subsidios entregados, cantidad de usuarios atendidos, inspecciones realizadas, etc., y nivel de recursos utilizados (gasto en bienes y servicios, dotación de personal, horas extraordinarias, etc.). Otro grupo importante de indicadores de eficiencia son los orientados a medir la productividad media de los factores: cuantas unidades de producto se obtienen en promedio por cada unidad de factor.

Una vez determinado el valor del indicador de eficiencia, ya sea de producto o costo medios, es necesario aplicar un análisis respecto de los resultados logrados. La idea es detectar cuales son los factores ineficientes que pueden estar generando un valor de indicador que escape a la media de los estándares comparativos, o de las metas que estime razonables de ser obtenidas. Estos factores generadores de ineficiencias pueden ser el personal en la tarea no idóneo, o sin capacitación suficiente que retarda el tiempo de respuesta de un proceso, o la dotación excesiva de personal en la tarea que hace por

ejemplo que el promedio de inspecciones por inspector sea más bajo que los estándares aconsejados. El análisis de la eficiencia económica se refiere a la adquisición y el aprovechamiento de los insumos (inputs), que deben ser adquiridos en tiempo oportuno, al mejor costo posible o al costo aceptable, la cantidad adecuada y con una calidad aceptable.

De esta manera el análisis de los insumos (inputs) debe ser realizada desde los medios humanos, materiales y financieros. Es así como se señala que las técnicas basadas en la revisión de dichos insumos (inputs) tienen que ver con los siguientes tipos de análisis, (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, AECA, 2002). Costo de un servicio en relación con el número de usuarios. Costo por tonelada de basura recogida. Costo de la recogida de basura por usuario. Costo por kilómetro de carretera construido. Costo de la inspección por número de visitas efectuadas - Costo del departamento de economía por habitante. Costo del departamento de economía en relación con el presupuesto.

La **economía** se puede definir como la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos del cumplimiento de sus objetivos. Todo organismo que administre fondos, especialmente cuando éstos son públicos, es responsable del manejo eficiente de sus recursos de caja, de ejecución de su presupuesto y de la administración adecuada de su patrimonio. Indicadores típicos de economía son la capacidad de autofinanciamiento (cuando la institución tiene atribuciones legales para generar ingresos propios), la ejecución de su presupuesto de acuerdo a lo programado y su capacidad para recuperar préstamos y otros pasivos. Otro tipo importante de indicadores de economía son aquellos que relacionan el nivel de recursos financieros utilizados en

la provisión de prestaciones y servicios con los gastos administrativos incurridos por la institución. En algunos países por ejemplo, la participación de los gastos administrativos en los gastos totales del sector público se considera como una buena aproximación a las ganancias globales de eficiencia en el conjunto del sector.

La **calidad** del servicio es una dimensión específica del desempeño que se refiere a la capacidad de la institución para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios. Son extensiones de la calidad factores tales como: oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega de los servicios, comodidad y cortesía en la atención. La calidad de servicio se puede mejorar por la vía de mejorar los atributos o características de los servicios que se entregan a los usuarios. Entre los medios disponibles para sistematizar la medición y evaluación de estos conceptos se cuentan la realización de sondeos de opinión y encuestas periódicas a los usuarios, la implementación de libros de reclamos o de buzones para recoger sugerencias o quejas.

1.1.3. Definiciones conceptuales

Convenio colectivo de trabajo:

Convenio entre la dirección y el personal de una empresa sobre las condiciones laborales. Intervienen patronal y sindicatos.

Competencia:

Una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo. Es una característica propia de un individuo que está directamente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación. Son comportamientos observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación; son un

rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para el desempeño en una empresa.

Competencia “umbral” o “esenciales”:

Son aquellas competencias requeridas por la organización, para alcanzar un desempeño promedio o mínimamente adecuado de los trabajadores.

Competencias diferenciadoras:

Son competencias que permiten hacer una diferencia entre los trabajadores con desempeño superior, con aquellos que presentan un desempeño promedio.

Competencias genéricas:

Son aquellas que se repiten sistemáticamente de un puesto a otro, y se van aplicando a un conjunto amplio de puestos de trabajo. Además se relacionan con los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, algunas de ellas son: capacidad para trabajar en equipo, habilidades para la negociación, planificación entre otras.

Competencias específicas:

Son aquellas competencias particulares de cada puesto de trabajo, que consideran los conocimientos necesarios para poder manejarse adecuadamente en el cargo. Se asocian con aspectos técnicos relacionados con la ocupación, los cuales no se pueden transferir de manera fácil a otros contextos laborales, ejemplo de ellas son: la operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, entre otras.

Competencias técnicas:

Se trata de los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales, como por ejemplo: La operación de maquinaria especializada, la formulación de proyectos de infraestructura, entre otras.

Derecho laboral:

Parte del derecho que regula las relaciones surgidas por la prestación de un servicio por parte del personal, ya sea libre, por cuenta ajena, etc.

Desempleo: Situación en la que una persona en edad laboral y en proceso de búsqueda de empleo, no encuentra trabajo.

Despido improcedente:

Aquél que resuelven los Juzgados de lo Social que implica que la empresa causante del despido puede optar entre readmitir al/a la trabajador/a o la indemnización correspondiente.

Despido:

Acción por la que una empresa da por finalizada su relación laboral con un trabajador o trabajadora.

Día laborable:

Aquél en que las empresas ofrecen sus servicios al público, dependiendo de cada negocio, suele ser de lunes a viernes.

Dinámica de grupo:

Conjunto de acciones, cambios, interacciones, reacciones y movimientos que actúan en un grupo de personas y que lo llevan a

comportarse en la forma como lo hace. La Dinámica de Grupo es, por otro lado, una disciplina perteneciente al campo de la Psicología Social, que se ocupa del análisis de la conducta de los grupos en su conjunto, de las variaciones de la conducta individual de las personas que los integran, de las relaciones entre grupos y del establecimiento de principios y técnicas que aumenten la eficacia de los grupos.

Evaluación por competencias:

El concepto moderno de evaluación de competencias se refiere a la necesidad de aplicar los respectivos instrumentos antes de contratar personal, durante las actividades laborales de los trabajadores (evaluación de desempeño) y después de haberlos sometido a procesos de capacitación, para efectos de saber en qué medida ésta ha favorecido el desarrollo de la empresa.

Evaluación de desempeño 360°:

Es un sistema de evaluación de desempeño sofisticado utilizado por grandes organizaciones. La persona es evaluada por todo su entorno, jefes, pares y colaboradores. Puede incluir a otras personas, como proveedores o clientes. Cuando mayor sea el número de evaluadores, mayor será el grado de fiabilidad del sistema. Incluye auto evaluación.

Evaluación de desempeño 180°:

La evaluación de 180° es aquella en la cual una persona es evaluada en por su jefe, sus pares y eventualmente por los clientes. Se diferencia de la evaluación de 360° que no incluye el nivel de subordinados (colaboradores).

Formación y desarrollo:

Nos permite identificar las necesidades formativas ya sean individuales o grupales con ello conseguiremos desarrollar y mejorar

las competencias para desempeñar exitosamente las funciones del puesto requerido.

Horario laboral:

Horario en el que se desarrolla la jornada laboral y que viene determinado por el empresario o empresaria.

Incentivos:

Ventajas, generalmente económicas, que se conceden a una persona para estimular su trabajo o dedicación y obtener de esta forma una mayor productividad. Los incentivos pueden concederse para cualquier actividad que se desarrolla en la empresa, aunque preferentemente se suele emplear para el personal de producción y de ventas.

Know-how:

Término de origen inglés sin equivalente en castellano, que podemos traducir como “saber hacer”. Representa el conjunto de conocimientos técnicos y métodos que tiene una persona, entidad o país determinado.

Leyes laborales: Normas jurídicas que regulan el trabajo por cuenta ajena.

Liderazgo:

Ejercicio de las cualidades de líder. Conlleva un comportamiento determinado para influir en el comportamiento de otras personas, o bien para cambiarlo para conseguir los objetivos de la organización.

Organigrama:

Es la representación gráfica de la organización de una empresa o entidad, estableciendo las principales dependencias y relaciones existentes.

Perfil de un puesto:

Características óptimas para el desempeño de una función laboral: formación, experiencia, aptitudes, liderazgo del candidato o candidata, etc. El conocimiento del perfil necesario para un puesto facilita el proceso de selección.

Planes de carrera y sucesión:

Tener identificadas las competencias de los empleados más talentosos nos facilitará la toma de decisiones en nuevos procesos.

Política retributiva:

De igual manera las competencias en este sentido son un buen marco de referencia para fijar el salario variable en función al desempeño realizado, teniendo en cuenta los resultados obtenidos de una evaluación del desempeño basada en criterios objetivos y medibles.

Preselección: Selección previa general.

Prueba de aptitud:

Aquella que se realiza para medir la capacidad de una persona candidata a realizar un trabajo.

Reclutamiento:

Es una actividad de la empresa que se ocupa de buscar a las personas adecuadas para un determinado puesto de trabajo.

Selección:

Acto de elegir a una persona candidata entre varias para un puesto de trabajo.

Selección por competencias:

Permite una fotografía completa de los requerimientos de los puestos, aumenta las probabilidades de contratar personas que tendrán éxito en el puesto de trabajo, reduce la inversión en personas poco adecuadas e identifica las competencias que se pueden formar y desarrollar.

Trabajador/a eventual:

Persona que presta servicio a una empresa temporalmente.

Trabajador/a temporal:

Persona contratada por un período de tiempo determinado, generalmente para sustituir a alguien o en períodos de exceso de trabajo.

