Universidad Nacional
Federico Villarreal

Vicerrectorado de INVESTIGACIÓN

ESCUELA UNIVERSITARIA DE POSTGRADO

"COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA CADENA DE SUPERMERCADOS METRO S.A. AÑO 2015"

TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAESTRO EN GERENCIA DE PROYECTOS EMPRESARIALES

AUTOR:

GUTARRA DAMAS HERMES ROBINSON

ASESOR:

MG. BAZAN BRICEÑO JOSE LUIS

JURADO:

DR. CUMPEN VIDAURRE ROBERTO

DR. PAJUELO CAMONES CARLOS

MG. BAZAN RAMIREZ WILFREDO

LIMA – PERU

2019

TESIS

“COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA CADENA DE SUPERMERCADOS METRO S.A. AÑO 2015”

DEDICATORIA:

A mi padre, madre y hermanas

Por el apoyo permanente

En mi desarrollo profesional.

AGRADECIMIENTO:

Mi especial agradecimiento para los distinguidos miembros del Jurado:

Dr. Cumpen Vidaurre Roberto

Dr.Pajuelo Camones Carlos

Mg. Bazán Ramírez Wilfredo

Por su criterio objetivo en la evaluación de este trabajo de investigación.

Asimismo mi agradecimiento para mi asesor:

Mg. Bazán Briceño Jose Luis

Por las sugerencias recibidas para el mejoramiento de este trabajo.

Muchas gracias para todos

INDICE

PORTADA 1

TITULO 2

DEDICATORIA: 3

AGRADECIMIENTO: 4

RESUMEN 8

ABSTRACT 9

INTRODUCCIÓN 10

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 12

1.1. Descripción del problema 12

1.2. Formulación del Problema 16

1.2.1. Problema General 16

1.2.2. Problemas Específicos 16

1.3. Justificación e Importancia de la Investigación 16

1.4. Limitaciones de la Investigación 17

1.5. Objetivos 18

1.5.1. Objetivo general 18

1.5.2. Objetivos Específicos 18

II. MARCO TEÓRICO 19

2.1. Antecedentes 19

2.1.1. Antecedentes Internacionales 19

2.1.2. Antecedentes Nacionales 24

2.2. Marco conceptual 26

2.3. Aspectos de responsabilidad social y medio ambiental 89

III. METODO 90

3.1. Tipo de investigación 90

3.2. Población y muestra 91

3.3. Hipótesis 92

3.4. Operacionalización de variables 94

3.5. Instrumentos 97

3.6. Procesamiento 97

3.7. Análisis de datos 99

IV. RESULTADOS 100

4.1. Contrastación de Hipótesis 100

4.2. Análisis e Interpretación 103

CAPITULO V 145

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS 145

5.1. Discusión 145

5.2. Conclusiones 149

5.3. Recomendaciones 150

5.4. Referencias Bibliográficas 151

VI. ANEXOS 154

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA 154

ANEXO 2: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS 156

ANEXO 3. CUESTIONARIO SOBRE GESTION POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL 158

ANEXO 4: CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS 162

RESUMEN

En la presente tesis de investigación he desarrollado las "Competencias Organizacionales y su influencia en el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Cadena de Supermercados Metro S.A., Año 2015"; a través de una investigación de tipo descriptiva y correlacional, con método de análisis cuantitativo sobre una muestra significativa de 62 trabajadores de la empresa referida con sede en el distrito de San Juan de Miraflores, sobre la cual se aplicó un cuestionario de encuesta sobre las opiniones y conocimientos acerca del comportamiento de las variables de estudio y su relación de influencia en torno a los indicadores y dimensiones de estudio correspondiente; llegando a determinar finalmente que en base a un promedio del coeficiente spearman principal de 0.591 se tiene un nivel muy regular en la influencia por parte de la ejecución de las competencias organizacionales, de sus indicadores participación y capacitación, y en cuanto a la ejecución de las habilidades directivas por parte del Jefe Directivo, que en sí ha tenido una influencia muy regular sobre el desempeño laboral de los trabajadores con limitaciones a considerar en cuanto que no elevan su desempeño, no teniendo compromiso con la organización ni se encuentran plenamente identificados con la misión y visión empresarial de la Cadena de Supermercados Metro S.A.

Palabras Clave: Competencias Organizacionales, Desempeño Laboral y Gestión.

ABSTRACT

In this thesis research I developed about on "Organizational Competencies and their influence on job performance Workers supermarket chain Metro S.A., 2015"; through an investigation of descriptive and correlational with quantitative analysis method on a significant sample of 62 workers of the company referred based in the San Juan de Miraflores, on which a survey questionnaire was applied on the opinions and provide knowledge about the behavior of the study variables and their relationship of influence around the indicators and dimensions corresponding study; reaching finally determine that based on an average coefficient main Spearman 0.591 have a very regular level in the influence by the implementation of organizational skills, their indicators participation and training, and as for the implementation of managerial skills by the Executive Head, which itself has had a very regular influence on job performance of workers with limitations to consider as they do not raise their performance, not having commitment to the organization or they are fully identified with the mission and business vision of the supermarket chain Metro SA

Keywords: Organizational Skills, Work Performance and Management.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad es necesario que las organizaciones se preocupen por conocer que motiva a sus empleados a dar lo mejor de sí, debido a que existen varios factores que pueden afectar el desempeño laboral de los trabajadores en una organización, las competencias organizacionales y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de Supermercados Metro es el tema en estudio de esta investigación, para ello en esta tésis, se determinará que relación existe entre estas variables.

De conformidad con el desarrollo aplicativo del esquema metodológico para Tesis de Investigación según el Reglamento Académico de la Escuela de Post – Grado de la Universidad Nacional Federico Villarreal, se ha contemplado el desarrollo de los siguientes capítulos:

En el primer capítulo se ha desarrollado el planteamiento del problema, que comprende los siguientes puntos a considerar tales como, la descripción y formulación del problema, el problema general y los problemas específicos, la justificación e importancia de la investigación, el tratamiento de las limitaciones y la fijación de los objetivos correspondientes de la investigación

En el segundo capítulo, se desarrolló el marco teórico que comprendió los puntos referentes a los antecedentes (artículos científicos, tesis e informes referidos al tema), antecedentes internacionales y nacionales, el marco conceptual, las teorías especializadas, el desarrollo de las bases teóricas relacionadas a las variables dependiente e independiente y finalmente aspectos de responsabilidad social y medio ambiental.

En el tercer capítulo se desarrolló el método lo que corresponde a el tipo de investigación, el diseño de estudio aplicado, el nivel del estudio, la determinación de la población y muestra de

estudio, la hipotesis, la operaciones de variables, los instrumentos y técnicas de recolección de datos aplicados, y lo que corresponde al procesamiento y análisis de datos.

En el cuarto capítulo se efectuó la contrastación de la hipotesis general y espeficifica, análisis de resultados comprendiendo la presentación, descripción e interpretación de resultados, finalmente se muestra las preguntas de la encuesta.

En el quinto capítulo, se ha desarrollado la discusión de resultados correspondiente a lo que compete a la discusión propiamente dicha sobre la contrastación y validación de las hipótesis formuladas; y con ello se ha podido efectuar el planteamiento final de las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Finalmente los anexos y bibliografia.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. Descripción del problema

En la actualidad es necesario que las organizaciones se preocupen por conocer que motiva a sus empleados a dar lo mejor de sí, ya que el comportamiento de los trabajadores en la organización trae como consecuencia que se origine un ambiente que afectará de forma positiva o negativa tanto a los trabajadores de la organización como a los objetivos de la empresa. Se sabe que los trabajadores de una empresa pasan largas horas en su centro de trabajo, entonces es de interés de la empresa saber cómo se relaciona su calidad de vida con el ambiente laboral, el liderazgo que ejercen los directivos para poder llevar el negocio a tener resultados positivos es vital en este tipo de negocios, ya que las diferentes tiendas estan ubicadas en diferentes distritos a nivel nacional y cada centro o tienda funciona como un pequeño negocio donde el lider de tienda es el responsable, el lider tiene que hacer que los colaboradores bajo su liderazgo se pongan la camiseta y se identifiquen con la empresa, tambien tiene que hacer que los colaboradores, obreros o trabajadores entiendan la misión, visión del negocio y hacer que den lo mejor de cada uno, este desempeño de los colaboradores, obreros o trabajadores se debe ver reflejado en su compromiso.

Si bien en las cadenas de Supermercados se cuentan con políticas corporativas de gestión y desarrollo del potencial humano, donde el capital humano es el pilar esencial, se vienen teniendo cuestionamientos sobre la capacidad de desarrollo de habilidades directivas por parte de los jefes directivos que no llegan a ejercer al 100% como deberían ser las habilidades directivas que tienen que ejecutar debidamente y en forma permanente

para incentivar y mantener un personal de trabajo altamente competitivo y motivado para ejercer sus labores y prestación de servicios.

El área de Recursos Humanos y por ende los directivos de la empresa se encuentran muy preocupados debido a que los últimos indicadores de la evaluación de desempeño y clima laboral estan muy por debajo de los resultados obtenidos años anteriores, se ha disminuido en un 30%, el 80% de los trabajadores no se siente bien trabajando en esta empresa, las competencias de los directivos, jefes y gerentes han disminuido en el ultimo año de acuerdo a los indicadores que maneja la empresa, esto hace suponer al área de Recursos humanos que algo no esta bien en la empresa y esto se ve reflejado en las ventas que han disminuido en 2.2%, la perdida de inventarios ha aumentado en un 2%, la rotación de personal ha aumentado en un 35% y la nota de la evaluación de desempeño en promedio de los trabajadores ha disminuido de 36 a 31 en los 2 últimos dos años. Estos indicadores no son buenos y las medidas que se vienen tomando en la empresa son los despidos masivos de colaboradores de las diferentes areas, para poder reducir costos y poder seguir solventando el negocio.

En forma específica, se tiene como problema que existe debilidades y cuestionamientos en la función que vienen ejerciendo los lideres de la cadena de Supermercados Metro, teniendo como implicancias directas en un irregular desempeño laboral durante las actividades/servicios de ventas que deben realizar a los usuarios compradores/consumidores; y asimismo a la vez se pueden describir como efectos consecuentes a considerar los siguientes:

De que los empleadores en Supermercados Metro no están ejerciendo como deberían ser las habilidades directivas de liderazgo participativo, ni tampoco han venido

fomentando las capacidades en cuanto a promover mayor confianza y actitud proactiva de trabajo en los trabajadores, obreros ó colaboradores para poder afrontar y superar los problemas críticos de alta rotación laboral que se viene dando hasta el momento; tampoco los empleadores llegan a generar condiciones de trabajo adecuadas para que los trabajadores se puedan desempeñar con alta capacidad y efectividad; lo que ha estado ocasionando una situación de inestabilidad y por ende esto se ve reflejado en el poco compromiso de los trabajadores.

De que los empleadores de Supermercados Metro no han venido ejecutando bien sus habilidades directivas con las cualidades especializadas de gestión de personal ni tampoco en el refortalecimiento de la capacidad y calidad de desempeño del capital humano; sino que en vez de ello, los altos directivos de Supermercados Metro han estado priorizando en aumentar los despidos laborales por la mera consideración "de haberse reducido el nivel de ventas en un 2.2% los ingresos de ventas a nivel de supermercados" (**Peru Retail, 2015**), y para el caso de Supermercados Metro se haya venido dando un incremento en el despido de los trabajadores del personal de ventas principalmente, y que ello también se haya extendido a personal administrativo en la oficina de apoyo.

Las tiendas que han obtenido bajos ingresos económicos o no han alcanzado los ingresos de ventas exigidos, han tenido que reducir la carga del personal trabajador; teniéndose en cuenta lo señalado por **CENCOSUD (2015)** de que "tanto Supermercados Metro y Wong, y la tienda por departamentos Paris, son los que más personal han perdido, registrándose una disminución de 153234 trabajadores al 31 de diciembre del 2014, a 144218 al 30 de junio del 2015, resultando en un total de 39,016 empleados menos que representa una reducción del 1.02%". La tienda Metro de San Juan de

Miraflores es una de las principales tiendas donde ha ocurrido lo mencionado, es por ello que se toma este centro o tienda para elaborar la presente tesis.

En el año 2015, en el Área de Recursos Humanos de la empresa, se presentó un informe conteniendo la problemática organizacional, que a la fecha se ha venido trabajando pero aún persiste a pesar de los cambios de dirección que han venido operando para los Supermercados Metro S.A., entre ellos se tiene:

- **Conflicto de Competencias Organizacionales**

Son problemas de identidad que se manifiestan en que no siempre se comparten valores institucionales comunes, por el insuficiente arraigo del sentimiento de pertenencia, débil desarrollo de la visión y misión institucional.

- **Carencia e una normatividad única y actualizada**

Existe diversidad de normas que regulan las políticas de personal, estando muchas de ellas desactualizadas.

- **Problemas en los Ascensos**

La normatividad permite la aplicación de criterios discrecionales y subjetivos, lo que da lugar a favoritismos. En el tipo de evaluación utilizada para cubrir las vacantes en los ascensos prima la antigüedad, antes que la capacidad y los méritos personales.

- **Problemas en la calificación del desempeño**

Existen parámetros definidos para efectuar la calificación anual. Sin embargo, el procedimiento se realiza subjetivamente y sin estar debidamente fundamentada y documentada. Dichos parámetros no están basados en indicadores de gestión modernos que midan el desempeño y la capacidad de los calificados, y en muchos casos se califica

genéricamente al personal por la dependencia en que trabaja y no por su rendimiento individual.

Por lo expuesto anteriormente, es necesario que se investigue si las competencias organizacionales están correlacionadas al desempeño de los trabajadores de la cadena de supermercado metro, sucursal San Juan de Miraflores, año 2015. De establecerse esta relación, el presente trabajo contribuirá grandemente a orientar los recursos y las estrategias a fin de resolver la situación problemática planteada y bajo estas consideraciones teóricas y prácticas, se formula el siguiente problema general.

1.2. Formulación del Problema

1.2.1. Problema General

- ¿De que manera las competencias organizacionales influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la cadena de Supermercados Metro S.A. , año 2015?