Trabajo a turnos:

Aquél en el que se mantiene ininterrumpida la línea de producción o servicio rotándose los/as trabajadores/as en turnos de ocho horas intensivas.

1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación “gestión de recursos humanos por competencias y desempeño administrativo en el Gobierno Regional - Ancash, 2017”, permitió demostrar que la gestión de recursos humanos por competencias influye en el desempeño administrativo del Gobierno Regional - Ancash.

Así mismo, proporciona lineamientos para una adecuada gestión de recursos humanos por competencias, lo permitirá optimizar el desempeño administrativo de la entidad, a través de la mejora de las políticas y

procedimientos de reclutamiento de personal, inducción de personal, seguridad en el trabajo y otros.

Por otro lado, la investigación podrá ser tomada como referencia por otros investigadores de las ciencias económicas y administrativas y aquellas empresas con problemáticas similares.

En ese contexto, los beneficios de la investigación son mayores a los costos.

1.3. PROBLEMA GENERAL

¿La gestión de recursos humanos por competencias influye en el desempeño administrativo del Gobierno Regional – Ancash, 2017?

1.4. CONCEPTUALIZACIÓN Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Tiempo y lugar de ejecución del proyecto
Gestión de recursos humanos por competencias	Este enfoque se basa en la comprensión de que toda organización está constituida por personas, que darán a la organización su dimensión real, además de marcar las diferencias competitivas. Para que la implantación de este enfoque sea posible, se requiere una dirección global que tenga una visión completa de la empresa, que sea capaz de integrar adecuadamente los equipos de trabajo y de dirigirlos hacia el logro de los objetivos planteados.	Se empieza con la atracción, selección e incorporación de nuevos elementos, para concluir en el cumplimiento de los planes de sucesión. En el desarrollo se toman en cuenta el análisis de descripción de puestos, la formación, evaluación de desempeño y remuneración e incentivos.	Mayo – octubre de 2018. Distrito de Independencia
Desempeño administrativo	Esta teoría está creada en base a números, hipótesis, y métodos suele dejarse un poco de lado el manejo de las personas quienes ejecutan estos procedimientos. Los procedimientos están más relacionados con papeleo, llenado de formas, reportes, preparación de hojas de	Comúnmente se conocen como las “3 E”: Eficiencia, Economía, Eficacia, agregando el indicador de calidad de forma separada del indicador de “eficacia”. Eficacia: cuál es el grado de cumplimiento de los objetivos, a cuántos usuarios o beneficiarios se entregan los bienes o servicios. Eficiencia: cuál es la	Mayo – octubre de 2018. Distrito de Independencia

	cálculo y elaboración de programas más que en ver por la buena actuación personal de los responsables.	productividad de los recursos utilizados, es decir cuántos recursos públicos se utilizan para producir un determinado bien o servicio. Economía: cuán adecuadamente son administrados los recursos utilizados para la producción. Calidad: cuán oportunos y accesibles a los usuarios son los bienes y servicios entregados.	
--	--	--	--

1.5. HIPÓTESIS

1.5.1. Hipótesis general

La gestión de recursos humanos por competencias influye negativamente en el desempeño administrativo del Gobierno Regional - Ancash, 2017.

Variables

- Variable Independiente (X): gestión de recursos humanos por competencias.
- Variable Dependiente (Y): desempeño administrativo.

1.6. OBJETIVOS

1.6.1. Objetivo General

Determinar la influencia de la gestión de recursos humanos por competencias en el desempeño administrativo de Gobierno Regional - Ancash, 2017.

1.6.2. Objetivos Específicos

- Identificar las directrices aplicadas en los procesos de selección de personal por competencias del Gobierno Regional de Ancash.
- Evaluar los puestos, remuneraciones y formación / capacitación del personal por competencias del Gobierno Regional de Ancash.

- Analizar la eficiencia y eficacia del desempeño administrativo del Gobierno Regional de Ancash.
- Evaluar la economía y calidad del desempeño administrativo del Gobierno Regional de Ancash.

II: METODOLOGÍA

2.1. TIPO Y DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Descriptiva: Porque permitió conocer y describir las actividades y procesos de la gestión de recursos humanos por competencias y el desempeño administrativo del Gobierno Regional - Ancash, para lo cual se identificaron las relaciones que existen entre las variables dependiente e independiente.

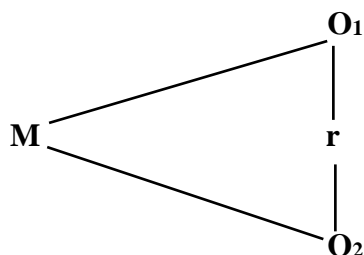
No experimental: Las variables de la investigación fueron observadas y analizados, pero no manipuladas.

Aplicada: Porque permitió investigar un caso real y reconocer las falencias que afrontan el Gobierno Regional de Ancash.

Transversal: Se estudió un periodo de tiempo específico, siendo éste el período 2017.

Contrastación: Modelo Lógico; que permitió ver las consecuencias de la demostración de la hipótesis.

La recolección de datos se dio un solo corte de tiempo, cuya representación fue el siguiente:



M = Muestra

O₁ = Variable 1

O₂ = Variable 2

r = Relación de las variables de estudio

POBLACIÓN Y MUESTRA

Población

Para la investigación se consideró como población a 210 servidores del Gobierno Regional de Ancash

Muestra

a. **Tipo:** Probabilística.

b. **Marco muestral:** Servidores del Gobierno Regional de Ancash.

c. **Tamaño muestral:**

Para calcular el tamaño de la muestra se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 pq}{E^2}$$

Donde:

n_0 = Tamaño de la muestra inicial.

Z = 1.96 = Para un nivel de confianza del 95%.

E = 0.05 = Para un error estándar del 5%.

p = 0.70 = Probabilidad de éxitos.

q = 0.30 = Probabilidad de fracasos.

a. Tamaño inicial sin ajustes:

$$n_0 = \frac{(1.96)^2 (0.70)(0.30)}{(0.05)^2}$$

$$n_0 = 329.2800$$

b. Tamaño de la muestra ajustada:

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0 - 1}{N}}$$

Donde:

N = Muestra ajustada.

n_o = Tamaño de la muestra inicial.

N = Población.

Reemplazando valores, se tiene:

$$n = \frac{329}{1 + \frac{329-1}{210}}$$

$$n_o = 128$$

2.2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Técnica de investigación

Análisis Documental

Es una herramienta formal y normativa que se empleó con la finalidad de obtener, procesar y comunicar datos, con el propósito de medir los diversos indicadores de la variable gestión de recursos humanos por competencias y desempeño administrativo, así como demostrar el cumplimiento de los objetivos, lo que permitió reconocer la información teórica-científica formales para el marco teórico.

La encuesta

Esta técnica permitió obtener información de interés sociológico, mediante el uso de un cuestionario, a través del cual se pudo conocer la opinión y valoración de los sujetos seleccionados en la muestra sobre el asunto a estudiado.

Instrumentos de investigación

Ficha de análisis de documental

La ficha de análisis es un instrumento que se aplicó a los documentos relacionados con la variable “gestión de recursos humanos por competencias” y “desempeño administrativo”.

Cuestionario

Se formuló una relación de interrogantes relacionadas con los indicadores y dimensiones de la variable “gestión de recursos humanos por competencias” y “desempeño administrativo”.

2.3 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Los datos obtenidos, fueron procesados empleando el software SPSS y excel, los que permitieron la construcción de una base de datos, así como la presentación de cuadros estadísticos y gráficos de los resultados.

Así mismo, los datos se procesaron haciendo uso de los métodos de observación deductivo, inductivo, logrando obtener resultados mediante cuadros estadísticos y la interpretación de estos mediante el análisis.

Se analizaron las variables de investigación, tales como:

- **Variable independiente:** “gestión de recursos humanos por competencias”, la influencia se avaluó a través del análisis del sistema de gestión de recursos humanos.
- **Variable dependiente:** “desempeño administrativo”, su afectación se evaluó a través de los resultados de la gestión de recursos humanos por competencias.

III: RESULTADOS

3.1. Identificación de las directrices aplicadas en los procesos de selección de personal por competencias del Gobierno Regional de Ancash.

Procesos de selección de personal por competencias.

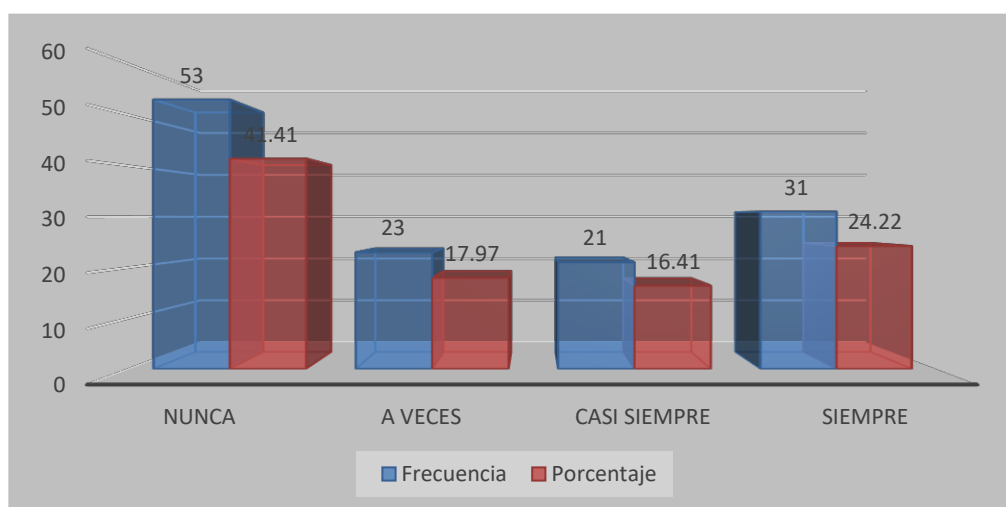
Tabla N° 1
La entidad cuenta con políticas de recursos humanos basados en competencias

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	53	41.41
A veces	23	17.97
Casi siempre	21	16.41
Siempre	31	24.22
Total	128	100.00

Fuente: Servidores del Gobierno Regional de Ancash.

Figura N° 1

La entidad cuenta con políticas de recursos humanos basados en competencias



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

De la tabla y figura se tiene que el 41.41% de los encuestados manifestaron que nunca la entidad cuenta con políticas de recursos humanos basados en

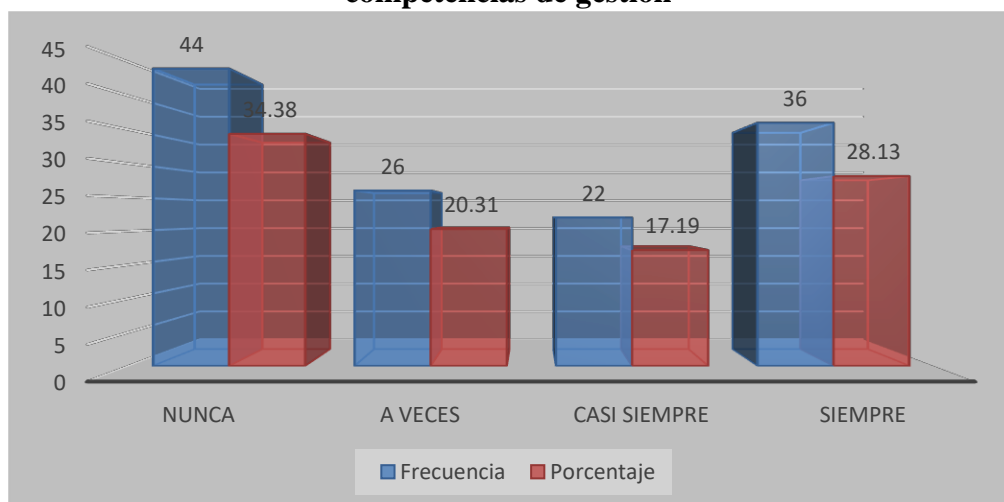
competencias; el 24.22% consideró que siempre; el 17.97% expresó que a veces; y el 16.41% respondió que casi siempre.

Tabla N° 2
La entidad convoca procesos de selección en función al perfil de cada puesto teniendo en cuenta las competencias derivadas del conocimiento y competencias de gestión

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	44	34.38
A veces	26	20.31
Casi siempre	22	17.19
Siempre	36	28.13
Total	128	100.00

Fuente: Servidores del Gobierno Regional de Ancash.

Figura N° 2
La entidad convoca procesos de selección en función al perfil de cada puesto teniendo en cuenta las competencias derivadas del conocimiento y competencias de gestión



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

De la tabla y figura se tiene que el 34.38% de los encuestados manifestaron que nunca la entidad convoca procesos de selección en función al perfil de cada puesto teniendo en cuenta las competencias derivadas del conocimiento

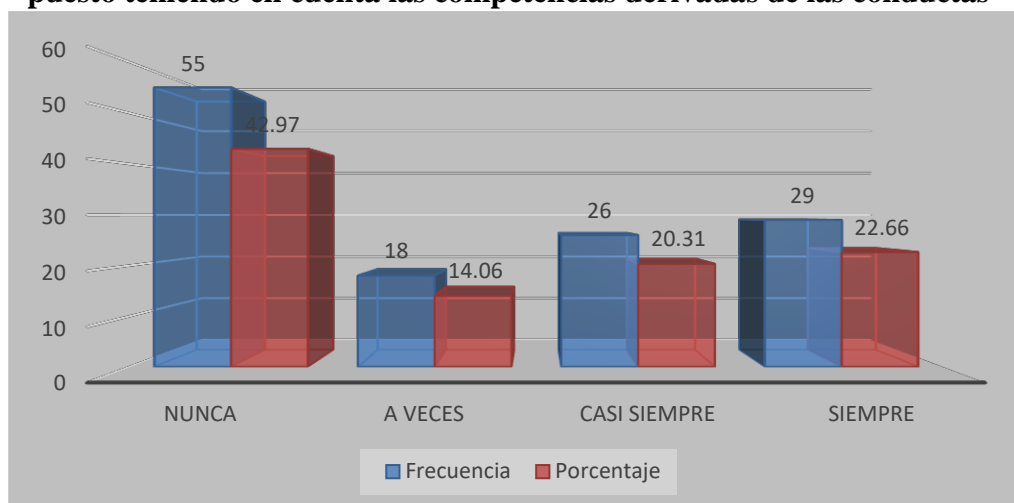
y competencias de gestión; el 28.13% consideró que siempre; el 20.31% expresó que a veces; y el 17.19% respondió que casi siempre.

Tabla N° 3
La entidad convoca procesos de selección en función al perfil de cada puesto teniendo en cuenta las competencias derivadas de las conductas

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	55	42.97
A veces	18	14.06
Casi siempre	26	20.31
Siempre	29	22.66
Total	128	100.00

Fuente: Servidores del Gobierno Regional de Ancash.

Figura N° 3
La entidad convoca procesos de selección en función al perfil de cada puesto teniendo en cuenta las competencias derivadas de las conductas



Fuente: Elaboración propia

Interpretación:

De la tabla y figura se tiene que el 42.97% de los encuestados manifestaron que nunca la entidad convoca procesos de selección en función al perfil de cada puesto teniendo en cuenta las competencias derivadas de las conductas;

el 22.66% consideró que siempre; el 20.31% expresó que casi siempre; y el 14.06% respondió que a veces.

3.2. Evaluación de los puestos, remuneraciones y formación / capacitación del personal por competencias del Gobierno Regional de Ancash.

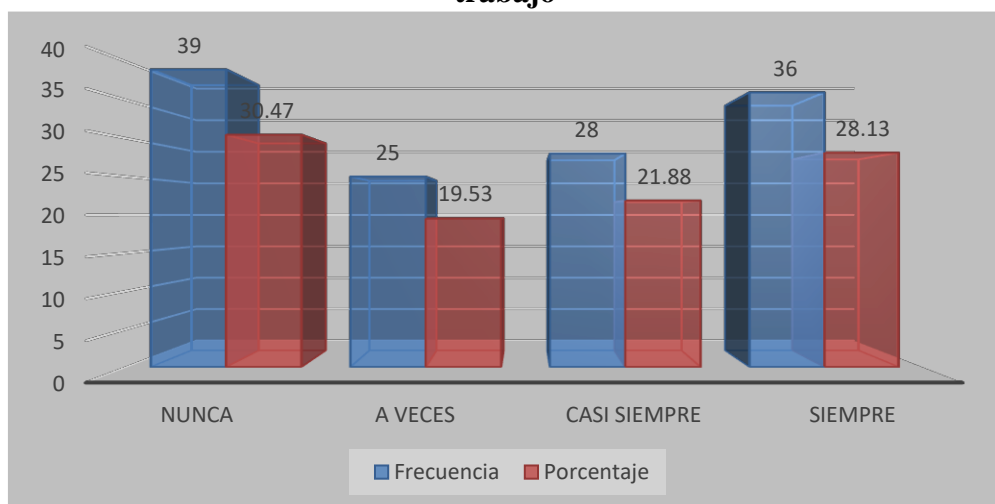
Puestos, remuneraciones y formación del personal por competencias

Tabla N° 4
La entidad describe las competencias que requiere cada puesto de trabajo

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	39	30.47
A veces	25	19.53
Casi siempre	28	21.88
Siempre	36	28.13
Total	128	100.00

Fuente: Servidores del Gobierno Regional de Ancash.

Figura N° 4
La entidad describe las competencias que requiere cada puesto de trabajo



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

De la tabla y figura se tiene que el 30.47% de los encuestados manifestaron que nunca la entidad describe las competencias que requiere cada puesto de

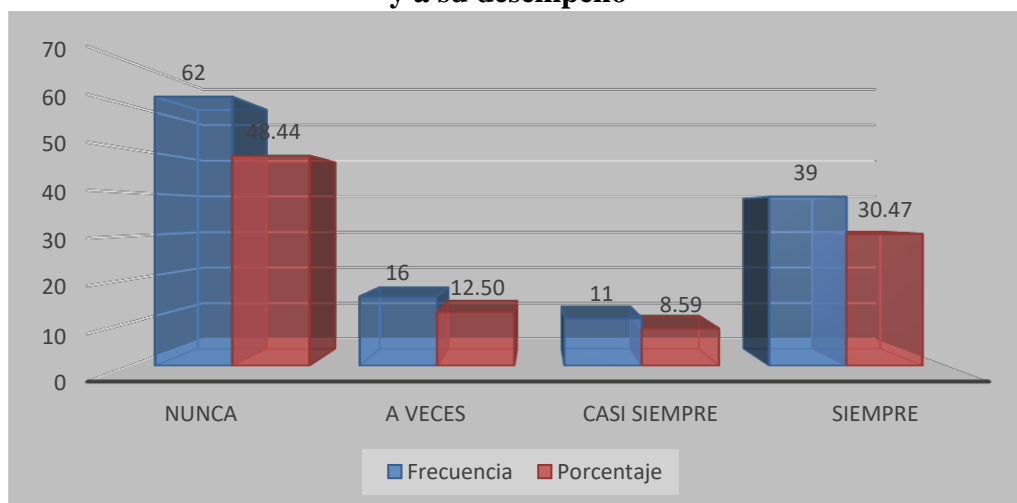
trabajo; el 28.13% consideró que siempre; el 21.88% expresó que casi siempre; y el 19.53% respondió que a veces.