1.2.2. Problemas Específicos

- ¿Cómo el compromiso organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la cadena de supermercados Metro S.A. , año 2015?
- ¿Cómo las habilidades directivas influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la cadena de Supermercados Metro S.A. , año 2015?

1.3. Justificación e Importancia de la Investigación

1.3.1. Justificación

1.3.1.1. Justificación teorica

Con la presente investigación se pretende encontrar el coeficiente de correlación entre las variables competencias organizacionales y el desempeño laboral de los trabajadores de la cadena de Supermercados Metro y poder

demostrar teóricamente si la variable independiente afecta a la variable dependiente y en que magnitud.

1.3.1.2. Justificación Práctica

Con la presente investigación se pretende conocer los patrones de comportamiento de las competencias organizacionales que influyen en el desempeño laboral de los trabajadores de la cadena de Supermercados Metro y como impactan estos significativamente en su rendimiento, en las relaciones trabajador – jefe directivo, en el sentido real de compromiso, en la comunicación, en el liderazgo, y fundamentalmente en la satisfacción laboral, a través de un estudio que permita establecer un plan de mejora para la organización.

1.4. Limitaciones de la Investigación

Alcances:

Esta tesis se centra en investigar si la falta de competencias organizacionales afecta en el desempeño laboral de los trabajadores, adicionalmente implementar un plan de mejora para la organización.

Delimitación Espacial:

Para su investigación el estudio se centrará en la cadena de supermercados Metro (Lima-Perú), se tomará como muestra la tienda de San Juan de Miraflores.

Delimitación Temporal:

En el presente estudio se recogerá información del año 2015.

Delimitación Conceptual:

La presente investigación está relacionada a la Administración del Recurso humano, el tema principal son las Competencias Organizacionales.

Limitaciones:

No se cuenta con la aprobación formal de la empresa ni el apoyo económico para la presente investigación, el estudio solo se realizará en una tienda de Lima debido a que no se cuenta con el presupuesto para viajes ni los permisos correspondientes para brindar información por parte de la empresa.

1.5. Objetivos

1.5.1. Objetivo general

- Evaluar de que manera las competencias organizacionales influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la cadena de Supermercados Metro S.A. año 2015.

1.5.2. Objetivos Específicos

- Evaluar cómo el compromiso organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la cadena de Supermercados Metro S.A. , año 2015.
- Evaluar cómo las habilidades directivas influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la cadena de Supermercados Metro S.A. , año 2015.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes

2.1.1. Antecedentes Internacionales

Royo Morón, Carlos (2005). En su Tesis Doctoral: "Las competencias como herramienta para el cambio cultural en una organización bancaria". Universidad de Barcelona Facultad de Psicología Departamento de Psicología Social. El autor en base a una investigación empírica sostiene que el desarrollo de las competencias organizacionales deben servir como herramienta estratégica fundamental para el mejoramiento de la calidad de servicios en toda organización que brinda servicios de alta magnitud.

La incorporación de distintas técnicas basadas en competencias ayudan a introducir una nueva concepción de dirigir personas desde todos los ámbitos de la organización: Desde posiciones directivas, donde es necesario que apuesten por un producto que lejos de ser una moda, representa una clara opción al cambio y la adaptación de la organización a un entorno que se mueve con rapidez, a los mandos intermedios para ayudar a la gestión diaria con las personas y para unos empleados deseosos de un sistema entendible y aplicable para valorar su rendimiento en función de elementos contrastables. Tras el estudio de las diferentes políticas hemos sido conscientes de la posibilidad de aplicar la Gestión por Competencias a todas las actividades de la organización, adquiriendo una coherencia interna que nos habilita para gestionar un cambio cultural. Incidiendo desde la selección del personal (incorporando personas con competencias estratégicas), a la evaluación de desempeño (midiendo las competencias que tenemos y queremos), capacitación, estableciendo planes de formación (ayudando a

alcanzar los niveles exitosos de rendimiento a través de guías de desarrollo) y la compensación por competencias (ligando actitudes, conductas y rendimientos a la compensación).

Botero, Jaime (2011). En su Tesis: "Propuesta de un juego de rol para evaluar la competencia del liderazgo basado en el método de desarrollo de habilidades gerenciales para optar al título de Magíster en Ingeniería Administrativa", presentado ante la Escuela de Ingeniería de la Organización de la Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín; sostuvo en base a una investigación de tipo aplicativa enfocada para el diseño de un juego basado en experiencia, efectuando el estudio de campo correspondiente sobre un grupo de seis estudiantes universitarios de la Fundación Universitaria Luis Amigo y del Instituto Tecnológico Metropolitano, en el mes de Enero de 2011; llegando a obtener como conclusiones principales que es válida y muy útil el método para el diseño de juegos orientados al desarrollo de habilidades gerenciales como estrategia de entrenamiento empresarial, lo cual comprueba que este procedimiento es válido y tiene vigencia en el ámbito de la evaluación de la competencia gerencial del liderazgo. El aporte de esta investigación referida, es que el factor de liderazgo en los jefes directivos de toda organización debe constantemente fomentarse y especializarse al máximo, a fin que puedan llevar a cabo con alta competitividad y calidad la ejecución de las habilidades directivas que les compete efectuar, en relación de llegar a promover un mayor desempeño laboral en sus trabajadores.

Arratia (2010). En su estudio de investigación titulada "Desempeño laboral y condiciones de trabajo docente en Chile: influencias y percepciones desde los evaluados" hallo lo siguiente:

En primer lugar, es claro que, a la luz de la investigación, es posible indicar que la profesión docente es una profesión compleja que está profundamente determinada por fuerzas políticas y sociales. Esto implica que la profesión docente necesariamente depende de características en las que esta se imparte, una de las primeras conclusiones de esta investigación es que la profesión docente está inmersa en un sistema escolar (escuela) y a su vez este sistema es un reflejo de la sociedad actual. Desde el punto de los docentes, esto implica que estos son actores que pueden ser considerados sujetos de una comunidad educativa, encontrándose estár insertos en un contexto, que le permite desenvolverse dentro de un marco determinado (pero no determinista) por ciertas condiciones materiales y sociales (que producen la satisfacción laboral) de trabajo, las que influirán en el desempeño de los docentes y por tanto, sus resultados en las evaluaciones de desempeño.

En segundo lugar, los docentes con bajo desempeño profesional según sus resultados en la encuesta aplicada no son conscientes de sus condiciones de trabajo, lo cual, a nuestro parecer, podría estar influyendo en sus desempeños profesionales, produciendo un círculo vicioso de postergación y frustración profesional y personal. De todas maneras, es importante aclarar que la direccionalidad de este proceso no es bidireccional, ya que el tener buenas condiciones de trabajo implica que automáticamente exista un buen desempeño docente, ya que hay muchas variables, como su formación inicial, la formación continua, entre otras, que también determinan el desempeño. Así, lo fundamental es que el desarrollo de condiciones materiales y sociales de trabajo significativamente positivas para los docentes es una pre-condición para el desarrollo de desempeños altos, pero no es la única condición necesaria para ellos. Una vez mejoradas

estas condiciones, se podría exigir a los docentes mejorar sus procesos de enseñanza y aprendizaje a través de la mejora de los resultados de sus estudiantes.

En tercer lugar, es interesante que, muchos de los resultados, apuntan a centrar el desarrollo y el entendimiento de la profesión docente desde un enfoque vocacional, que debe sobreponerse a todas las condiciones del contexto escolar y laboral, debido a la importancia de los estudiantes por sobre el profesor. En este sentido, es fundamental comprender que el sentido de vocación permite a los docentes sobreponerse a su realidad y actuar con un fin transformador en el mundo, les impide superar sus estudios profesionales, toda vez que hacen centrar su mirada en los resultados valóricos más que en los resultados académicos, lo que evidentemente impide el desarrollo de desempeños docentes más altos. Finalmente, es relevante destacar la importancia de la relación entre condiciones de trabajo, desempeño y la evaluación de desempeño docente. Si bien esta relación no era clara al inicio de la investigación y se encontraba enunciada más bien como una hipótesis de trabajo, luego de la investigación es posible encontrar vínculos entre estas tres variables. Así, es posible indicar que para los docentes las condiciones materiales de trabajo y la satisfacción laboral se encuentran relacionadas y mediadas por el sentido vocacional de la profesión, aún cuando aquellos con mejores resultados se centran más en el sentido profesionalizante y en la necesidad de realizar procesos de evaluación docente, lo que permite vislumbrar una clara conexión entre estos elementos.

Martínez (2013). En su estudio de investigación titulada “Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa de las Artes Gráficas”, halló lo siguiente:

El objetivo principal de esta tesis es encaminar a la empresa hacia la implantación de un sistema de gestión del talento humano por competencias, para dar cumplimiento a

las recomendaciones que en materia de Recursos Humanos emite la administración pública federal. En este sentido, podemos aseverar que el objetivo se cumplió cabalmente, con el desarrollo de la propuesta 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 area de 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.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

Tito (2012). En su estudio de investigación titulada "Gestión por competencias y productividad Laboral en empresas del sector confección de calzado de Lima Metropolitana", tesis para optar el grado académico de Doctor en Ciencias Administrativas, en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, llegó a las siguientes conclusiones y recomendaciones:

Conclusiones:

Los resultados de la investigación demuestran que sí es factible implementar la gestión en las empresas del sector confección de calzado desde la perspectiva de las competencias. Se llega a esa conclusión después de haber demostrado estadísticamente la validez de las hipótesis planteadas en la investigación y luego de haber analizado la abundante información generada con las tres encuestas (1ra: pre test, antes de la capacitación, 2da: post test, después de la capacitación, y 3ra: de impacto, luego que transcurrieran 90 días aproximadamente, para conocer la viabilidad de la aplicación del modelo).

Los resultados de la investigación revelan que hay un incremento lento pero sostenido en los últimos años, por elegir calzados de fabricación nacional. A decir de los empresarios del sector, las expectativas que en su momento crearon los calzados importados fundamentalmente chinos y brasileros, con el tiempo no respondieron a las exigencias del consumidor peruano.

Tal como se comprueba con las hipótesis planteadas, no es iluso pensar que las empresas del sector confección sí pueden implementar el modelo de Gerencia por Competencias, para mejorar los niveles de productividad de sus colaboradores.

En la perspectiva de que la presente investigación aporte al mejoramiento de la gestión en las empresas del sector confección de calzado, las siguientes son las recomendaciones que cabe destacar:

Es factible implantar el modelo de Gestión por Competencias en las empresas del sector confección de calzado, si en efecto se desea elevar los niveles de productividad laboral. Como este es un modelo que privilegia los conocimientos, habilidades y destrezas, y actitudes de los colaboradores para obtener rendimientos superiores, es menester que se comience por implantar a modo de prueba piloto por alguna de las áreas o secciones donde haya una comunicación horizontal y gestión participativa del jefe o superior responsable.

El área de producción donde se entiende concentra las secciones de corte, maquinado, montado, acabado y empacado, puede ser el indicado para iniciar el cambio del modelo de gestión organizacional.

El éxito de que el modelo logre el desarrollo y crecimiento organizacional va a depender de la voluntad política de los directivos de las empresas del sector, fundamentalmente para sostener y viabilizar el modelo en el tiempo. En esta parte debemos recordar que ningún modelo tiene un éxito inmediato. En realidad, el modelo de Gestión por Competencias comienza a dar sus frutos en el mediano y largo plazo.

Mazuelos (2013). En su estudio de investigación titulada: "Efectos de la aplicación de un modelo por competencias en la selección de personal docente de una institución dedicada a la enseñanza de idioma" para optar el grado académico de Magíster en Educación con Mención en Gestión de la educación en la Pontificia Universidad Católica Del Perú, halló lo siguiente:

Desde la mirada de los entrevistados, la aplicación de un modelo por competencias, en la selección de personal docente, conllevaría no solamente a ubicar al candidato a profesor exitoso, dentro del contexto institucional particular, sino también contribuiría a hacer explícito lo que se espera de cada profesor, así como la identificación de las competencias que requieren de un compromiso de desarrollo, para incrementar el capital humano de la organización.

Dado el rol tan determinante, como instrumento de desarrollo y crecimiento del Talento humano, otorgado por los entrevistados a la aplicación de competencias, en diferentes etapas de la gestión de personas, dentro de la organización educativa, sería recomendable realizar estudios que midan el aporte de los modelos por competencias, aplicados en las instituciones educativas, para establecer metas específicas de crecimiento individual para cada colaborador y su valor para el incremento del Talento humano.

2.2. Marco conceptual

Administración: Es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad.

Capacitación: Proceso que permite potenciar incorporar nuevos conocimientos o mejorar los actuales, mejorar sus habilidades y destrezas, modificar o perfeccionar las conductas y actitudes; es sumar potencial al colaborador en su desarrollo profesional y personal.

Competencia: Hace referencia a las características diferenciales de una persona ,que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Un trabajador competente es aquel que obtiene logros o resultados superiores al promedio.

Compromiso: Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.

Colaborador: Trabajador que pertenece a una organización, sean públicas o privadas, pero concebidas como un elemento dinámico y valioso que genera valor para desarrollar la misma.

Competencia laboral: Es la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

Las Competencias Gerenciales: Es un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en una amplia gama de labores gerenciales, en diversas organizaciones. Al respecto, es relevante señalar que las competencias gerenciales son variadas; por cuanto se puede contemplar la conducta desde múltiples puntos de vista y llegar a definiciones cuyos matices son diversos.

Competitividad: Capacidad de la organización de mantenerse vigente y activa; posicionamiento a nivel de la sociedad como una organización que ostenta el liderazgo en el sector, brindando servicios de calidad.

Cultura organizacional: Es la unión de normas, hábitos y valores que de una forma u otra, son compartidos por las personas y/o grupos que dan forma a una institución, y que a su vez son capaces de controlar la forma en la que interactúan con el propio entorno y entre ellos mismos.

Desarrollo del Equipo: Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás.

Eficiencia: La relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo. Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo.

Eficacia: El nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos.

Ética: el término ética significa costumbre; por esta razón, a menudo se ha definido ética como la doctrina de las costumbres. En la utilización que hace Aristóteles del término ética tomado como adjetivo (virtudes éticas), se trata de saber si una acción, una cualidad, una "virtud" o un modo de ser son o no "éticos". Las virtudes éticas para Aristóteles son aquellas que se desenvuelven en la práctica y que van encaminadas a la consecución de un fin, en tanto que las virtudes dianoéticas son las propiamente intelectuales.