Tabla N° 5
La entidad aplica directivas de remuneraciones variables considerando para el cálculo las competencias de las personas con relación a su puesto y a su desempeño

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	62	48.44
A veces	16	12.50
Casi siempre	11	8.59
Siempre	39	30.47
Total	128	100.00

Fuente: Servidores del Gobierno Regional de Ancash.

Figura N° 5
La entidad aplica directivas de remuneraciones variables considerando para el cálculo las competencias de las personas con relación a su puesto y a su desempeño



Fuente: Elaboración propia.

Interpretación:

De la tabla y figura se tiene que el 48.44% de los encuestados manifestaron que nunca la entidad aplica directivas de remuneraciones variables considerando para el cálculo las competencias de las personas con relación a

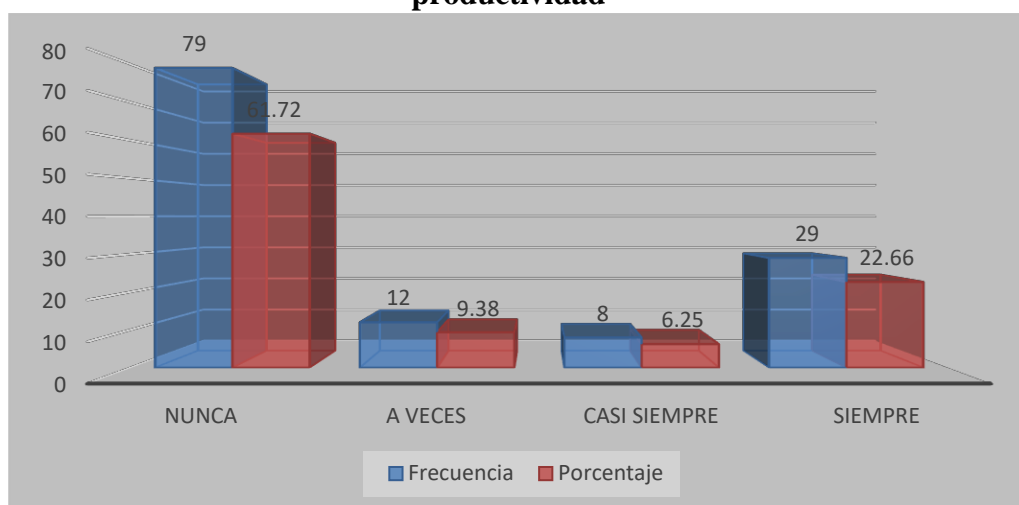
su puesto y a su desempeño; el 30.47% consideró que siempre; el 12.50% expresó que a veces; y el 8.59% respondió que casi siempre.

Tabla N° 6
La entidad promueve políticas de observación del comportamiento de personal exitoso, para crear perfiles y tomarlo como estándar de productividad

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	79	61.72
A veces	12	9.38
Casi siempre	8	6.25
Siempre	29	22.66
Total	128	100.00

Fuente: Servidores del Gobierno Regional de Ancash.

Figura N° 6
La entidad promueve políticas de observación del comportamiento de personal exitoso, para crear perfiles y tomarlo como estándar de productividad



Fuente. Elaboración propia.

Interpretación:

De la tabla y figura se tiene que el 61.72% de los encuestados manifestaron que nunca la entidad promueve políticas de observación del comportamiento de personal exitoso, para crear perfiles y tomarlo como estándar de

productividad; el 22.66% consideró que siempre; el 9.38% expresó que a veces; y el 6.25% respondió que casi siempre.

3.3. Análisis de la eficiencia y eficacia del desempeño administrativo del Gobierno Regional de Ancash.

Eficiencia y eficacia del desempeño administrativo

Tabla N° 7

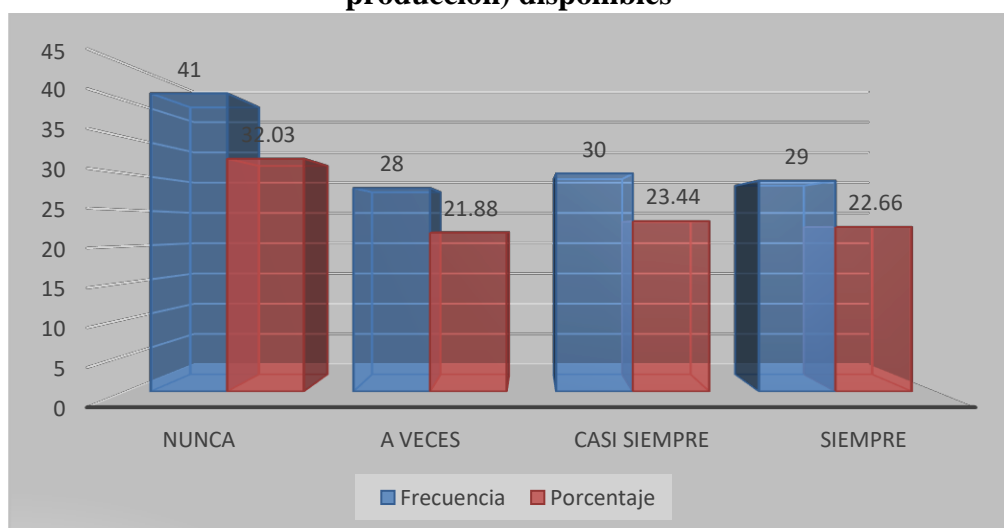
La entidad aplica directivas de uso correcto de recursos (medios de producción) disponibles

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	41	32.03
A veces	28	21.88
Casi siempre	30	23.44
Siempre	29	22.66
Total	128	100.00

Fuente: Servidores del Gobierno Regional de Ancash.

Figura N° 7

La entidad aplica directivas de uso correcto de recursos (medios de producción) disponibles



Fuente. Elaboración propia.

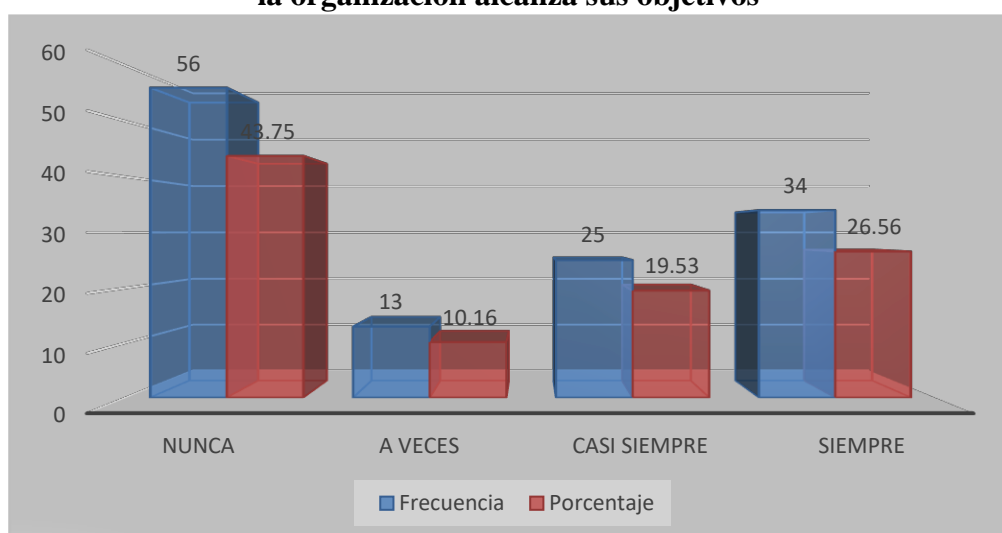
Interpretación:

De la tabla y figura se tiene que el 32.03% de los encuestados manifestaron que nunca la entidad aplica directivas de uso correcto de recursos (medios de producción) disponibles; el 22.66% consideró que siempre; el 23.44% expresó que casi siempre; y el 21.88% respondió que a veces.

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	56	43.75
A veces	13	10.16
Casi siempre	25	19.53
Siempre	34	26.56
Total	128	100.00

Fuente: Servidores del Gobierno Regional de Ancash.

Figura N° 8
La entidad aplica lineamientos sobre actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos



Fuente. Elaboración propia.

Interpretación:

De la tabla y figura se tiene que el 43.75% de los encuestados manifestaron que nunca la entidad aplica lineamientos sobre actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.

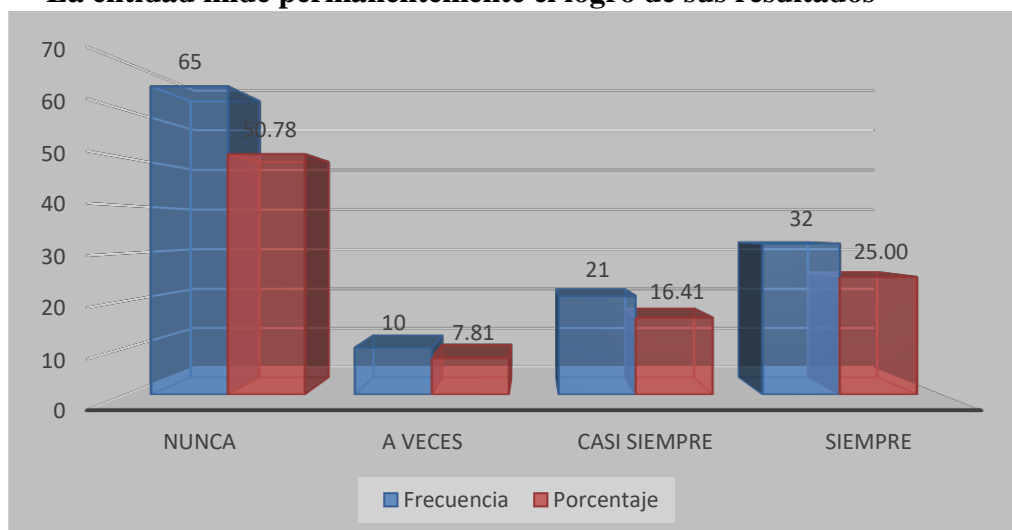
que la organización alcanza sus objetivos; el 26.56% consideró que siempre; el 19.53% expresó que casi siempre; y el 10.16% respondió que a veces.

Tabla N° 9
La entidad mide permanentemente el logro de sus resultados

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	65	50.78
A veces	10	7.81
Casi siempre	21	16.41
Siempre	32	25.00
Total	128	100.00

Fuente: Servidores del Gobierno Regional de Ancash.

Figura N° 9
La entidad mide permanentemente el logro de sus resultados



Fuente. Elaboración propia.

Interpretación:

De la tabla y figura se tiene que el 50.78% de los encuestados manifestaron que nunca la entidad mide permanentemente el logro de sus resultados; el 25.00% consideró que siempre; el 16.41% expresó que casi siempre; y el 7.81% respondió que a veces

3.4. Evaluación de la economía y calidad del desempeño administrativo del Gobierno Regional de Ancash.

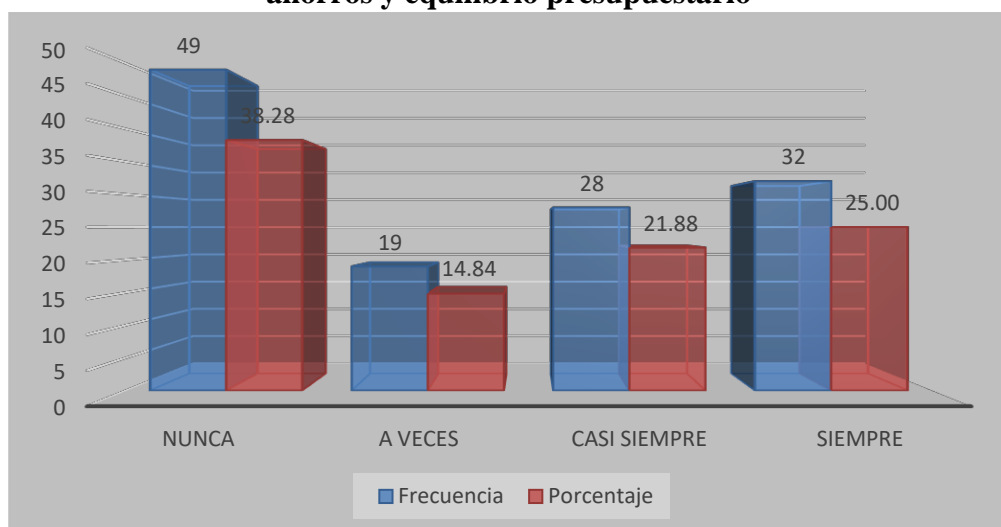
Economía y calidad del desempeño administrativo

Tabla N° 10
La entidad posee autosuficiencia financiera, capacidad para generar ahorros y equilibrio presupuestario

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	49	38.28
A veces	19	14.84
Casi siempre	28	21.88
Siempre	32	25.00
Total	128	100.00

Fuente: Servidores del Gobierno Regional de Ancash.

Figura N° 10
La entidad posee autosuficiencia financiera, capacidad para generar ahorros y equilibrio presupuestario



Fuente. Elaboración propia.

Interpretación:

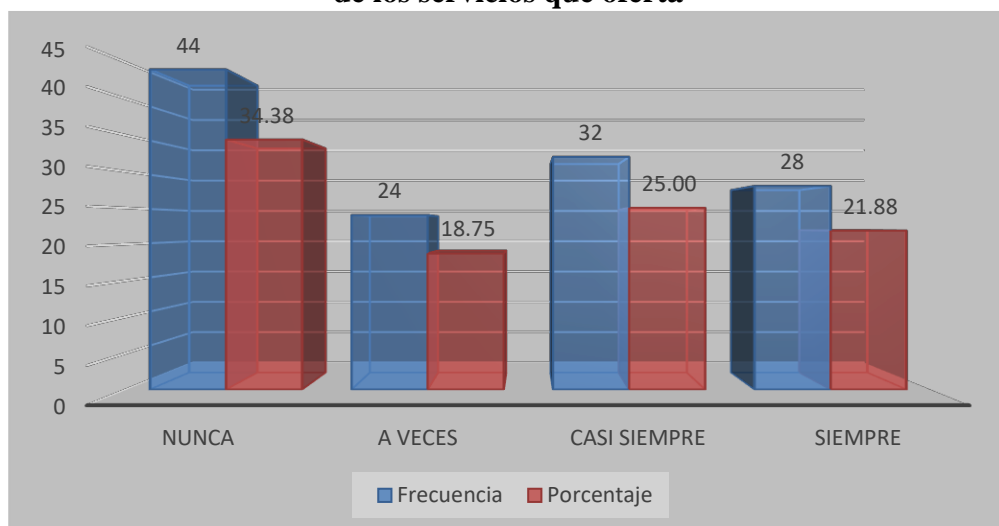
De la tabla y figura se tiene que el 38.28% de los encuestados manifestaron que nunca la entidad posee autosuficiencia financiera, capacidad para generar ahorros y equilibrio presupuestario; el 25.00% consideró que siempre; el 21.88% expresó que casi siempre; y el 14.84% respondió que a veces.

Tabla N° 11
La entidad aplica directivas para mejorar los atributos y características de los servicios que oferta

Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	44	34.38
A veces	24	18.75
Casi siempre	32	25.00
Siempre	28	21.88
Total	128	100.00

Fuente: Servidores del Gobierno Regional de Ancash.

Figura N° 11
La entidad aplica directivas para mejorar los atributos y características de los servicios que oferta



Fuente. Elaboración propia.

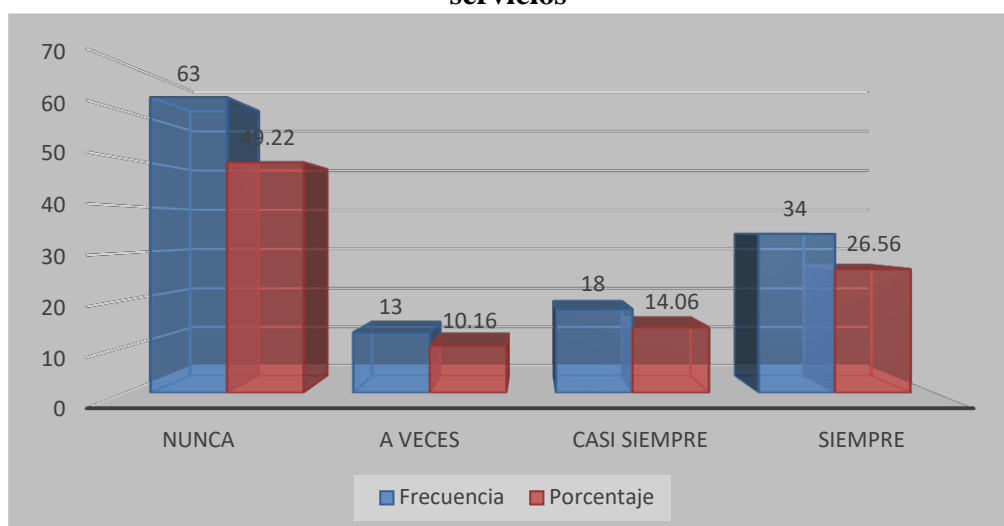
Interpretación:

De la tabla y figura se tiene que el 34.38% de los encuestados manifestaron que nunca la entidad aplica directivas para mejorar los atributos y características de los servicios que oferta; el 25.00% consideró que casi siempre; el 21.88% expresó que siempre; y el 18.75% respondió que a veces.

Tabla N° 12		
La entidad mide la satisfacción de los usuarios, para mejorar los servicios		
Ítems	Frecuencia	Porcentaje
Nunca	63	49.22
A veces	13	10.16
Casi siempre	18	14.06
Siempre	34	26.56
Total	128	100.00

Fuente: Servidores del Gobierno Regional de Ancash.

Figura N° 12
La entidad mide la satisfacción de los usuarios, para mejorar los servicios



Fuente. Elaboración propia

Interpretación:

De la tabla y figura se tiene que el 49.22% de los encuestados manifestaron que nunca la entidad mide la satisfacción de los usuarios, para mejorar los servicios; el 26.56% consideró que siempre; el 14.06% expresó que casi siempre; y el 10.16% respondió que a veces.

3.5. Prueba de hipótesis.

Para esta prueba se compararon los datos observados con los esperados, los resultados fueron los siguientes:

Nivel de significancia: $\alpha=0.05$

Estadística de la prueba

$$X^2 = \sum_{i=1}^f \sum_{j=1}^c \frac{(o_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}} \rightarrow X^2$$

Donde:

f: número de filas

c: número de columnas

o_{ij} : Frecuencias observadas

e_{ij} : frecuencias esperadas

Criterios de decisión

Si: $p \leq 0.05$; se rechaza la hipótesis nula (H_0)

Si: $p > 0.05$; se acepta la hipótesis nula (H_0)

Formulación de la hipótesis estadística

H_0 : La gestión de recursos humanos por competencias no influye en el desempeño administrativo del Gobierno Regional - Ancash, 2017.