Gestión de recursos humanos: Consiste en las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, formación, desarrollo de competencias, compensaciones de todo tipo del personal y fomento de una cultura competitiva, entre otras. Respalda tanto a las actividades primarias como a las de soporte. Estas ocurren en diferentes partes de una empresa; razón por la cual, su dispersión puede llevar a políticas inconsistentes afectando las ventaja competitiva, a través de su papel en la determinación de las competencias, la motivación de los empleados, así como el costo de contratar y entrenar

Ética profesional: Se trata del estudio de la moral y del accionar humano para promover los comportamientos deseables.

Gestión: Concepto que engloba la aplicación particular de las funciones del Proceso Administrativo (Planeación, Dirección, Organización y Control) en la conducción de la organización.

Gestión del talento Humano por competencias: 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.

Gestión por Competencias: Es un modelo de gestión humana, que consiste en atraer, mantener y desarrollar el talento, mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos humanos, en base a capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente. Busca a partir de la definición de un perfil de competencias y de posiciones dentro del perfil, que los momentos de verdad entre la organización y sus colaboradores, sean consistentes y apunten en definitiva a aumentar la contribución de cada trabajador a la generación del valor de la empresa.

Gestión organizacional: Definimos la gestión organizacional como proceso porque todos los encargados de ella, prescindiendo de sus habilidades y actitudes, realizaron ciertas actividades interrelacionadas con el fin de lograr los fines y objetivos organizacionales deseados para estas organizaciones.

Infraestructura de la Empresa: Consiste en varias actividades, incluyendo la administración general, planificación, organización, control, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales, administración de la calidad, establecimiento de alianzas estratégicas y

colaboración con socios estratégicos. La infraestructura, a diferencia de las otras actividades de soporte, apoya normalmente a la cadena completa, no a actividades individuales.

Innovación: Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.

Liderazgo: Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo.

Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.

Recursos humanos: Se denomina recursos humanos a las personas con las que una organización **(con o sin fines de lucro, y de cualquier tipo de asociación)** cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas.

Orientación al cliente: Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquéllas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la

empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización.

Orientación a resultados: Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.

Supervisión: Es la acción y efecto de supervisar**,** un verbo que supone ejercer la inspección de un trabajo realizado por otra persona.

Talento Humano: Categoría de vanguardia que implica superar la concepción tradicional de considerar a las personas como un recurso, para pasar a contemplar como generadora de valor y riqueza organizacional. También se concibe como Potencial Humano o Capital Humano.

Trabajo en equipo: Es el trabajo hecho por varios individuos donde cada uno hace una parte pero todos con un objetivo común.

Planificación: implica las tareas de definir los objetivos o metas de la organización, establecer estrategias generales para alcanzar esas metas y desarrollar una jerarquía de planes para integrar y coordinar las actividades, colaborando unos con otros y trabajar en equipo.

Teorías Especializadas

Teniéndo en cuenta que la adecuada gestión de la variable “Competencias Organizacionales” es fundamental para poder tener un alto desempeño laboral de los trabajadores. Veamos las siguientes teorias:

Teoría del Modelo Conductista

De acuerdo a esta teoría, se prioriza el desarrollo de competencias organizacionales por parte del jefe directivo de la empresa, en cuanto a poder incentivar y reforzar los patrones de comportamiento conductual de los empleados, que conlleve a generar un clima organizacional estable y se pueda refortalecer la voluntad como compromiso de trabajo en cada trabajador para que pueda ejercer un alto desempeño en su labor asignada respectivamente.

El Modelo Conductista surge en Estados Unidos, basado en el estudio del desempeño que permite establecer factores que midan el rendimiento superior de un trabajador. Investiga aquellas características del individuo que conducen a un desempeño superior. Como señala **Royo Morón (2005)**, "el modelo conductista se basa en la identificación de las capacidades que posee la persona y que lleva a desempeños superiores dentro de la organización. Inicialmente se aplicaba a los niveles más directivos en la organización, aunque actualmente se generaliza a las capacidades que hacen que un desempeño sea excelente en cualquier empleado" (p. 228). Su origen se adjudica a las investigaciones realizadas en la Universidad de Harvard. Las competencias se conceptúan en términos de "características en el empleado que guardan relación causal con el desempeño superior". A través de aquí se pretende generar una cultura organizacional que sea base en las categorías seleccionadas y proyectadas en el potencial del empleado de la organización. Las características más importantes de esta escuela son las siguientes:

a. Centrado en los "refuerzos" o "castigos" de las conductas que se quieren mejorar. Una vez detectadas los indicadores de conducta que posee el individuo y aquellos indicadores "excelentes", se debe ayudar al empleado a alcanzar esos niveles a través

de planes de acción y guías de desarrollo, centradas en conductas determinadas que le hagan alcanzar los niveles exigidos.

b. Surge, como hemos comentado, en la búsqueda de nuevos elementos que ayudaran a explicar el éxito profesional alejado de la concepción tradicional de los test de inteligencia.
c. Orientación hacia competencias genéricas y universales, entendiendo como señalan Herranz y de la Vega (1999) "que cada país, entorno económico, o empresas parecidas, precisará unas competencias similares, o competencias comunes, derivadas de planteamientos del rendimiento".

Según la norma ISO9001:2000, las capacidades asociadas con el modelo conductista en la persona son importantes en la medida en que cumplen con "la satisfacción del cliente que demanda la continua adaptación para lograr los cambios requeridos. Los productos y procesos de adaptación para lograr la satisfacción del cliente no se pueden predeterminar. Aunque si se pueden definir resultados finales, como grado de satisfacción de los clientes y la mejora en costos y rentabilidad". Ejemplos de competencias bajo este modelo son las de Por ejemplo, capacidad analítica, toma de decisiones, liderazgo, comunicación efectiva de objetivos, creatividad, adaptabilidad.

En este caso los desempeños a demostrar por la persona no se derivan de los procesos de la organización sino de un análisis de las capacidades de fondo de las personas que se han destacado en las organizaciones. Por ejemplo, capacidades a demostrar en liderazgo pueden ser: a) plantear objetivos claros; b) estimular y dar dirección a equipos de trabajo; c) tomar responsabilidad y adjudicar sus acciones; d) identificar las fortalezas de otros y delegar tareas adecuadamente; entre otros.

Teoría del Modelo Funcionalista

La teoría en base al Modelo Funcionalista consiste en cuanto a priorizar en la determinación y desarrollo de patrones de desempeño laboral altamente competitivos que se espera obtener de los trabajadores, para lo cual se procede con la identificación de problemas funcionales en las actividades y procedimientos que lleven a cabo los empleados, y se propongan propuestas como alternativas que mejoren el desempeño de cada trabajador respectivamente.

Woodruffe (1992) define competencia como un conjunto de patrones de comportamiento que un trabajador tiene que realizar para llevar a cabo el desempeño de unas funciones y tareas que se relaciona con un puesto de trabajo. Los aspectos más importantes de este modelo son:

a. La competencia se define como una combinación de atributos subyacentes de desempeño exitoso. Para lograrlo se basa en el análisis de empleos realizados para determinar cuáles son las funciones fundamentales y aquellos elementos que se encuentran asociados en la obtención de buenos resultados.
b. Su objetivo es la detección de aquellos elementos esenciales que ayudan a la consecución del objetivo deseado. Investiga en conocer cuáles son las funciones básicas que debe poseer el trabajador para contrastar su capacidad de desempeño profesional.
c. Su utilización suele ser a un nivel más operativo, y al igual que el modelo conductual fue utilizado originalmente en puestos directivos, el funcionalista se usa preferentemente para posiciones técnicas.

d. Estas competencias son determinadas a través de trabajadores expertos, los cuales elaboran un análisis ocupacional, con el diseño correspondiente a los mapas funcionales y gerenciales de los puestos de la organización. Las evidencias que modelos de este tipo piden son: de producto; los resultados de las observaciones de la ejecución de una operación; y, de conocimientos asociados.
e. Con todo ello se buscan estándares que originen las calificaciones ocupacionales nacionales (CONN) en Gran Bretaña, que se pusieron en vigor para empleos de sectores específicos y de forma más general en empleos públicos del Estado. En el caso de las organizaciones, se pretende realizar un análisis y elaboración de un "mapa" de cualificación de competencias en función de áreas y empleos.
f. Grados de competencias. A raíz de los estudios y análisis citados surgen los grados de competencias que ayudan a determinar en qué nivel de una organización se encuadra cada competencia. Así se tendrían: Labores rutinarias. Ocupaciones en las que se aplica el conocimiento a un reducido grupo de labores.
g. Para estos autores la gestión por competencias se plantea como una solución a los problemas de los programas de cambio organizacional a gran escala, en lo que están implicados comportamientos de personas unidos al éxito del negocio, la estrategia y la cultura. Por lo que se define como "una herramienta para el cambio, además de serlo para la gestión de los recursos humanos" (Woodrofe, en Llopart, 1997). Ejemplos de estas aplicaciones están en las competencias definidas para empresas como Cadbury, WH Smith o BP. (Woodruffe, 1992). Whiddett (1996) expone las diferencias existentes entre este modelo y el que propone Boyatzis más centrado en las

características internas de la persona en función a las necesidades de la organización. Así describe las diferencias existentes los dos modelos.

Tabla 1

Comparación de Modelos de Competencias

	Modelo funcional	Modelo Conductual
Origen	Estados Unidos	Europa
Propósito	Identificacion de las actuaciones superiores	Identifiación de los estándares mínimos
Centrada	En la persona y en la organización	En el puesto de trabajo
Resumida en	Caracteristicas Personales	Tareas
Objetivo Prioritario	Los directivos	Todos menos en los directivos

Fuente: Widdett (1996) en Wood (2002)

Teoría del Modelo constructivista.

Este modelo surge en Francia, otro modelo de competencias encabezado por los autores franceses LeBoterf (1994) y Levy – Leboyer (1993). Parte de la necesidad de resolver las disfuncionalidades que surgen en la organización a través de la capacitación de los empleados, construyendo competencias ocupacionales desde la función (funcionalista), pero concediendo la misma importancia a la persona, sus intereses, motivaciones y posibilidades, creando escenarios de construcción grupal. Como comenta

Benavides (2002) su aporte es fundamentalmente metodológico “considerando que su orientación fundamentalmente se establece con criterios constructivistas participativos”. Las características más importantes del modelo son las siguientes:

a. Las competencias no son definidas a priori, sino que se generan a partir del análisis y proceso provocado por las disfunciones que presenta la organización. Por lo tanto, en este sentido, las competencias están ligadas tanto al desarrollo de los empleados como a la mejora en los procesos productivos.
b. Este carecer reactivo se determina por ejemplo al detectar carencias en los canales de comunicación vertical. Tras realizar un análisis en profundidad puede determinarse las competencias atribuibles los puestos directivos y técnicos, y con ello generar circuitos de comunicación más eficientes.
c. Esta corriente se orienta hacia las tareas desempeñadas, de tal manera que focaliza su atención en la necesidad de equiparar la capacidad individual con los esfuerzos. Se desarrollan en el propio puesto de trabajo. Es decir, no son aptitudes o habilidades que se poseen a priori, sino que es el propio desarrollo laboral el que las detecta y potencia. De este modo, las competencias deberían definirse y evaluarse dentro del marco laboral, mediante la comunicación e intercambio profesional. (Le Boterf, 1992)
d. Defienden la evaluación de las competencias no sólo desde la perspectiva de la organización, sino también de las necesidades del propio individuo. De esta forma se originan los “balances de competencias” (Levy-Leboyer, 1993), que son procedimientos que detectan las competencias de los individuos en orden a gestionar sus propias carreras profesionales. Existe una ley en Francia que establece una

obligación a las empresas a realizar una evaluación de las competencias de sus empleados a petición de éstos.

e. Como señalan Pereda y Berrocal (2000) los autores franceses consideran la competencia como "comportamiento observable", medible en la correcta realización del trabajo. Esto supone un planteamiento diferencial ya que aumenta la fiabilidad de medición y se reducen los márgenes de error al no realizar planteamientos de "comportamientos subyacentes" planteado por Boyatzis (1982). Sin embargo en este aspecto coinciden en la visión que plantea Spencer.
f. Las competencias ya no se considerarían tanto un conjunto de habilidades, conocimientos y rasgos sino un compendio de estas tres capacidades que configurarían las competencias observables. Estas nos darán la pauta de los comportamientos que hemos descrito como susceptibles de provocar el éxito en el desempeño de un determinado puesto de trabajo.
g. Las competencias no son universales sino que se diseñan en una situación y en un puesto de trabajo concreto. Las competencias se encuentran contextualizadas en un determinado entorno laboral, por lo que las competencias no se convierten es "saber hacer", hasta que la persona no ejecuta una actividad concreta.
h. Es un modelo centrado en el proceso de aprendizaje de las personas. La única aptitud que se considera indispensable es la del aprendizaje, en virtud de la cual se podrán desarrollar otras competencias ya que a medida que se automatiza disminuye el control intelectual. Esto trae consigo varias consecuencias: En la medida en que una competencia es automatizada requerirá menor esfuerzo en su ejecución, por lo que las competencias tienen que desarrollarse a partir de las habilidades adquiridas en la

formación. Sin embargo, a la hora de evaluarlas, los tests que tengan por misión analizar las competencias de un puesto de trabajo desde la persona que lo realiza carecerán de excesiva validez, ya que el sujeto carece de evaluaciones cognitivas en gran parte de las tareas que realiza, por lo que es difícil que pueda describirlas. Mediante el conocimiento de sus competencias podrán realizar un plan de carrera personalizado que ayude a la consecución de sus éxitos profesionales.

Para estos autores las competencias se centran en el futuro, lo que deberá ser tenido en cuenta a la hora de realizar los inventarios de competencias en contraste con el desempeño superior.

i. Establecen una diferenciación entre aptitudes, rasgos y competencias. Las primeras caracterizan a los individuos y explican la variación de su comportamiento, mientras que las competencias son la "puesta en práctica de aptitudes, rasgos y conocimientos, teniendo en cuenta el entorno social y cultural. (Leboyer, 1995) Realiza una reflexión sobre la idea de las competencias individuales como complemento de las competencias organizacionales, que resume la idea fundamental del modelo constructivista: "Las competencias de la empresa están constituidas ante todo por la integración y la coordinación de las competencias individuales, al igual que, a otra escala, las competencias individuales representa una integración y una coordinación de savoir – faire, conocimientos y cualidades individuales, de ahí la importancia, para la empresa, de administrar bien su stock de competencias individuales, tanto actuales como potenciales. (Levy Leboyer, 1996).