H_1 : La gestión de recursos humanos por competencias influye en el desempeño administrativo del Gobierno Regional - Ancash, 2017.

Tabla N° 13

Prueba de chi cuadrado

	Valor	Grados de libertad	p
Chi cuadrado	31,803a	10	0.002

Decisión

Según el cuadro de prueba de chi- cuadrado su valor es $X^2 = 31,803$ y la probabilidad de error es $P=0.002$ que es menor al nivel de significancia por

tanto se rechaza la hipótesis nula y se concluye que la gestión de recursos humanos por competencias influye en el desempeño administrativo del Gobierno Regional - Ancash. Por tanto, se confirma la hipótesis de investigación.

IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN

41. Identificación de las directrices aplicadas en los procesos de selección de personal por competencias del Gobierno Regional de Ancash.

De las tablas N° 1, 2 y 3 se tiene que el 41.41% de los encuestados manifestaron que nunca la entidad cuenta con políticas de recursos humanos basados en competencias; el 34.38% expresó que nunca la entidad convoca procesos de selección de personal en función al perfil de cada puesto teniendo en cuenta las competencias derivadas del conocimiento y competencias de gestión; y el 42.97% consideró que nunca la entidad convoca procesos de selección en función al perfil de cada puesto teniendo en cuenta las competencias derivadas de las conductas; lo que es discordante con Alles (2005), quien dice sobre la selección de personal por competencia lo siguiente: a partir del perfil que se definió, cada puesto tendrá competencias derivadas del conocimiento y competencias de gestión o derivadas de las conductas. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos, ya que en su conjunto conforman el perfil buscado. Del análisis estadístico, se tiene que las variables investigadas son dependientes, por tanto, se prueba que las variables se relacionan.

42. Evaluación de los puestos, remuneraciones y formación / capacitación del personal por competencias del Gobierno Regional de Ancash.

De las tablas 4, 5 y 6 se tiene que el 30.47% de los encuestados manifestaron que nunca la entidad describe las competencias que requiere cada puesto de trabajo; el 48.44% expresó que nunca la entidad aplica directivas de remuneraciones variables considerando para el cálculo las competencias de las personas con relación a su puesto y a su desempeño; y el 61.72% consideró que nunca la entidad promueve políticas de observación del comportamiento de personal exitoso, para crear perfiles y tomarlo como estándar de productividad; lo que no es coincidente con lo señalado por Alles (2005), quien sostiene que es necesario describir las

competencias que requiere cada puesto y de esta manera el reclutamiento será más selectivo; la remuneración significa que la empresa deberá implementar un sistema de remuneraciones variables donde se considerarán para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de las personas con relación a su puesto y a su desempeño; la evaluación de desempeño es para saber cómo está el personal en relación con las competencias definidas, si las cubren o si hay que capacitar; la formación/capacitación implica implementar un proceso para fortalecer a los que no logran cumplir con los resultados esperados. Así mismo, del análisis estadístico se determina que las variables estudiadas son dependientes, por tanto, se demuestra relación entre ellas.

43. Análisis de la eficiencia y eficacia del desempeño administrativo del Gobierno Regional de Ancash.

De las tablas N° 7, 8 y 9 se advierte que el 32.03% de los encuestados manifestaron que nunca la entidad aplica directivas de uso correcto de recursos (medios de producción) disponibles; el 43.75% consideró que nunca la entidad aplica lineamientos sobre actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos; y el 50.78% explicó que nunca la entidad mide permanentemente el logro de sus resultados; lo que no es coincidente con lo señalado por la CEPAL (2006), al sostener que los indicadores de eficacia miden el nivel de cumplimiento de los objetivos, focalización, cobertura e impacto. Los indicadores de eficiencia describen la relación entre dos magnitudes, la producción física de un producto (bien o servicio) y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producción. Por otro lado, el análisis estadístico, revela que las variables estudiadas son dependientes, por tanto existe relación entre ellas.

44. Evaluación de la economía y calidad del desempeño administrativo del Gobierno Regional de Ancash.

De las tablas N° 10, 11 y 12 se tiene que el 38.28% de los encuestados manifestaron que nunca la entidad posee autosuficiencia financiera, capacidad para generar ahorros y equilibrio presupuestario; el 34.38% consideró que nunca la entidad aplica directivas para mejorar los atributos y características de los servicios que oferta; y el 49.22% expresó que nunca la entidad mide la satisfacción de los usuarios, para mejorar los servicios; lo que es discordante con lo preceptuado por la CEPAL (2006), que señala que el indicador de economía refleja capacidad para generar y movilizar recursos financieros en el cumplimiento de sus objetivos tales como eficiencia en el manejo de recursos, uso actual de recursos en relación con lo planeado, autosuficiencia financiera en la capacidad de generar ahorros y en la existencia de equilibrio presupuestario. El indicador de calidad es la capacidad de la institución por responder en forma consistente, rápida y directa a las necesidades de los usuarios. El análisis estadístico, revela que las variables estudiadas son dependientes, por tanto, existen relación entre ellas.

V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- 5.1. Se ha identificado que las directrices aplicadas en los procesos de selección de personal por competencias del Gobierno Regional de Ancash son displicentes ya que no se encuentran debidamente implementados, lo que es concordante con los resultados de las tablas 1 y 3, toda vez que el 41.41% de los encuestados manifestaron que nunca la entidad cuenta con políticas de recursos humanos basados en competencias; y el 42.97% consideró que nunca la entidad convoca procesos de selección en función al perfil de cada puesto teniendo en cuenta las competencias derivadas de las conductas; lo que evidencia que el Gobierno Regional de Ancash no cuenta con directrices para ser aplicados en los procesos de selección de personal por competencias; lo que indica que existe relación de dependencia entre las variables investigadas, lo que es concordante con la hipótesis de investigación.

- 5.2. De la evaluación de los puestos, remuneraciones y formación / capacitación del personal por competencias del Gobierno Regional de Ancash, se tiene que no existen directivas que dinamicen la gestión de recursos humanos por competencias, lo que es corroborado con los resultados de las tablas 4, 5 y 6 que advierten que el 30.47% de los encuestados manifestaron que nunca la entidad describe las competencias que requiere cada puesto de trabajo; el 48.44% expresó que nunca la entidad aplica directivas de remuneraciones; y el 61.72% consideró que nunca la entidad promueve políticas de observación del comportamiento de personal exitoso, para crear perfiles y tomarlo como estándar de productividad; lo que demuestra que existe relación de dependencia entre las variables estudiadas, confirmándose la hipótesis de investigación.

- 5.3. Del análisis de la eficiencia y eficacia del desempeño administrativo del Gobierno Regional de Ancash, se tiene que éstas no son efectivas ni tampoco la entidad cuenta con lineamientos que le permita medir su desempeño, lo que es

concordante con los resultados de las tablas 8 y 9, dado a que el 43.75% consideró que nunca la entidad aplica lineamientos sobre actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos; y el 50.78% explicó que nunca la entidad mide permanentemente el logro de sus resultados; lo que corrobora la hipótesis de investigación.

54. De la evaluación de la economía y calidad del desempeño administrativo del Gobierno Regional de Ancash, se advierte que el desempeño administrativo no es económico ni de calidad, lo que es confirmado con los resultados de las tablas 10 y 12, toda vez que el 38.28% de los encuestados manifestaron que nunca la entidad posee autosuficiencia financiera, capacidad para generar ahorros y equilibrio presupuestario; y el 49.22% expresó que nunca la entidad mide la satisfacción de los usuarios, para mejorar los servicios. Lo que confirma la hipótesis de investigación.

RECOMENDACIONES

- 6.1. Formular lineamientos que permitan implementar directrices para llevar a cabo procesos de selección de personal por competencias, para ello la entidad promoverá la aplicación de políticas de recursos humanos basados en competencias y convocar procesos de selección de personal en función al perfil de cada puesto teniendo en cuenta las competencias derivadas de las conductas.

- 6.2. Elaborar directivas que dinamicen la gestión de recursos humanos por competencias, para ello la entidad deberá desarrollar lineamientos que permitan describir las competencias que requiere cada puesto de trabajo y promover políticas de observación del comportamiento de personal exitoso para crear perfiles y tomarlo como estándar de productividad.

- 6.3. Disponer la formulación de políticas y manuales de procedimientos que permitan optimizar la eficiencia y eficacia del desempeño administrativo del Gobierno Regional de Ancash, para ello la entidad deberá aplicar lineamientos sobre actividades de trabajo con las que la organización alcance sus objetivos y garantice la medición permanente sobre el logro de sus resultados.

- 6.4. Formular lineamientos que garantice la implementación de indicadores de economía y estándares de calidad del desempeño administrativo, para tal efecto la entidad deberá aplicar directivas que aseguren autosuficiencia financiera, capacidad para generar ahorros y equilibrio presupuestario, así como medir la satisfacción de los usuarios para mejorar los servicios.

DEDICATORIA

A Dios.

*Por haberme guiado por el sendero del bien,
de permitirme cumplir con mis metas y
objetivos.*

A mi madre y a mi padre.

*Victoria Malqui y Dario Lazaro, por darme
la vida, confiar en mí, por haberme apoyado.*

A mi pareja e hijo.

Por ser mi motor y motivo de superación.

A mis hermanos.