Teoría del Modelo hermenéutico-reflexivo

La competencia se percibe como "una habilidad para el conocimiento puesto en práctica en condiciones de reflexión conjunta". Este modelo corresponde a la propuesta sobre aprendizaje realizada por Kolb. Proceso mediante el cual se crea el conocimiento a través de la transformación de la experiencia.

Alonso (2000), Honey y Mumford (1986) retienen de Kolb (1984) la idea de un modelo de aprendizaje experiencial en cuatro fases que llaman: la experiencia, el regreso sobre la experiencia, la formulación de conclusiones y la planificación. Partiendo de las teorías de la psicología evolutiva de Piaget (1954) y la teoría neuropsicológica de Luria (1973) Kolb (1984) plantea un modelo de "Estilos de Aprendizaje" donde se describen los diferentes mecanismos que posee cada individuo para asimilar la información del entorno. Debido a condicionantes genéticos y ambientales cada uno de nosotros asimila la información del entorno de forma diferente, por lo que las acciones emprendidas para el aprendizaje también serán diferentes. Cada una de estas fases trae consigo una serie de conductas y actitudes propias del método de aprendizaje que serán la base para la adquisición de unas competencias por encima de otras.

Teoría del Modelo cognitivo

Atribuible a la definición facilitada por Chomsky (1965) que define la competencia como "la capacidad y disposición para la actuación y la interpretación". En este sentido, considera que el requisito fundamental para una investigación sobre competencias es la distinción entre capacidad y disposición, entre el "saber" y "querer hacer", ya que considera que puede hablarse de adquisición, conocimiento y competencias y en vez de aprendizaje y conocimiento. Es por lo tanto, una cuestión

actitudinal la que provoca el cambio en un determinado comportamiento. El concepto "capacidad" que introduce Chomsky (1965) posee connotaciones genéticas, cuestión con la que los constructivistas están en desacuerdo. Este enfoque se basa en el modelo taxonómico propuesto por Bloom (1986) , orientado hacia la acción docente, en la que se pretende "clasificar y ordenar el aprendizaje, facilitando la acción panificadora de los jefes directivos".

Bases Teóricas

Bases teóricas de la Variable Independiente: Competencias organizacionales

Las Competencias Organizacionales son las capacidades de gestión administrativa y de dirección que el Jefe Directivo debe efectuar a efectos de poder conllevar y liderar al personal de trabajo, en una coordinación eficaz y determinante de las acciones y planes para poder conseguir los fines y objetivos estratégicos que implique en mejorar la competitividad y el desempeño laboral de los empleados, con plena identidad y compromiso con la misión y visión de la organización empresarial.

El desarrollo de las Competencias Organizacionales, debe gestionarse y promoverse debidamente por el Jefe Directivo de la Empresa, en cuanto llevar a cabo las diferentes capacidades promotoras para poderse fomentar una alta capacidad de desarrollo productivo en los trabajadores, y que pueda conllevarse hacia una mayor competitividad de desempeño laboral del personal; debiendo para ello el jefe de organización hacer comprometer a los colaboradores en identificarse con la misión y visión de la empresa, y con los fines de superación en desempeño laboral y de retribución incentivante se puedan conseguir con alta competitividad los objetivos y metas de productividad esperadas por la organización; y asimismo a la vez para poder conseguir el

compromiso requerido en el personal de trabajo, también se necesita que el jefe directivo desempeñe un conjunto de habilidades que promuevan, guíen, dirijan y hasta incentiven a los trabajadores hacia el pleno logro de los objetivos exigidos con un máximo desempeño laboral y de alta competitividad para la empresa.

Barrios y Fong (2002) se refieren a la habilidad para desempeñar un conjunto de actividades de manera competente. Al agrupar la definición a dos enfoques:

Enfoque americano: Recalca las características personales subyacentes al comportamiento tales como los conocimientos, destrezas, habilidades, aptitudes, rasgos de personalidad, motivos, actitudes, creencias, valores.

Enfoque europeo: Recalca los comportamientos laborales observables como el desempeño en la tarea, desempeño en el contexto y desempeño adaptativo.

Moreno (2003) define que las competencias organizacionales constituyen el conjunto de habilidades, capacidades, conocimientos, patrones de comportamiento y clases de actitud que definen un desempeño superior. Amplían la definición de cualquier empleo al enfocarse en qué trabajo se realiza y cómo. Las competencias se enmarcan dentro del contexto de la organización y pueden incorporarse a sus prácticas, políticas, sistemas y procesos para ayudar a motivar y apoyar al personal para que su desempeño sea de óptima calidad. Se espera que toda la plantilla demuestre competencia en el desempeño del trabajador diario en los niveles específicos que exige su puesto particular.

Definicion de competencia

Moreno (2003) define que las competencias constituyen el conjunto de habilidades, capacidades, conocimientos, patrones de comportamiento y clases de actitud que definen un desempeño superior.

Colín (2007) plantea que “Las competencias abarcan motivos, rasgos, conceptos de sí mismo, conocimientos y capacidades cognitivas y conductuales”.

Definición de Gestión por Competencias

Alles (2006) define Gestión por competencias de la siguiente manera: La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas (conocimientos, habilidades y actitudes) que requiere un puesto de trabajo. Además, es una herramienta que permite introducir a las personas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.

Este tipo de gestión crea una estrategia para administrar los recursos humanos de una organización y alinearlos con la estrategia del negocio. Cuando esta modelización se hace correctamente, conforma un sistema de ganar, ya que es beneficiosa tanto para la empresa como para sus colaboradores.

Morales (2008) define que la Gestión por competencias consiste en atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente. Para esto es necesario, primero que nada, definir la visión de la empresa (hacia dónde va), los objetivos y la misión (que hace), y a partir de los lineamientos generados por los máximos organismos de dirección de la empresa desarrollar un lenguaje común, competencias laborales que se estructuran en torno a los perfiles. Estas competencias resultantes deben ser

validadas para dar paso al diseño de los procesos de recursos humanos por competencias.

Alles (2013) señala lo siguiente:

Para orientar el trabajo dentro de un sistema de gestión por competencias, sugiere agrupar a estos componentes dentro de dos macro conceptos, denominado como:

- **Competencias técnicas:** aquéllas relacionadas con conocimientos o destrezas aprendidas por formación académica o experiencia laboral.
- **Competencias de gestión:** aquellas relacionadas con características personales como motivación, valores y actitudes que marcan las diferentes formas de reacción de una persona ante determinados sucesos.

Objetivos de la aplicación de Gestión por competencias

Según Alles (2013) los objetivos de gestionar un sistema basado en competencias son las siguientes:

Desarrollar una ventaja competitiva para toda la empresa mediante la gestión del talento humano, descubriendo y mejorando sus características personales para volverlos exitosos en su vida personal y laboral.

Mejorar habilidades, puesto que cada líder conoce bien los puestos de trabajo de sus subordinados y establece las estrategias para potenciar las destrezas que permiten desempeñar que permiten desempeñar las funciones con efectividad.

Ajustar lo mejor posible las conductas de los trabajadores para que concuerden con los valores organizacionales definidos en la cultura empresarial.

Reclutar y retener empleados con competencias claves para evitar los costos de la mala selección, definir en el largo plazo el progreso o carrera profesional de los trabajadores dentro de la organización.

Contribuir a los planes de mejora continua de la empresa, al motivar el constante desarrollo del personal.

Componentes de la Gestión por competencias

Según Gallego (2007) La Gestion por competencias se componen de los siguientes enunciados:

Conocimientos

Información que adquieren las personas a través de educación formal. Ejemplos: Educación, contabilidad, finanzas, etc.

Destrezas

Grado de dominio que tiene una persona en la ejecución de una tarea específica y se adquieren por la práctica. Ejemplos: operación de equipos, negociación, elaboración de reportes, etc.

Aptitudes o capacidades

Potencial latente que poseen las personas para ejecutar una tarea. Ejemplos: innovación, aptitud verbal, percepción de profundidad, etc.

Rasgos de personalidad

Son tendencias estables del comportamiento que tienden a manifestarse en cualquier tipo de situación. Ejemplos: estabilidad emocional, extraversión, sociabilización, etc.

Motivos

Son necesidades subyacentes que seleccionan, impulsan y orientan los comportamientos hacia el logro de metas. Ejemplos: orientación al logro, búsqueda de poder, búsqueda de afecto.

Actitudes

Predisposiciones aprendidas de carácter racional y emocional hacia algo o alguien y que predisponen a la acción. Ejemplos: actitudes hacia el trabajo, la familia, el país, etc.

Valores

Son un tipo particular de creencias que atribuyen juicios morales a personas situaciones y eventos, y que guían la conducta ética. Ejemplos: fidelidad, honestidad, responsabilidad, etc.

Gestión por Habilidades

Gramigna (2002) nos dice que las habilidades permiten que se cumplan de manera eficaz las tareas y metas planteadas. En este punto, es necesario mencionar:

- En primer lugar al conocimiento técnico, descrito como las habilidades que parten propiamente de la función o profesión de un individuo.
- Las habilidades para la resolución de problemas.
- La toma de decisiones, que involucran la identificación de problemas o dificultades.
- La evaluación de las posibles opciones, poder sopesar sus ventajas y desventajas y la toma de una decisión sobre cómo obrar.

- Las habilidades interpersonales como la aceptación de riesgos, la crítica útil, la objetividad, saber escuchar, dar el beneficio de la duda y reconocer intereses y logros.

Definición de Capacitación

La capacitación del personal colaborador es fundamental, y se constituye en un elemento determinante que debe promoverse e incentivarse por gestión del jefe directivo, a efectos de tenerse empleados con alto nivel de competitividad, y con un óptimo desempeño en el ejercicio mejorado de sus actividades y funciones de competencia, que puedan ser reforzados y mejorados constantemente para que los empleados puedan lograr ejercer actividades laborales con alto nivel. De producción y de calidad vez mejorada, habiendo recibido los cursos de capacitación y especialización correspondientes.

Grados (2011) define a la capacitación como un proceso de enseñanza - aprendizaje cuyo objetivo es generar un aprendizaje efectivo, es decir, una modificación más o menos permanente de la conducta y actitudes de los individuos.

En cuanto a las características más salientes de la capacitación, Grados (2011) señala que al trabajar con personas en edad adulta, es necesario tener en cuenta, antes de llevar a cabo cualquier intento de formación, la manera en que esta población aprende de manera efectiva y en qué contextos específicos puede hacerlo. De este modo, el autor menciona algunos aspectos fundamentales para lograr un aprendizaje efectivo o, dicho de otro modo, una capacitación exitosa.

Sobre el tema de capacitación, Rodríguez (2000) lo describe como un conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas concebido como una inversión, dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios. Asimismo el autor referido precisa que el desarrollo del capital humano es un proceso continuo y simultaneo dirigido a alcanzar conocimientos, multihabilidades y valores en los trabajadores que les permiten desempeñar cargos de amplio perfil, con las competencias para un desempeño laboral superior.

Simón Dolan, nos dice que la capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades, cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

El programa de capacitación, implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador, desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Éste repercute en el individuo de dos diferentes maneras:

- Eleva su nivel de vida: La manera directa de conseguirlo es a través del mejoramiento de sus ingresos, ya que tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.
- Eleva su productividad: Se logra cuando el beneficio, es compartido por ambos, es decir empresa y empleado.

La capacitación en la empresa, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, enfatizando en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Una exagerada especialización, puede dar como resultado, un bloqueo en las posibilidades del personal y un decrecimiento en la productividad del individuo.

La capacitación cuenta con objetivos muy claros, entre los cuales podemos mencionar:

- Conducir a las empresas a una mayor rentabilidad y a los empleados a tener una actitud más positiva.
- Fomentar la autenticidad, la apertura y la confianza.
- Preparar guías para el trabajo.
- Agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promover la comunicación en toda empresa.

Debido a la importancia que tiene la capacitación, ésta debe ser de forma permanente y continua, de manera que se puedan alcanzar las metas trazadas.

La capacitación a todos los niveles, constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

Beneficios de la capacitación para las organizaciones

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.

- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.

Beneficios de la capacitación al personal

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales, ya que todo debe guardar una coherencia interna dentro de la organización.

A fin de tener programas de capacitación eficaces y que tengan un impacto máximo en el desempeño individual y organizacional, se recomienda usar este enfoque sistemático con una progresión de las siguientes fases, que primero las enumeró y a continuación las describiré:

- Evaluación de necesidades
- Programación
- Ejecución

- Evaluación

Entre otras técnicas de capacitación aplicadas, también se tienen a las siguientes:

Capacitación en el puesto: Contempla que una persona aprenda una responsabilidad mediante su desempeño real. En muchas compañías este tipo de capacitación es la única clase de capacitación disponible y generalmente incluye la asignación de los nuevos empleados a los trabajadores o los supervisores experimentados que se encargan de la capacitación real. Existen varios tipos de capacitación en el puesto. Probablemente la más conocida es el método de instrucción o substituto, en la que el empleado recibe la capacitación en el puesto de parte de un trabajador experimentado o el supervisor mismo. En los niveles más bajos, la instrucción podría consistir solamente en que los nuevos trabajadores adquieran la experiencia para manejar la máquina observando al supervisor. Sin embargo, esta técnica se utiliza con frecuencia en los niveles de alta gerencia. La rotación de puesto, en la que el empleado (generalmente una persona que se entrena en administración) pasa de un puesto a otro en intervalos planeados, es otra técnica de CEP. En el mismo sentido, las asignaciones especiales proporcionan a los ejecutivos de bajo nivel la experiencia de primera mano en el trabajo con problemas reales.

La capacitación en el puesto tiene varias ventajas: Es relativamente económica; los trabajadores en capacitación aprenden al tiempo que producen y no hay necesidad de instalaciones costosas fuera del trabajo como salones de clases o dispositivos de aprendizaje programado. El método también facilita el

aprendizaje, ya que los empleados aprenden haciendo realmente el trabajo y obtiene una retroalimentación rápida sobre lo correcto de su desempeño.