*Mateo, Jose, Josefina, Oscar, Martha, Carmela,
Carmen, Leticia, por haberme apoyado
incondicionalmente.*

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la universidad Privada San Pedro-Huaraz por haberme aceptado ser parte de su seno académico para poder estudiar mi carrera,

Agradezco a mis diferentes docentes que me brindaron sus conocimientos y su apoyo para seguir adelante para desempeñarme en el campo laboral

Agradezco a mi asesor de tesis al Dr.. Walter Medrano Acuña, por haberme guiado durante todo el desarrollo de la tesis.

BIBLIOGRAFÍA

- Alessio, D. (2012). Administración de las operaciones productivas. México: Pearson.
- Alles, M. (2005). Introducción a la gestión por competencias. En su dirección estratégica de recursos humanos, gestión por competencias. 5a edición. Buenos Aires: Granica.
- Anthony, R. (1998). El Control de Gestión marco, entorno proceso. Barcelona: Deusto.
- Armijo, M. (2003). La evaluación de la Gestión Pública en Chile. Santiago.
- Bain. (2003). La productividad. Colombia: McGraw-Hill.
- Ballart, X. (1992). ¿Cómo evaluar programas y servicios públicos?: Aproximación sistemática y estudio de caso. Madrid.
- Brunet, L. (2003). El clima de trabajo en las organizaciones, definiciones, diagnósticos. Madrid.
- Buchanam, D. (2001). Rredesign and productivity; a review of evidence.
- C. Chewigton, Allyn & Baron. (1998). (s.f.).
- Calagua, M. (2015). Gestión del talento humano por competencias y desempeño laboral en administrativos del Ministerio de Agricultura y Riego, 2015. Lima.
- Camila Gómez y Lucy Mendoza. (2016). Modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S. Cartagena.
- Casa, M. (2015). Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo – 2015. Andahuaylas.
- CEPAL. (11 de octubre de 2002). Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Lisboa, Portugal.
- CEPAL. (2006). Políticas presupuestarias y gestión por resultados. República Dominicana.
- Chiavenato. (2000). Administración de recursos humanos. Colombia: Mc Graw.
- Chiavenato. (2007). Administración de Recursos Humanos. Bogotá: McGraw Hill.
- Dessler, G. (2001). Administración de Personal. México: Pearson educación.
- J. Davis y J. Newstrom. (2003). Comportamiento humano en el trabajo (11ª.

Edición) . México: McGraw Hill Interamericana.

Drucker, P. (1997). Administración para el futuro. Gestión y empresa.

Fernández, G. (2015). Gestión de recursos humanos por competencias laborales en la secretaria de inteligencia, para mejorar el desempeño técnico y administrativo, para la producción de inteligencia y coordinación del Sistema Nacional de Seguridad del Estado Guatemalteco. Guatemala.

García, M. (2001). La importancia de la evaluación del desempeño. Proyecciones.

H. Hamel, Wiley & Sons. (1995). Competence based competition.

Hose, C. (1 de febrero de 2018). Cuida tu dinero. Obtenido de <https://www.cuidatudinero.com/13098642/cual-es-la-definicion-de->

Juán Cristóbal y Marianela Armijo. (2005). Indicadores de desempeño en el sector público. Manuales, 21.

Martínez, V. (2014). Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa de las Artes Gráficas. México Distrito Federal.

McClelland, D. (1992). Human motivation. C.U.P.

McGregor, D. (2001). El factor humano en la empresa, colección gerencia empresarial. Caracas: Ediciones Deusto.

Morales, A. (2009). Capital Humano, hacia un sistema de gestión en la empresa cubana. La Habana: Política.

More, L. (2017). Gestión del talento humano para la mejora del desempeño laboral en la empresa Ángel Divino, Chiclayo 2016. Pimentel.

Navarro, J. (9 de 5 de 2012). Desempeño. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/general/desempeno.php>

Nolberto, M. (2017). Gestión del talento humano y el desempeño laboral de la Municipalidad Distrital de Pichanaqui, 2017. Huánuco.

Pérez, G. (15 de octubre de 2015). Mastermind para emprendedores. Obtenido de <http://www.themanagerspodcast.com/diez-principios-para-un-buen-desempeno-administrativo-157/>

R. Boyatzis; J. Willey & Sons. (1999). The competent manager.

Reeve, J. (2002). Motivación y emoción (3ª ed.). México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

K. Render & B. Heizer. (2007). Dirección de la producción y de operaciones.

- Decisiones estratégicas. Madrid: Pearson educación S.A.
- Rodríguez, D. (2016). Modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa PROMAS S.R.L. del Distrito de Trujillo 2016. Trujillo.
- Romero, D. (30 de marzo de 2001). Trabajo y Motivación. Obtenido de <http://trabajoymotivacion.blogspot.com/> Trabajo y Motivación
- Santos, J. (1993). Estudios de psicología laboral y administración de Recursos Humanos. San Salvador.
- Tejeda, R. (2012). Las competencias y su relación con el desempeño y la idoneidad profesional. Revista Iberoamericana de Educación, 8-9.
- Valentín, H. (2017). Gestión del Talento Humano y Desempeño Laboral del Personal de la Red de Salud Huaylas Sur, 2016. Lima.
- Vargas, F. (2004). 40 preguntas sobre competencia laboral. Cinterfor/OIT.
- Vera, E. (2016). La gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del Banco Guayaquil Agencia Portoviejo. Guayaquil.
- Wehrich, K. (2004). Administración: Una perspectiva global. México: McGraw.
- Weis. (2001). La función de recursos humanos.

ANEXOS

**Anexo 3
Matriz de consistencia**

Gestión de recursos humanos por competencias y desempeño administrativo en el Gobierno Regional - Ancash, 2017.

	PROBLEMA	OBEJTIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	Recolección de Datos			Tratamiento de Datos	Análisis de la Información
					Técnica	Instrumento	Fuentes		
General	GENERAL								
	¿La gestión de recursos humanos por competencias influye en el desempeño administrativo del Gobierno Regional – Ancash, 2017?	Determinar la influencia de la gestión de recursos humanos por competencias en el desempeño administrativo de Gobierno Regional - Ancash, 2017.	La gestión de recursos humanos por competencias influye en el desempeño administrativo del Gobierno Regional - Ancash, 2017.	Vi:X= Gestión de recursos humanos por competencias					
				Vd:Y = Desempeño administrativo					
ESPECÍFICOS									
Específicos		1. Identificar las directrices aplicadas en los procesos de selección de personal por competencias del Gobierno Regional de Ancash.			Encuesta Análisis documental	Cuestionario Ficha resumen	Investigador	Ms excel	Frecuencias
		2. Evaluar los puestos, remuneraciones y formación / capacitación del personal por competencias del Gobierno Regional de Ancash.			Encuesta Análisis documental	Cuestionario Ficha resumen	Investigador	Ms excel	Frecuencias
		3. Analizar la eficiencia y eficacia del desempeño administrativo del Gobierno Regional de Ancash.			Encuesta Análisis documental	Cuestionario Ficha resumen	Investigador	Ms excel	Frecuencias

	4. Evaluar la economía y calidad del desempeño administrativo del Gobierno Regional de Ancash.			Encuesta Análisis documental	Cuestionario Ficha resumen	Investigador	Ms excel	Frecuencias
--	--	--	--	---------------------------------	-------------------------------	--------------	----------	-------------

Anexo 2
Operacionalización de variables

Variable	Definición conceptual	Definición operacional	Dimensiones	Indicadores	Escala de medición
Gestión de recursos humanos por competencias	Este enfoque se basa en la comprensión de que toda organización está constituida por personas, que darán a la organización su dimensión real, además de marcar las diferencias competitivas. Para que la implantación de este enfoque sea posible, se requiere una dirección global que tenga una visión completa de la empresa, que sea capaz de integrar adecuadamente los equipos de trabajo y de dirigirlos hacia el logro de los objetivos planteados.	Se empieza con la atracción, selección e incorporación de nuevos elementos, para concluir en el cumplimiento de los planes de sucesión. En el desarrollo se toman en cuenta el análisis de descripción de puestos, la formación, evaluación de desempeño y remuneración e incentivos.	1. Procesos de selección de personal por competencias	Políticas de recursos humanos basados en competencias	Nominal
				Procesos de selección en función al perfil de cada puesto teniendo en cuenta las competencias derivadas del conocimiento y competencias de gestión.	
				Procesos de selección en función al perfil de cada puesto teniendo en cuenta las competencias derivadas de las conductas.	
			2. Puestos, remuneraciones y formación / capacitación del personal por competencias	Describir las competencias que requiere cada puesto de trabajo.	
Directiva de remuneraciones variables considerando para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de las personas con relación a su puesto y a su desempeño.					
Políticas de observación del comportamiento de personal exitoso, para crear perfiles y tomarlo como estándar de productividad.					
Desempeño administrativo	Esta teoría está creada en base a números, hipótesis, y métodos suele dejarse un poco de	Comúnmente se conocen como las “3 E”: Eficiencia, Economía, Eficacia, agregando el indicador	1. Eficiencia y eficacia del desempeño administrativo	Directivas de uso correcto de recursos (medios de producción) disponibles.	Nominal
				Lineamientos sobre actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.	

<p>lado el manejo de las personas quienes ejecutan estos procedimientos. Los procedimientos están más relacionados con papeleo, llenado de formas, reportes, preparación de hojas de cálculo y elaboración de programas más que en ver por la buena actuación personal de los responsables</p>	<p>de calidad de forma separada del indicador de "eficacia". Eficacia: cuál es el grado de cumplimiento de los objetivos, a cuántos usuarios o beneficiarios se entregan los bienes o servicios. Eficiencia: cuál es la productividad de los recursos utilizados, es decir cuántos recursos públicos se utilizan para un determinado bien o servicio. Economía: cuan adecuadamente son administrados los recursos utilizados para la producción. Calidad: cuán oportunos y accesibles a los usuarios son los bienes y servicios entregados.</p>		Medición del logro de resultados.
		<p>2. Economía y calidad del desempeño administrativo</p>	Autosuficiencia financiera en la capacidad de generar ahorros y en la existencia de equilibrio presupuestario.
			Mejora de los atributos y características de los productos y servicios.
			Satisfacción de los usuarios



UNIVERSIDAD “SAN PEDRO”
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA PROFESIONAL DE CONTABILIDAD

Anexo n.º 1

Investigación:

Gestión de recursos humanos por competencias y desempeño administrativo en el Gobierno Regional - Ancash, 2017.

1. GENERALIDADES:

1.1. Datos del informante: complete o marque con un aspa (x).

- a. Cargo categoría :
- b. Nivel remunerativo :
- c. Tiempo de servicio en la empresa :
- d. Nivel de conocimiento del problema: (alto-medio-bajo).
- e. El más alto nivel de instrucción alcanzado:
 Primaria Secundaria Sup. Técnico Sup. Univer.
- f. Edad : _____ años
- g. Sexo : Masculino Femenino
- h. Relación laboral: Nombrado Contratado Serv. No personales

Instrucciones: marque con un aspa (x) cada afirmación de acuerdo con la siguiente escala de valoración:

0	= Nunca	2	= Casi siempre
1	= A veces	3	= Siempre

2. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS:

De los siguientes aspectos evalúe y marque con un aspa (x), lo que se aplicó en la entidad:

2.1. Procesos de selección de personal por competencias.

1	¿La entidad cuenta con políticas de recursos humanos basados en competencias?	3	2	1	0
---	---	---	---	---	---

2	¿La entidad convoca procesos de selección en función al perfil de cada puesto teniendo en cuenta las competencias derivadas del conocimiento y competencias de gestión?	3	2	1	0
---	---	---	---	---	---

3	¿La entidad convoca procesos de selección en función al perfil de cada puesto teniendo en cuenta las competencias derivadas de las conductas?	3	2	1	0
---	---	---	---	---	---

2.2. Puestos, remuneraciones y formación / capacitación del personal por competencias.

4	¿La entidad describe las competencias que requiere cada puesto de trabajo?	3	2	1	0
---	--	---	---	---	---

5	¿La entidad aplica directivas de remuneraciones variables considerando para el cálculo las competencias de las personas con relación a su puesto y a su desempeño?	3	2	1	0
---	--	---	---	---	---

6	¿La entidad promueve políticas de observación del comportamiento de personal exitoso, para crear perfiles y tomarlo como estándar de productividad?	3	2	1	0
---	---	---	---	---	---

3. DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO:

De los siguientes aspectos evalúe y marque con un aspa (x), lo que se aplicó en la entidad:

3.1. Eficiencia y eficacia del desempeño administrativo

7	¿La entidad aplica directivas de uso correcto de recursos (medios de producción) disponibles?	3	2	1	0
---	---	---	---	---	---

8	¿La entidad aplica lineamientos sobre actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos?	3	2	1	0
---	---	---	---	---	---

9	¿La entidad mide permanentemente el logro de sus resultados?	3	2	1	0
---	--	---	---	---	---

3.2. Economía y calidad del desempeño administrativo.

10	¿La entidad posee autosuficiencia financiera, capacidad para generar ahorros y equilibrio presupuestario?	3	2	1	0
----	---	---	---	---	---

11	¿La entidad aplica directivas para mejorar los atributos y características de los servicios que oferta?	3	2	1	0
----	---	---	---	---	---

12	¿La entidad mide la satisfacción de los usuarios, para mejorar los servicios?	3	2	1	0
----	---	---	---	---	---

DATOS DE IDENTIFICACION DEL EXPERTO QUE VALIDÓ EL INSTRUMENTO

Gestión de recursos humanos por competencias y desempeño administrativo en el Gobierno Regional - Ancash, 2017

DATOS DE IDENTIFICACION DEL EXPERTO

1 NOMBRES Y APELLIDOS:

Mendoza Rosario Ruth Marlene

2 TITULO QUE POSEE A NIVEL DE:

2.1 Pre Grado

ESPECIALIDAD

Contabilidad

2.2 POST GRADO

MAESTRIA

Administración de la educación

DOCTORADO

3 INSTITUCION DONDE TRABAJA

Universidad San Pedro

FIRMA:

Lic. Ruth M. Mendoza Rosario

Teléfono Fijo

22 2092

Celular

943840607

E - mail

ruthmend10086@gmail.com

Gestión de recursos humanos por competencias y desempeño administrativo en el Gobierno Regional - Ancash, 2017

Operacionalización de variables

Variables	Dimensiones	Indicadores
V. Independiente		
Xo : Gestión de recursos humanos por competencias	Procesos de selección de personal por competencias	Políticas de recursos humanos basados en competencias
		Procesos de selección en función a competencias derivadas del conocimiento y competencias de gestión
		Procesos de selección en función a competencias derivadas de las conductas
	Puestos, remuneraciones y formación / capacitación del personal por competencias.	Descripción de competencias que requiere cada puesto de trabajo
		Directiva de remuneraciones variables
		Políticas de observación del comportamiento de personal exitoso
V. Dependiente		
Yo : Desempeño administrativo	Eficiencia y eficacia del desempeño administrativo	Directivas de uso correcto de recursos
		Lineamientos sobre actividades de trabajo
		Medición del logro de resultados
	Economía y calidad del desempeño administrativo	Autosuficiencia financiera para generar ahorros y equilibrio presupuestario
		Mejora de atributos y características de productos y servicios
		Satisfacción de los usuarios

Lic. Quilín M. Mendoza Rosario

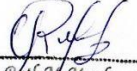
Gestión de recursos humanos por competencias y desempeño administrativo en el Gobierno Regional - Ancash, 2017

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Opciones de respuesta				Existe coherencia entre la variable y las dimensiones		Existe coherencia entre las dimensiones y los indicadores		Existe coherencia entre los indicadores y los ítems		La redacción de los ítems es clara, precisa y comprensible		La opción de respuesta tiene relación con el ítem		Observaciones
				Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
V.1 : GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS es y formación / capacitación del personal por competencias.	Procesos de selección de personal por competencias	Políticas de recursos humanos basados en competencias	1	La entidad cuenta con políticas de recursos humanos basados en competencias.	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	x		x		x		x			
		Procesos de selección en función a competencias derivadas del conocimiento y competencias de gestión	2	La entidad convoca procesos de selección en función al perfil de cada puesto teniendo en cuenta las competencias derivadas del conocimiento y competencias de gestión.	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	x		x		x		x			
		Procesos de selección en función a competencias derivadas de las conductas	3	La entidad convoca procesos de selección en función al perfil de cada puesto teniendo en cuenta las competencias derivadas de las conductas.	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	x		x		x		x			
		Descripción de competencias que requiere cada puesto de trabajo	4	La entidad describe las competencias que requiere cada puesto de trabajo.	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	x		x		x		x			
		Directiva de remuneraciones variables	5	La entidad aplica directivas de remuneraciones variables considerando para el cálculo las competencias de las personas con relación a su puesto y a su desempeño	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	x		x		x		x		x	

R. A.
Lic. Ruth M. Andoza Rosario

Gestión de recursos humanos por competencias y desempeño administrativo en el Gobierno Regional - Ancash, 2017

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Opciones de respuesta				Existe coherencia entre la variable y las dimensiones		Existe coherencia entre las dimensiones y los indicadores		Existe coherencia entre los indicadores y los ítems		La redacción de los ítems es clara, precisa y comprensible		La opción de respuesta tiene relación con el ítem		Observaciones
								Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
Puestos, remuneración	Políticas de observación del comportamiento de personal exitoso	6	La entidad promueve políticas de observación del comportamiento de personal exitoso, para crear perfiles y tomarlo como estándar de productividad.	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	X		X		X		X		X		


 Lic. Ruth M. Mendoza Rosario

Gestión de recursos humanos por competencias y desempeño administrativo en el Gobierno Regional - Ancash, 2017

Variables	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Opciones de respuesta				Existe coherencia entre la variable y las dimensiones		Existe coherencia entre las dimensiones y los indicadores		Existe coherencia entre los indicadores y los ítems		La redacción de los ítems es clara, precisa y comprensible		La opción de respuesta tiene relación con el ítem		Observaciones	
				Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No				
V.D. : DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO	Eficiencia y eficacia del desempeño administrativo	Directivas de uso correcto de recursos	1	La entidad aplica directivas de uso correcto de recursos (medios de producción) disponibles.	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	X		X		X		X				
			Lineamientos sobre actividades de trabajo	2	La entidad aplica lineamientos sobre actividades de trabajo con las que la organización alcanza sus objetivos.	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	X		X		X		X			
				3	La entidad mide permanentemente el logro de sus resultados.	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	X		X		X		X			
	Economía y calidad del desempeño administrativo	Autosuficiencia financiera para generar ahorros y equilibrio presupuestario	4	La entidad posee autosuficiencia financiera, capacidad para generar ahorros y equilibrio presupuestario.	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	X		X		X		X				
			Mejora de atributos y características de productos y servicios	5	La entidad aplica directivas para mejorar los atributos y características de los servicios que oferta	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	X		X		X		X			
				6	La entidad mide la satisfacción de los usuarios, para mejorar los servicios.	Nunca	A veces	Casi siempre	Siempre	X		X		X		X			

[Firma]
 Lic. R. A. Mena Rosa