Capacitación por instrucción del puesto (CIP): Requiere de hacer una lista de todos los pasos necesarios en el puesto, cada uno en su secuencia apropiada. Junto a cada paso, se lista también un punto clave correspondiente (si lo hay). Los pasos muestran qué se debe hacer, mientras que los puntos clave muestran cómo se tiene que hacer y por qué.

Aprendizaje programado: La ventaja principal del aprendizaje programado es que reduce el tiempo de capacitación en aproximadamente un tercio. En términos de los principios de aprendizaje listados previamente, la instrucción programada puede facilitar también el aprendizaje en tanto que permite que las personas en capacitación aprendan a su propio ritmo, proporciona retroalimentación inmediata y reduce el riesgo de errores.

Capacitación vestibular por simulacros: la capacitación vestibular busca obtener las ventajas de la capacitación en el trabajo sin colocar realmente en el puesto a la persona en capacitación. Esta técnica es casi una necesidad en los puestos donde resulta demasiado costoso o peligroso capacitar a los empleados directamente en el puesto.

Evaluación del programa de capacitación

La Evaluación es un proceso que debe realizarse en distintos momentos, desde el inicio de un Programa de Capacitación, durante y al finalizar dicho programa. Es un proceso sistemático para valorar la efectividad y/o la eficiencia

de los esfuerzos de la capacitación. No es solo una actividad más de capacitación, sino una fase importante del ciclo de la capacitación.

Ocurre en cada fase del ciclo como un proceso en sí mismo. Debe ser parte de la sesión del plan de capacitación y se le debe destinar un tiempo adecuado. Los datos que se obtienen son útiles para la toma de decisiones.

Un adecuado Programa de Capacitación contempla una evaluación del desempeño, un control y un adecuado seguimiento a las actividades que realiza el trabajador. La Evaluación permite la medición científica de los fundamentos, aplicación, efectos a corto y a largo plazo, de las acciones del diseño y la ejecución de los "Programas de Capacitación".

Modelos de Evaluación

Uno de los modelos utilizados en la evaluación es el modelo de Kirkpatrick que tiene 4 etapas consecutivas:

Reacción: Percepción de los participantes en su efectividad, por medio de cuestionarios. Se revisa también la adecuación de contenidos, el dominio del instructor, el manejo del tiempo de parte del instructor, claridad de exposición, aspectos útiles y menos útiles.

Aprendizaje: Nivel de adquisición de conocimientos. Por medio de evaluación pre - post, a través de pruebas de contenidos (con validez de contenido, sobre muestras representativas de los contenidos impartidos).

Conductas: El más importante y difícil de evaluar. Por medio del reporte de otros: reclamos, productos defectuosos, costos, etc. que lo miden indirectamente.

Resultados: Impacto en la organización. Se usan informes de gestión, niveles de producción, calidad, costos, niveles de ausentismo - rotación, licencias médicas, etc.

Se pueden realizar 3 diferentes tipos de evaluación:

Evaluación de los procesos: La cual examina los procedimientos y las tareas implicados en la ejecución de un programa o de una intervención.

Evaluación de los impactos: es más cabal y se centra en los resultados de largo alcance del Programa o en los cambios o mejoras al estado de la actividad.

Evaluación de los resultados: Se usa para obtener datos descriptivos en un proyecto o programa y para documentar los resultados a corto plazo.

Se deben de igual forma establecer estrategias para realizar el proceso de evaluación de la capacitación, entre las que se pueden mencionar:

Gran diversidad y el capacitador debe asegurarse de utilizar diferentes instrumentos para recoger los datos.

Es importante para obtener datos cualitativos así como cuantitativos.

Incluye a tantos interesados como sea posible en la estrategia de evaluación.

Existen dos orientaciones básicas interrelacionadas respecto a la evaluación de la capacitación del personal:

Determinar si ha comprendido la información necesaria para desempeñar sus responsabilidades durante la jornada, por ejemplo, una evaluación del aprendizaje individual (evaluación del conocimiento).

Establecer si los métodos, contenidos informativos y horarios utilizados son apropiados para transmitir las habilidades requeridas, por ejemplo una evaluación del ambiente de la capacitación.

A fin de evaluar los niveles de conocimiento del personal y la efectividad de los métodos de capacitación es necesario instrumentar programas de evaluación continua durante la capacitación y, de ser posible, poner en práctica cualquier medida correctiva antes de empezar a cumplir con sus responsabilidades.

Cuando se han programado múltiples sesiones de capacitación, la retroalimentación sobre la pertinencia y la cobertura de los métodos utilizados puede ayudar a su mejora a lo largo del programa en su conjunto. Si se determina que es necesario una mayor capacitación, la programación de sesiones adicionales puede ser una respuesta para a la misma.

Métodos de Evaluación de la Capacitación

Existen distintos métodos para la evaluación:

Programas de evaluación integrados a las sesiones de capacitación, a través del monitoreo de las actividades grupales y el conocimiento manifestado durante los ejercicios de simulación e interacción.

Actividades domésticas o sesiones de capacitación en forma de libros de preguntas y respuestas que luego pueden ser revisados y evaluados por los capacitadores.

Llenar formatos de evaluación al final de cada sesión.

Monitoreo y reporte sobre las sesiones por parte de los administradores del sitio de capacitación.

Monitoreo sobre el desempeño del personal durante la jornada de evaluación. Si bien este último método es una parte importante de la evaluación de la capacitación, no es recomendable que sea el único método que se utilice.

Esperar hasta finalizar la jornada de capacitación para evaluar si el personal tiene conocimiento suficiente puede ser útil a fin de evaluar la efectividad general de los métodos de capacitación y si el personal es apropiado para el puesto en el futuro, pero es probable que se traduzca un desempeño ineficiente durante la elección.

Retroalimentación

Una buena forma de determinar que tan apropiados han sido los métodos y estilos de capacitación y de tener una idea precisa de donde puede ser necesaria una mayor capacitación, es la de interrogar al personal mismo. Esto puede hacerse formalmente al final de las sesiones de capacitación mediante el llenado de cuestionarios que incluyan asuntos como los siguientes:

Lo conveniente y confortable que han resultado el sitio y las facilidades de la capacitación, la duración de las sesiones, los recesos y las oportunidades de formular preguntas. Lo relevante que ha sido el material presentado y cualquier área en la que el personal considere que requiere mayor información o práctica.

Lo conveniente que han resultado los estilos y métodos de capacitación empleados (qué resultó efectivo y qué no al transmitir la información).

Una autoevaluación integral de conocimiento en las responsabilidades encomendadas.

Sugerencias para mejorar sesiones futuras de capacitación.

Para incrementar este método de recolección informativa de carácter formal, los capacitadores pueden tener comunicación continua con el personal, por ejemplo durante los recesos y al inicio y final de cada sesión, para determinar donde existen lagunas de conocimiento y cuáles estilos de presentación funcionan mejor.

Evaluaciones Independientes

La evaluación por parte de personal independiente al proceso de capacitación también puede ayudar a identificar en qué áreas se pueden introducir mejoras. Este método debe de emplearse siempre que sea personal externo contratado y no del organismo que se hace cargo de la capacitación, así como en algunas sesiones en los niveles inferiores cuando se utilice un método en cascada.

Capacitación y entrenamiento

Es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos.

El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.” (Idalberto Chiavenato)

Definición de Motivación

Según Chiavenato (2012), las motivaciones tienden a ser estables, generalmente inconscientes y están altamente relacionadas con lo que les gusta hacer, y aquello que los energiza o les interesa mucho.

Se reconocen tres motivaciones sociales:

- El Logro.
- La Afiliación.
- La Capacidad de Influir Socialmente en los otros.

Uno de los temas fundamentales de la teoría del comportamiento en la administración es la motivación humana. Toda organización necesita de las personas para su existencia y continuidad, siendo necesario seleccionarlas según las actividades a realizar. Con la Teoría de las relaciones humanas verificamos que el hombre es considerado un animal complejo dotado de necesidades complejas y diferenciadas que orientan y dinamizan el comportamiento humano dirigido a ciertos objetivos personales. Se necesita conocer las necesidades humanas para comprender mejor el comportamiento del hombre y utilizar la motivación como un poderoso medio para mejorar la calidad de vida dentro de las organizaciones.

Entre otras definiciones de la motivación según algunos autores, se tiene:

Herzberg: "La motivación me indica hacer algo porque resulta muy importante para mí hacerlo".

Jones: "La forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene, y con el tipo de reacción subjetivo que está presente en la organización mientras sucede todo esto".

Dessler: "El deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades".

Nelly: “Tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta”.

Robbins: “Voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar metas organizacionales, condicionadas por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”.

En nuestra vida diaria siempre estará presente la motivación de una manera condicional e incondicional ya que va de la mano con el trabajo, con el estudio, con nuestras metas futuras, en nuestra vida sentimental entre otros.

El resultado de la motivación es obtener un mayor rendimiento, una mayor productividad y un buen bienestar satisfactorio.

Compromiso Organizacional

Este es un elemento resultante que deriva de la gestión de competencias organizacionales, se dá cuando el Jefe Directivo a ejercido sus funciones y obligaciones correspondientes a cargo de la Dirección de la organización empresarial, llegando a incentivar y promover el desarrollo ejecutable de planes estratégicos para el logro de los objetivos y metas estratégicas que se hayan establecido en relación con los resultados y fines que se buscan obtener en el mediano a largo plazo esperado.

De esta manera, trasciende sobre la función directiva que debe ejercer el jefe de la empresa en poder dirigir y guiar al personal de colaboradores en una mayor identidad y cumplimiento de sus labores con las altas exigencias requeridas para poder conllevar al logro de las principales metas y objetivos de la organización empresarial, y hacia el conseguimiento de los resultados esperados;

debiendo para ello el jefe de empresa ejercer un liderazgo proactivo y motivador que incentive plenamente a los trabajadores a cumplir las metas trazadas, y que se pueda conseguir un alto compromiso de los trabajadores para lograr los alcances requeridos hacia una mayor competitividad de la organización.

Participación

El principal rol que debe ejercer el jefe directivo para llegar a promover una alta competitividad en el Personal de Trabajo, es en cuanto al fomento de una participación constante de todo el Personal Colaborador en todas las actividades de coordinación y planificación de acciones estratégicas para el conseguimiento de los fines / objetivos organizacionales, a efectos de que se promueva la participación decisiva de los colaboradores en las reuniones convocadas por el Jefe, para la planificación y diseño de actividades y estrategias para el mejoramiento de la calidad de producción de la empresa, y puedan asimismo aportar sus conocimientos y experiencias para contribuir hacia un mayor mejoramiento de la productividad empresarial, mejorándose la efectividad y eficiencia de los procesos y actividades a realizarse, y por ende que a la vez también llegue a significar un mejoramiento en la misma capacidad de desempeño de los trabajadores.

De esta forma la participación se llega a constituir en un elemento clave para el incentivo y pleno desarrollo del compromiso organizacional del personal colaborador, y que en sí pueda significar un aspecto de motivación, y de conllevar hacia una mayor identidad de los trabajadores con la misión y visión de la empresa; para efectos de que puedan cumplir satisfactoriamente las labores

productivas que correspondan, y con ello así llegarse a conseguir un alto nivel de compromiso organizacional en los trabajadores para que puedan ejercer las actividades laborales que competen con alto nivel de rendimiento profesional y acorde con los valores organizacionales de superación profesional, eficiencia, eficacia y alta responsabilidad.

Liderazgo

En cuanto a teorías sobre Liderazgo Directivo se manejan dos definiciones que han sido producto de mucha controversia a lo largo de su evolución. De esta manera han surgido expresiones y definiciones como las que se analizan seguidamente. En atención a lo acotado, Rubio (1995), al referirse a las dos definiciones, expresa: [3]Una diferencia evidente es ser gerente y ser líder no coinciden (p. 68). Esta afirmación se basa en el hecho de que un educador puede ser capaz de gerenciar un aula de clase o un laboratorio; controlar, repartir el trabajo y las responsabilidades en equipo y gratificar oportunamente el desempeño. Ser líder constituye un reto superior pues las conductas, el temple de ánimo y el estilo del líder es un poco más exigente: genera sentido, despierta motivación, maneja símbolos, emite mensajes expresivos y genera autoconfianza.

Por su parte, Pérez (1996), señala: “La gerencia es un tipo especial de liderazgo en lo cual lo principal es el logro de los objetivos de la organización” (p.10). Para efectos del estudio se asume que gerencia es diferente del liderazgo pero no se excluyen recíprocamente. No existe ninguna razón lógica que impida que una persona con los antecedentes y los conocimientos adecuados no pueda

desenvolverse bien en ambas situaciones. Incluso se podría afirmar que ambos conceptos son complementarios y que a veces aparecen superpuestos.

Según Robbins (2004), “el Liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que consiga sus metas”. La base de esta influencia puede ser formal, como la que confiere un rango gerencial en una organización, y por otra parte puede llegar a ser de carácter informal. Los puestos gerenciales o de jefatura incluyen alguna autoridad formalmente asignada, por lo que las personas que los ocupan asumen el liderazgo sólo por el hecho de estar en ellos. Sin embargo, no todos los líderes son jefes, ni para el caso, todos los jefes son líderes. El que una organización confiera derechos formales a sus gerentes, no es garantía de que ellos sepan ejercer el liderazgo. El liderazgo informal (es decir, la capacidad de influir que no es producto de la estructura formal de la organización) es tan importante o más que la influencia formal. En otras palabras, los líderes pueden surgir dentro de un grupo o ser nombrados formalmente para dirigirlo de acuerdo a los conceptos dados, se tiene que el liderazgo es un modo de dirección sobre el personal de trabajo, con finalidad estratégica de influencia para motivarlo, orientarlo y conllevarlo a la obtención de los logros y resultados esperados para la alta competitividad y progreso de la organización.

Según el concepto, el liderazgo involucra a otras personas; a los empleados o seguidores (subalternos). Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición del líder y permiten que transcurra el proceso del liderazgo.

Considerándose los conceptos señalados, definimos al Liderazgo como un fenómeno grupal interpersonal e interactivo que ocurre cuando la situación demanda que un individuo influencie y coordine las actividades de un grupo hacia la consecución de sus objetivos prioritarios. Un aspecto fundamental de liderazgo es la capacidad para saber influir en los demás. Ya no se trata de dar órdenes impositivamente, sino, de saber atender las propuestas, intercambiar ideas, y tomar decisiones en forma participativa; lo que conlleva a la forma de liderazgo que viene siendo aplicada actualmente en toda organización competitiva y que tenga fines de mejora como de progreso a partir del fomento de compromiso de su personal de trabajo mediante la gestión de influencia direccional que ejerzan los jefes o gerentes como líderes a seguir.

La importancia trascendental del Liderazgo se basa en que se constituye en la capacidad requerida para guiar y dirigir verdaderamente una organización; llegando a ser una cualidad innata en todo jefe o gerente, que debe conducir a su organización en forma dinámica, y de no sólo basarse en la capacidad de influencia, sino también, en la habilidad para lograr que el personal cumpla su función en forma creativa, eficaz y con excelencia. Conforme a los estudios y aportes de la ciencia administrativa en las organizaciones, el liderazgo se asume como una función primordial dentro de la organización, ya que influye decisivamente sobre los grupos de personas que integran y organizan sus actividades hacia objetivos netos de beneficio para el desarrollo y la competitividad organizacional.

El líder es aquel que guía, que apoya y por sobre todo, entiende que su éxito guarda relación directa con el éxito del grupo humano que le han confiado. Una condición necesaria para ello consiste en que el estilo de conducción o de liderazgo sufra modificaciones, de un estilo "autocrático" (autoritario), a uno netamente "participativo", en donde se promueva el trabajo y la participación conjunta entre jefe y principales miembros del personal en la efectiva toma de decisiones para el beneficio y progreso de la organización.

En síntesis, el líder es un producto no solo de sus habilidades innatas, sino también de sus relaciones funcionales con el grupo bajo su mando y acorde también a la situación organizacional en que se desempeña y ejerce su rol debidamente. Es por ello que resulta indispensable el liderazgo para el funcionamiento y desarrollo de cualquier entidad.

Entre otros de los aspectos importantes del liderazgo para las organizaciones es que se fortalece la capacidad de administración del personal, en base a que las empresas y entidades de hoy en día, no solo buscan o destacan en el personal al que reclutan, los conocimientos técnicos y teóricos como algo esencial; sino también priorizan las actitudes y habilidades innatas en las personas que se contratan. Estas aptitudes pueden ser la capacidad para relacionarse, buena predisposición, actitud positiva y sobretodo las que constaten perspectiva de liderazgo. Es por ello que actualmente, el objetivo primordial en la selección del personal, para toda organización, es captar a potenciales líderes debido a que ellos serán la base para el exitoso futuro de la empresa. Si se les brinda la motivación necesaria y ellos saben asimilarla, se los incentivará a su crecimiento profesional y

personal dentro de la empresa, siendo más fácil para este individuo afianzar ciertas características y actitudes propias, subordinadas a políticas y filosofías de la organización para que sea todo un líder en su área.

Características y habilidades del líder:

A. Características Primordiales

Todo buen líder debe tener las siguientes características identificativas:

- **Poseer iniciativa de acción y trabajo**; para efectos de transmitir influencia positiva como la motivación necesaria que el personal subalterno bajo su mando llegue a considerar y tomar como ejemplo positivo en beneficio de la organización.
- **Tener visión, objetivos, horizonte fijo, y sentido de dirección.** Lo que garantiza plenamente el compromiso de acción del líder con respecto a la organización y de transmitirlo al personal para lograrse plenamente los objetivos trazados.
- **Estar plenamente abierto al cambio**, y de manifestarse natural como comprensivamente asequible a todo cambio moderno que implique mejoras para la organización, asumiéndose obligatoriamente cambios drásticos de modelos tradicionales y ruptura de paradigmas obsoletos.
- **Poseer conocimiento y habilidad**, debe ser una persona plenamente capacitada.
- **Manifestar dedicación a la función asignada.** Los líderes están comprometidos con la supervivencia a largo plazo y la prosperidad de las

organizaciones. Esos son los objetivos primordiales cuya importancia nunca esta de más enfatizar.

- **Demostrar pasión.** Los líderes deben amar la organización y sus objetivos. Deben tener el deseo de anteponer las metas de la empresa a todo lo demás; requieren pasión. Los diferentes tipos de líderes exhiben distintas clases de pasión. Los líderes audaces concentran su pasión e impulso estratégico en crear algo que creen que es único.
- **Demostración y garantía de credibilidad.** Los líderes hacen lo que dicen. La coherencia de las acciones y palabras es esencial. Y también lo es la honestidad. Si las circunstancias determinan la realización de cambios, un líder debe estar dispuesto a explicar el motivo y ser capaz de hacerlo; si no se obtienen los resultados prometidos, un líder debe ser capaz de admitir errores o defectos.

De las características señaladas anteriormente, el líder no puede estar ajeno a lo que ocurra en su personal; debe dirigir, pero al mismo tiempo ser un miembro más; complementándolo efectivamente con la demostración de sus conocimientos fundamentales sobre la labor y de la ejecución de sus principales habilidades, a efectos de incidir debidamente en manifestar una visión clara y precisa de lo que la organización requiere; estando abierto al cambio.

B. Principales Habilidades

Entre las habilidades que debe desarrollar todo líder, como parte de sus capacidades innatas, se tienen:

- **Debe ser proactivo.** Esto consiste en el desarrollo autoconsciente de proyectos creativos y audaces para la generación de mejores oportunidades. El proactivo influye y dinamiza su entorno, se arriesga, busca soluciones, crea caminos si es necesario y actúa sobre la incertidumbre, es decir, no se pasma frente a ella.
- **Poseer aptitudes extraordinarias.** El líder debe ser el mejor en algún aspecto clave de la organización y ser capaz de convertir esta cualidad en algo realmente diferente. Algunos líderes se desempeñan mejor en el desarrollo y diferenciación de los productos y servicios de la compañía, algunos se destacan en las ventas y otros resuelven problemas de manera singular. Este talento especial es el motor estratégico que le posibilita al líder y a la organización, obtener y conservar una ventaja competitiva.
- **Aptitud para establecer un plan estratégico exitoso**. La pasión o impulso es inútil si el líder no tiene un plan estratégico claro, comprensible y realista que le comunique al equipo o grupo de trabajo hacia donde se dirige la organización. Los líderes son parte de la acción y comparten los riesgos y recompensas de la puesta en marcha del plan estratégico que han creado. Asumen tanto la responsabilidad de los fracasos como de los éxitos.
- **Flexibilidad y disposición para dejar el poder.** El líder comprende que ninguna solución es duradera, la organización debe prever y responder con rapidez y decisión a los cambios. Para tener éxito, los líderes deben mantenerse flexibles. Y el desafío más grande para la flexibilidad de

visión y acción de un líder es saber cuándo debe dejar ese rol a un sucesor y tener la capacidad de hacerlo.

- **Aptitud para formar y conservar el equipo adecuado.** La constitución de un equipo de trabajo es un aspecto del liderazgo que a menudo se pasa por alto. Sin un equipo, el líder no puede liderar: sin el equipo adecuado, un líder no puede conducir en forma efectiva. Los líderes deben tener la capacidad de identificar los distintos tipos de personas que necesitan para implementar un plan a largo plazo y evitar la tentación de incorporar solamente las personas que están más a su alcance, que le agradan o que se asemejan a ellos. El líder debe tener la capacidad de conservar el personal clave durante el período requerido.
- **Tenacidad y coraje**. Los grandes líderes de la historia se distinguen por la capacidad de ser fieles a sus visiones. Los líderes estratégicos de todo tipo evidencian tanto la visión como la voluntad de actuar.

C. Liderazgo y Jefatura

El liderazgo o la función del líder esencialmente está abocado a influir decisivamente sobre el personal de trabajo en una organización, en forma de adoptarse un rol de relación e integración plena con el grupo a efectos de conllevarlo a la obligación de cumplir con efectividad los fines u objetivos organizacionales; mientras que el cargo de jefatura, por función propia de su competencia en la organización, se asume una tendencia de mando vertical o de autoridad propia sobre los subordinados, donde el jefe o director de una entidad organizativa imparte las órdenes generales a cumplirse obligatoriamente, y donde

a pesar de tener la función de control directo sobre el personal designa a delegados o gerentes para cumplir dicha función en las áreas integrantes de la entidad, dándose una relación indirecta frecuentemente entre jefe y empleados durante el desarrollo de las actividades de la empresa, denotándose generalmente la posición autoritaria del jefe que es percibida por el personal en base a las órdenes que emite, y hasta por las imposiciones que pueda establecer en el régimen de desarrollo organizacional como de sanciones. Entre las principales diferencias entre líderes y jefes en una organización tenemos:

D. Liderazgo y Gerencia

Liderazgo y Gerencia son dos términos que a menudo se confunden. ¿Cuál es la diferencia entre ellos? John Kotter, de la Escuela de Negocios de Harvard, dice que la Gerencia se ocupa de manejar la complejidad. Una buena gerencia impone orden y congruencia al planear de manera formal, diseñar estructuras organizacionales rígidas y comparar los resultados con los planes. "El Liderazgo, en contraste, se refiere a manejar el cambio. Los líderes establecen el rumbo con una visión del futuro. Después, para convocar a los empleados, les comunican esta visión y los inspiran para que superen los obstáculos" (Robbins, 2004). Robert House, concuerda cuando dice que los gerentes ejercen la autoridad que les confiere su rango para ganarse la obediencia de los miembros de la organización.

En base a los conceptos referidos sobre Gerencia, cabe precisar que es una forma administrativa que implica ejecutar las políticas de desarrollo organizacional como de dirección y mando sobre el personal, acorde a los

principios, bases y paradigmas que la jefatura o el gerente general llegue a establecer respectivamente para la organización, estando así delimitada la función de la Gerencia, en cuanto a su ejecución, al paradigma o modelo que tradicional o innovativamente se haya implementado en la entidad, conforme al desarrollo de sus actividades y de la administración misma del personal. De esta forma se puede llegar a establecer una notoria diferencia con el liderazgo y que este acorde a su ejecución, no se sujeta o delimita por paradigma o imposición de modelo organizacional alguno, ya que por función propia se avoca a la adaptación del cambio y de la innovación organizacional, buscándose siempre adoptar cambios y aportes administrativos modernos que contribuyan al mejoramiento de la competitividad organizacional, dejándose de lado y superándose paradigmas radicales o modelos tradicionales que merman o dificultan la capacidad de desarrollo de la entidad.

E. Liderazgo Participativo

También conocido como Liderazgo Democrático, se basa primordialmente en la convocatoria e incentivo de participación del personal (esencialmente selecto y destacable), que se fomenta por el líder competente, para la toma fundamental de decisiones que se relacionan directamente con la competitividad de la organización. Con el ejercicio de este tipo de liderazgo, se pueden llegar a destacar características esenciales en el líder tales como, el de convocar y tener un determinado rol y función, de manera acorde con lo que establece la toma de decisiones, en función a lo que debe de hacerse. Para que un líder participativo llegue a garantizar su función o actividad de manera eficaz, debe escuchar y

analizar seriamente las ideas de sus subalternos y aceptar sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. Otra de las características resaltable del líder democrático es de llegar a permitir el libre flujo de comunicación con los subalternos (empleados).

De esta forma este tipo de liderazgo es el más recomendado para el beneficio de toda organización, ya que se objetiviza la toma de decisiones mediante la plena participación del personal junto al líder, asegurándose de esa manera decisiones efectivas que contribuirán a la consolidación competitiva de la organización, dado que al fomentar el líder la intervención de empleados sobresalientes o con mayor aporte en determinadas actividades, se podrá asegurar propiamente en la toma final de decisiones que incidan en el mismo incremento de la productividad y calidad de la misma empresa o entidad. Así pues, la meta que fijan o la decisión que toman no siempre es la que ellos prefieren. Asimismo, el liderazgo participativo, llega a ser una herramienta eficaz para fomentarse la capacitación y el automejoramiento del mismo personal, ya que es mucho más efectivo incentivarse la motivación en los subordinados mediante el reforzamiento de su autoestima profesional y de importancia personal, al intensificarse y tenerse en cuenta su participación contributiva en la toma de decisiones, que el líder llega a priorizar. De esta manera se llega a especificar que la interacción entre líder y personal de trabajo es franca, amistosa y de mutua confianza.

Habilidades Directivas

Para que el Jefe de empresa pueda llegar a promover y ejecutar con alta calidad y efectividad las competencias organizacionales, es fundamental de que pueda ejercitar el pleno desarrollo de las habilidades directivas en relación con un liderazgo participativo y proactivo, así como de que el mismo jefe directivo también llegue a tener un alto nivel de capacitación para poder desempeñar una gestión administrativa competente que ayude a mejorar el nivel de desempeño laboral de los trabajadores.

Gestión de Personal

Los recursos humanos son los activos más importantes de las empresas por lo que la motivación y la fidelización son muy importantes en una organización.

El recurso humano de una organización es su nervio vital. Una empresa puede tener la mejor planta y el equipo más moderno, que no será suficiente para continuar y tener éxito. Solamente las personas son capaces de impulsar o destruir una organización, por tanto, su significación es invaluable.

Los recursos humanos se refieren al inventario de personal operativo vinculado al sector empresarial, clasificados como profesionales, técnicos, auxiliares, administrativos y otros. Incluye el total de personal que labora en todas las unidades; independientemente de su profesión o función.

Según Huamán menciona que: en realidad nos estamos refiriendo, en el sentido más amplio, a las personas que realizan acciones para el logro de resultados en el campo de su actividad productiva, ya sea en bienes o servicios.

Además, las personas no son recursos, sino que tienen recursos, es decir, que cuentan con conocimientos, valores, habilidades y experiencia para desarrollar sus acciones; por lo tanto quien maneja recursos humanos hoy en día, en realidad administra talentos, competencias, valores.

Al referirse al término recursos en su acepción general, Pérez precisa que son toda clase de elementos materiales (local, equipo y material), humanos (mano de obra, intelectuales y técnicos) y presupuéstales que pudieran ser utilizados o considerados en la programación y ejecución de las acciones programadas. Asimismo, es necesario tener presente que el recurso humano tiene un amplio contenido conceptual en la concepción humanista, considerándosele como recurso, a la vez que beneficiario del proceso de producción y/o servicios.

Para Chiavenato los recursos humanos son personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea. Los recursos humanos están distribuidos en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia o asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, auxiliares y operarios, además de los supervisores de primera línea). El recurso humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás, que son físicos y materiales. Además constituyen un tipo de recurso que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo.

Diferentes teóricos de la ciencia de la Administración han disertado acerca del recurso humano en las organizaciones, concluyendo en dos aspectos que se considera importante señalar:

Frederick Taylor, norteamericano, considerado el padre de la administración moderna, señalaba, que era prioritario que los trabajadores conocieran desde un punto de vista ético y de identidad con la organización a la que pertenecen, algo tan elemental como "en qué consiste un honrado día de trabajo", esta premisa se mantiene hasta la fecha, en un esquema claro de sentido de identidad con la organización a la que pertenecen. Es tarea del especialista en Recursos Humanos el definir elementos como capacitación, inducción, motivación y seguimiento con respecto a los trabajadores de una determinada organización.

Henry Fayol, francés, contemporáneo de Taylor, y considerado junto con éste "padre de la administración moderna", señalaba una gran cantidad de recursos que dispone la empresa, pero enfatizaba que el recurso más importante de las organizaciones contemporáneas lo representaba el recurso humano, dado que es quien que era capaz de hacer funcionar todo el mecanismo que representa la estructura productiva de una organización industrial.

La Gestión de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.

Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

Bases teóricas de la Variable Dependiente: Desempeño laboral

Definición de Desempeño laboral

Chiavenato (2012) señala lo siguiente:

Afirma que un buen desempeño laboral es la fortaleza más relevante con la que cuenta una organización.

Definición de la Evaluación del desempeño

Ivancevich (2005) define la evaluacion del desempeño de la siguiente manera: un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y como mejorar su rendimiento futuro. Además alude que mediante su análisis se puede conocer el nivel de desempeño de los empleados y las causas del mismo, de dicha definición se desprenden que la evaluación del desempeño ha de ser un procedimiento:

Continuo

Aunque se realiza en un momento determinado con carácter anual, debe considerar las actuaciones del individuo durante todo el período evaluado.

Sistemático

Para garantizar la objetividad del proceso, que todo el personal conozca los criterios con antelación, es necesario que el procedimiento se recoja de forma detallada en un manual, que ha de ser el mismo para toda la organización.

Orgánico.

Se aplica a toda la organización, no se han determinados los departamentos.

En cascada

Cada empleado es evaluado por su superior, al final del proceso todo el personal ha actuado como evaluador y ha sido evaluado por personas de la propia organización.

De expresión de juicios

Se ponen de manifiesto, de forma rigurosa y constructiva, los puntos fuertes para reforzarlos y los débiles para buscar soluciones. En relación con el trabajo habitual. Se considera la importancia que la persona tiene para la organización en relación con el desempeño en su puesto actual.

Histórico

El evaluador considera las actuaciones del evaluado durante todo el periodo de tiempo considerado, generalmente un año a fin de mejorar el desempeño mediante el reconocimiento y corrección de errores.

Prospectivo

Se establece el papel que el evaluado puede desempeñar en un futuro en la organización y las medidas que es preciso tomar para ello. Integrador. Con este control del individuo se intenta descubrir lo que se ha hecho bien, para reconocérselo, y lo que se ha hecho mal para ayudarle a mejorar el desempeño futuro a fin de que cada vez se integre más a la organización.

La Evaluación del Desempeño es la forma de medir los resultados para mejora del desempeño del personal incorporado a la empresa, con el fin de clasificar o capacitar a dicho personal y sirve de base para la toma de decisiones.

El desempeño de una persona se mide en referencia al puesto que ocupa. El objetivo es entonces, que los empleados respondan de la mejor manera posible a los requerimientos de los puestos que ocupan dentro de la empresa.

La evaluación del desempeño ofrece a la gerencia de Recursos Humanos la oportunidad de trabajar sobre el desempeño de los empleados en el corto plazo y sobre su desarrollo producto de la capacitación recibida. Esta importante actividad se constituye para la empresa en un recurso informativo válido para: aumento de sueldo por méritos, asignación de gratificaciones, promociones y despidos. Permite además, calificar y diferenciar a las personas que trabajan en la empresa.

En síntesis, la evaluación del desempeño puede usarse con dos fines: calificativo y con fines de desarrollo. La evaluación del desempeño implica un ciclo que abarca las siguientes etapas en el desarrollo de las labores:

En la primera etapa: Acordar (no imponer) con cada colaborador los objetivos que debe alcanzar en el siguiente periodo de trabajo (puede ser un semestre o año), los cuales pueden definirse como resultados concretos, medibles, con límites de tiempo y con condiciones por lograr.

En una segunda etapa: Darse tiempo para observar los comportamientos de cada colaborador cuando ejecuta su trabajo.

En una tercera etapa: Asesorarlo sobre la marcha para ayudarlo a tener un mejor desempeño y a depurar sus habilidades, así como reconocer su buena actuación y fortalecer su autoestima

En una cuarta etapa: Realizar la evaluación del desempeño y planear el desarrollo futuro del colaborador, si es que lo amerita.

Objetivos de la Evaluación del desempeño:

Según Feldman (2006), el objetivo del desempeño laboral es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera como el empleado realiza sus labores y cumple con sus responsabilidades para cumplir este objetivo los sistemas de evaluación de desempeño debe estar directamente relacionados con el cargo/puesto y ser prácticos y confiables.

El empleado debe saber no solo acerca del cambio planeado, sino saber también porque y como deberá implementarse este, debe recibir retroalimentación adecuada y reducir desacuerdos con respecto a su actuación en la organización.

La evaluación del desempeño no es un fin en si mismo, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la empresa.

Según Feldman (2006), Los principales objetivos de la evaluación del desempeño son los siguientes:

Adaptación del individuo al cargo.

Dentro de los objetivos de la evaluación del desempeño esta la adaptación del individuo al cargo asignado, es decir con una evaluación se puede conocer si el trabajador cumple o no con los requisitos para el puesto que se le a asignado, de

tal manera que si no los cumple por medio de la evaluación se le podrá proporcionar información para que mejor día a día y así su adaptación al cargo sea más rápida.

Es de suma importancia conocer las aptitudes y actitudes de cada trabajador, de tal manera que cuando existan capacitaciones a los empleados las sepamos asignar según el perfil del trabajador y así las aprovecharlas a favor de la empresa.

Ascensos e incentivos.

En La mayoría de las empresas cuando se dan los asensos existen problemas u conflictos por los trabajadores no ascendidos, esto se debe a que no tienen claro el porqué se dan los asensos o promociones a algunos trabajadores, uno de los objetivos del manual básico para el desempeño en la empresa es evitar conflictos y mal entendidos cuando se presenten los asensos, es decir que los trabajadores conozcan a detalle el porqué del asenso o el porqué no.

Uno de los objetivos del manual básico de la evaluación del desempeño es proporcionar información precisa y detallada de la eficiencia de cada trabajador, de tal manera que al momento de incentivar por buen desempeño a algún trabajador este sepa el porqué. Es de importancia proporcionarles los resultados a todos los trabajadores indicando el porqué se incentivo a ciertos trabajadores y el porqué no se le incentivo a otros.

Es importante conocer y reconocer a los trabajadores destacados, un objetivo del manual básico para la evaluación del desempeño laboral en las pymes es conocer a los trabajadores que se les estimulará o reconocerá por su eficiencia,

este estimulo o reconocimiento puede ser por medio de un diploma o un reconocimiento verbal.

Auto-perfeccionamiento del empleado.

El manual básico para la evaluación del desempeño en las pymes puede guiar al trabajador hacia un auto-perfeccionamiento constante, es decir darle a conocer al trabajador lo que se espera de él y darle a conocer sus fallas así como sus aciertos para que este mejore día con día.

Estimulo a la mayor productividad.

Es importante conocer y reconocer a los trabajadores destacados, un objetivo del manual básico para el desempeño laboral es conocer a que trabajadores se les estimulará o reconocerá por su eficiencia, este estimulo o reconocimiento puede ser por medio de un diploma o un reconocimiento verbal.

Conocimiento de los estándares de desempeño de la empresa.

Es de suma importancia que los trabajadores conozcan los estándares de la empresa, de tal manera que se ajusten a ellos, uno de los objetivos de el manual básico para el desempeño laboral será el tener información detallada de los trabajadores para conocer si realmente están a la par de los estándares de la empresa.

Ventajas del buen desempeño laboral

Según Feldman (2006), es de suma importancia conocer las ventajas de valorar el desempeño debido a que con estas se debe de estimular al empleado dándoselas a conocer para que este se motive y conozca de que manera le ayudará

a ser evaluado, las ventajas del punto de vista del empleado y desde el punto de vista de la empresa son las siguientes:

A. Desde el punto de vista del empleado

- La información sobre el desempeño obtenido es necesaria y deseada por los empleados.
- La mejora del rendimiento requiere una valoración previa.
- Por la justicia, es necesario que se midan las diferencias de rendimientos entre los empleados.
- La valoración y el reconocimiento puede motivar a los trabajadores.

B. Desde el punto de vista de la organización

- Puede evaluar el potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar a los empleados que necesitan capacitación en determinadas áreas y determinar a los empleados que tienen condiciones para ascender transferirlos.
- Le ofrece oportunidades a los empleados no solo con asensos sino como desarrollo profesional.

Medición del desempeño

Gallego (2007), señala lo siguiente:

La medición del desempeño del empleado implica asignar una cifra o etiquetas que reflejen el rendimiento de un empleado esto con el fin de que el empleado conozca su potencial y sus limitantes. La idea principal de medir el rendimiento es el desarrollo de la empresa y del empleado.

Instrumentos de medición.

Atehortúa (2008) menciona lo siguiente:

No existe un formato de valoración mejor que los demás. Cada uno cuenta con aspectos positivos y negativos en función de la administración, del desarrollo y de la defensa jurídica. La elección del sistema debería depender en gran medida del principal objetivo de la valoración.

Los formatos más habituales, más defendibles jurídicamente y más prometedores pueden clasificarse de dos maneras:

- Por el tipo de juicio que se requiere
- Por el objeto de la medición.

En primer lugar, los sistemas de valoración que parten de un juicio relativo piden a los supervisores que comparen el rendimiento de los empleados con el de otros empleados que realizan las mismas tareas.

Los juicios absolutos piden a los supervisores que hagan juicios sobre el rendimiento de un empleado a partir, únicamente, de estándares de rendimiento.

En segundo lugar, los sistemas de medición del rendimiento pueden clasificarse según el tipo de datos de rendimiento sobre los que se centran datos de características, datos de comportamiento y datos de resultados.

La medición del desempeño con base a normas.

Atehortúa (2008) menciona lo siguiente:

Se debe realizar idealmente con fundamento en la previsión, a fin que las anomalías se detecten antes que ocurran y evitarse mediante las acciones correctivas. A ciertos niveles la medición es fácil de realizar por lo cual la

evaluación del desempeño se simplifica, Las normas son puntos de referencia para la medición del desempeño real o esperado.

En condiciones operativas simples un administrador podría evaluar el desempeño mediante una cuidadosa observación del personal. Sin embargo, en la mayoría de los casos esto no es posible. Se deben elegir puntos que requieren especial atención y vigilarlos después para cerciorarse de que las operaciones marchan de acuerdo con lo planeado.

Importancia de la Evaluación del Desempeño

Chiavenato (2000) señala lo siguiente:

La evaluación del desempeño permite implementar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, también permite evaluar si existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo. Por tal razón, una evaluación del desempeño trae beneficios tanto al evaluador como al evaluado.

Los beneficios son que está en condiciones de evaluar el potencial humano con el que cuenta y define qué aporta cada empleado, así mismo puede identificar aquellas personas que necesiten perfeccionar su funcionamiento y aquellas que pueden ser promovidas o transferidas según su desempeño. Y lo más importante, se mejoran las relaciones humanas en el trabajo al estimular la productividad y las oportunidades para los subordinados.

Ventajas de la Evaluación del Desempeño

Bohlander y Sherman (2001) indican las ventajas que tiene una evaluación del desempeño:

- Mejora el Desempeño, mediante la retroalimentación sobre el desempeño, el gerente y el especialista de personal llevan a cabo acciones adecuadas para mejorar el desempeño.
- Políticas de compensación, la evaluación del desempeño ayuda a las personas que toman decisiones a determinar quiénes deben recibir tasas de aumento. Muchas compañías conceden parte de sus incrementos basándose en el mérito, el cual se determina principalmente mediante evaluaciones de desempeño.
- Decisiones de ubicación, las promociones, transferencias y separaciones se basan por lo común en el desempeño anterior o en el previsto. Las promociones son con frecuencia un reconocimiento del desempeño anterior.
- Necesidades de capacitación y desarrollo, el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar. De manera similar, el desempeño adecuado o superior puede indicar la presencia de un potencial no aprovechado.
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional, la retroalimentación sobre el desempeño guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.

- Imprecisión de la información, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre análisis de puesto, los planes de recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal para la toma de decisiones. Al confiar en información que no es precisa se pueden tomar decisiones inadecuadas de contratación, capacitación o asesoría.
- Errores en el diseño de puesto, el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto. Las evaluaciones ayudan a identificar estos errores.
- Desafíos externos, en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos, como la familia, la salud, las finanzas, entre otros. Si estos factores aparecen como resultado de la evaluación del desempeño, es factible que el departamento de personal pueda prestar ayuda.

Beneficios de la Evaluación del Desempeño

Chiavenato (2007) señala lo siguiente:

Al realizar un programa de evaluación del desempeño planeado, coordinado y desarrollado bien, trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios destacados son:

A. Beneficios para el jefe o gerente

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, con base en las variables y los factores de evaluación, principalmente, que al contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.

- Proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados, con el propósito de que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño, como un sistema objetivo, y que mediante éste conozcan su desempeño.

B. Beneficios para el subordinado.

- Conocer las reglas de juego, es decir, los aspectos de comportamiento y de desempeño que más valora la empresa en sus empleados.
- Conocer cuáles son las expectativas de su jefe en cuanto a su desempeño, y según la evaluación de desempeño cuáles son sus fortalezas y debilidades.
- Conoce qué disposiciones o medidas toma el jefe para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, capacitación, u otros.), y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta (autocorrección, mayor esmero, mayor atención al trabajo, cursos por su propia cuenta, u otro medio de mejora.)
- Hace una autoevaluación y crítica personal de su desarrollo y control personales.

C. Beneficios para la organización

- Evalúa su potencial humano a corto, mediano y largo plazo, y define la contribución de cada empleado.

- Puede identificar los empleados que necesitan actualización o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a los empleados que tiene condiciones para ascenderlos o transferirlos.
- Dinamiza su política de recursos humanos, al ofrecer oportunidades a los empleados (no solo de ascensos, sino de progreso y de desarrollo personal), ya que estimula la productividad y mejora las relaciones humanas en el trabajo.

Fases de la Evaluación del Desempeño

Ivancevich (2005) menciona las siguientes Fases de la Evaluación del Desempeño:

- **La Identificación**

  Indica que consiste en determinar qué áreas de trabajo deben considerarse y cuales serán los estándares para medir el rendimiento, por lo que es conveniente que el evaluador y trabajador estén de acuerdo en lo que se espera que este realice. Con la identificación se trata de responder a la pregunta ¿Qué espero que haga esta persona?, a pesar de existir análisis del puesto, la descripción del puesto generalmente no es suficiente para conocer con exactitud que se espera que haga el individuo.

- **La medición**

  Este elemento principal de la evaluación, consiste en medir el desempeño de los individuos, para lo que se ha de comparar el rendimiento real del trabajador con los estándares previamente establecidos, por lo que es necesario tener en cuenta ciertas condiciones para la correcta medición

del rendimiento, como es que se apliquen los mismos criterios de evaluación en toda la organización, a fin de que las valoraciones obtenidas sean comparables.

- **La gestión**

  Es el objetivo fundamental en todo sistema de evaluación, consiste en orientar la evaluación al futuro, por lo que debe ser mucho más que una actividad que mira al pasado y que aprueba o desaprueba el desempeño de los trabajadores en el periodo anterior. Debe servir para orientar a los trabajadores a desarrollar su máximo potencial dentro de la empresa y con ello alcanzar mayores niveles de rendimiento, para lo cual es necesario que evaluadores y supervisores proporcionen retroalimentación al trabajador sobre su progreso y desempeño y se elaboren planes para su desarrollo.

Filosofía de la Evaluación del Desempeño

Keith y Newstrom (2003) señalan lo siguiente:

Aluden que en una generación atrás, en los programas de evaluación se tendía a poner énfasis en las cualidades, deficiencias y capacidades de los empleados, pero en la filosofía de evaluación moderna se ponen de relieve el rendimiento actual y los objetivos futuros. Asimismo, la filosofía moderna resalta la participación de los empleados en la definición conjunta de objetivos con el supervisor y el conocimiento de los resultados alcanzados. Así pues, los aspectos importantes de la filosofía de evaluación serian:

- **Orientación al rendimiento:** No es suficiente el esfuerzo de los empleados porque deben lograr resultados esperados.

- **Enfoque de objetivos:** Como la administración por objetivos, los empleados deben tener una idea clara de que se supone que deben hacer y la jerarquía de prioridades en sus tareas.
- **Definición conjunta de objetivos por parte del supervisor y del empleado:** Este aspecto se basa en la creencia de que las personas trabajan más intensamente para lograr objetivos en cuya definición han participado. Entre sus deseos se encuentra realizar una tarea valiosa.
- **Aclaración de expectativas de comportamiento:** Por lo general se realiza mediante una escala de calificación basada en el comportamiento, la cual brinda tanto al empleado como al gerente. Este tipo de escala ayuda a reducir la tendencia de los administradores a concentrarse en las actitudes, la personalidad y las peculiaridades del empleado, desviándose de los comportamientos productivos.
- **Sistemas de retroalimentación extensa:** Los empleados pueden ajustar mejor su rendimiento si saben lo bien que trabajan en opinión de la organización.

2.3. Aspectos de responsabilidad social y medio ambiental

Para Supermercados Metro, la sostenibilidad se relaciona con un modelo de negocio sostenible en el tiempo, construyendo marcas transparentes e inclusivas, conectadas con con la sociedad y sensibles a su entorno. Siempre buscando generar rentabilidad preocupándose al mismo tiempo de construir valor social, respondiendo a compromisos de interés, disminuyendo los impactos negativos en el medioambiente y siempre mirando la sostenibilidad a largo plazo.

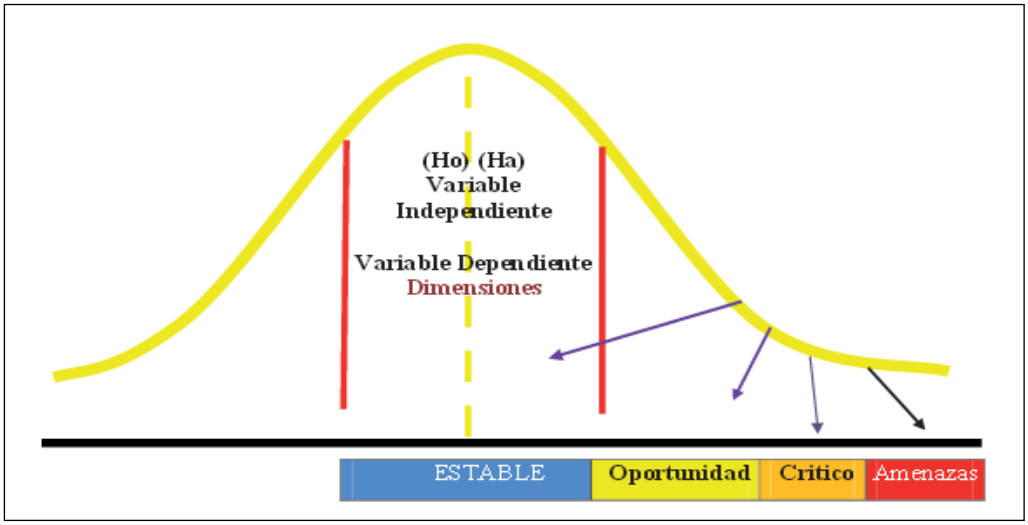
III. METODO

3.1. Tipo de investigación

Por la naturaleza del estudio, el Tipo de investigación es Básica porque se apoya en un contexto teórico para conocer, describir, relacionar o explicar una realidad, de acuerdo a lo planteado por Sánchez y Pongo (2014). Para un tipo de investigación básica, si las correlaciones (variables o dimensiones) se acercan cada vez más a la variable dependiente (Ho), se está logrando la estabilidad, según ese factor, propia de la dimensión o variable independiente. Pero si las correlaciones se alejan, se van convirtiendo, primero, en una oportunidad de cambios, y si están en la parte crítica o debilidad, serán materia de la recomendación o propuesta. La figura N° 01 nos muestra una investigación tipo básica:

Figura 1.

Distribución S y evaluación de investigaciones básicas.



Fuente: Sánchez (2011)

Diseño de Investigación

Según Sánchez (2010) El Diseño de investigación es No Experimental, y de Corte Transversal de acuerdo a las siguientes consideraciones:

- Diseño No Experimental, porque no se manipula el factor causal para la determinación posterior de sus efectos. Sólo se describen y se analizan su incidencia e interrelación en un momento dado de las variables.
- Diseño Transversal, porque los objetivos generales y específicos están dirigidos al análisis del nivel ó estado de las variables mediante la recolección de datos en un punto en el tiempo.

Nivel de investigación

El nivel de la investigación es descriptivo y correlacional, es decir se describe y se relacionan los comportamientos de una variable y sus dimensiones, en función de la otra variable, pues se plantea una relación de causa-efecto de acuerdo a lo planteado por Sánchez y Pongo (2014).

3.2. Población y muestra

Población

La Población en la investigación cuenta con 170 trabajadores de la cadena de Supermercados Metro sede San Juan de Miraflores año 2015, ya que estos participan de manera exclusiva y cotidiana en las actividades diarias, y viven con intensidad las dimensiones que se pretende medir.

Muestra

La muestra de estudio se determinó en 62 trabajadores de la cadena metro sede San Juan de Miraflores año 2015,mediante la formula proveniente de la tabla de Atkins y Colton citado por Sánchez (2010).

$$n = \frac{N(Z^2)(P)(Q)}{(N-1)e^2 + (Z^2)(P)(Q)} = \frac{170\ (1.96)\ (0.5)\ (0.5)}{169\ (0.10)^2 + (1.96)\ (0.5)\ (0.5)} = \frac{163.26}{2.65} = 61.60$$

n = 62 trabajadores

Donde:

n: Tamaño de muestra

N: Población

Z^2: valor 1.96

P: Probabilidad de acierto =50%

Q: Probabilidad de fracaso =50%

e^2: Error = 0.10

3.3. Hipótesis

Hipótesis General

- Las competencias organizacionales influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la cadena de supermercados Metro S.A. , año 2015.

Hipótesis Específicas

- El compromiso organizacional influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la cadena de supermercados Metro S.A., año 2015.
- Las habilidades directivas influyen significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la cadena de supermercados Metro S.A., año 2015.

Identificación de variables

Variable Independiente: Competencias Organizacionales

Dimensiones de Competencias Organizacionales

X1: Compromiso Organizacional

X2: Habilidades Directivas

Indicadores de Competencias Organizacionales

X1.1: Participación

X1.2: Capacitación

X2.1: Aprendizaje

X2.2: Trabajo bajo presión

Variable Dependiente: Desempeño de los Trabajadores

Dimensiones de Desempeño de los Trabajadores

Y1: Gestión del personal

Y2: Evaluación del desempeño

Y3: Eficiencia

Indicadores de Desempeño de los Trabajadores

Y1.1: Responsabilidad

Y1.2: Motivación

Y2.1: Ética profesional

Y2.2: Cumplimiento de normas

Y3.1: Productividad laboral

Y3.2: Organización

3.4. Operacionalización de variables

Tabla 2.

Operacionalización de variables

VARIABLE INDEPENDIENTE	VARIABLE DEPENDIENTE
Competencias Organizacionales	Desempeño de los Trabajadores

Fuente: Elaboración Propia

Definición Conceptual Variable Independiente:

Competencias Organizacionales

Las Competencias Organizacionales son aquellas capacidades que debe exhibir cada miembro de la organización. Usualmente están relacionadas con la Core Competence, es decir, esa competencia central de la que se deriva o apoya una posición competitiva.

Compromiso organizacional

Nivel de identificacion de un trabajador con una empresa específica y con la visión y objetivos de la misma. Steers (1997) define el compromiso organizacional como "la fuerza relativa de identificacion y de involucramiento de un individuo con una organización".

Habilidades directivas

"En el ambito empresarial se considera la habilidad de un administrador en función de su capacidad y aptitud para dirigir una organización hacia los objetivos previamente determinados" Madrigal (2006).

Tabla 3.

Dimensiones e Indicadores de Competencias Organizacionales y sus preguntas relacionadas del cuestionario

VARIABLE INDEPENDIENTE	**DIMENSIÓN**	**INDICADORES**	**PREGUNTAS**
X:COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	**X1:Compromiso Organizacional**	X1.1:Participación	P1,P2,P3,P4,P5
		X1.2:Capacitación	P6,P7,P8,P9
	X2:Habilidades Directivas	X2.1:Aprendizaje	P10,P11,P12,P13
		X2.2 :Trabajo bajo presión	P14,P15,P16,P17,P18

Fuente: Elaboración Propia

Definición conceptual Variable Dependiente: Desempeño de los Trabajadores

La definición conceptual del Desempeño Laboral se define como el grado de cumplimiento de la normatividad y ejecución, expresada en términos de productividad.

Definición Operativa: **Desempeño de los Trabajadores**

La definición operativa del Desempeño Laboral se define como la gestión del personal, la evaluación del desempeño y la eficiencia.

Gestión del personal

La Gestión del personal nos permite alinear la estrategia empresarial con los objetivos de las personas y mejorar de forma continua el rendimiento de la organización.

Evaluación del desempeño

La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran).

Tabla 4.

Dimensiones e Indicadores de Desempeño laboral y sus preguntas relacionadas

VARIABLE DEPENDIENTE	DIMENSION	INDICADOR	PREGUNTAS
Y: DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES	**Y1:Gestion del personal**	Y1.1:Responsabilidad	P19,P20,P21,P22
		Y1.2 :Motivación	P23,P24,P25,P26
	Y2:Evaluación del desempeño	Y2.1:Etica profesional	P27,P28,P29,P30
		Y2.2:Cumplimiento de normas	P31,P32,P33,P34
	Y3:Eficiencia	Y3.1:Productividad laboral	P35,P36,37,P38
		Y3.2 :Organización	P39,P40

Fuente: Elaboración Propia

3.5. Instrumentos

El desarrollo del trabajo de investigación se soportará en las siguientes técnicas:

- Revisión documentaria de Textos, libros, revistas, memorias, tesis, recortes y notas de prensa, Acervo documentario y documentación disponible en portales de internet nacionales y extranjeros, de organismos públicos nacionales, entidades internacionales, organismos multilaterales y centros de investigación.
- Observación directa: Esta se realizará mediante las guías de observación directa.
- Entrevistas: Esta será realizada a personalidades relacionadas con la problemática del estudio, trabajadores y representantes del privado.
- Cuestionario: Esta será realizada a 62 trabajadores del Supermercado Metro de la sede de San Juan de Miraflores, la encuesta será relacionada con la problemática del estudio, expertos y representantes del privado. La encuesta, previamente será validada por un Grupo de Expertos (Anexo 2), y posteriormente, realizado el trabajo de campo, se determinará la confiabilidad (Anexo 4).

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	Valor p	Correlación parcial
	B	Error típ.	Beta		
Dimensiones			**Influencia**		**Correlación**

3.6. Procesamiento

El Procesamiento de datos, se realizará mediante el software SPSS en su Versión 22, con con el apoyo de la estadística se conseguirá los siguientes resultados:

- Con la estadística descriptiva: se establecerán tablas de distribución de frecuencias y graficas de barras, las cuales se interpretarán a través de promedios y variaciones.
- Con la estadística inferencial. Se establecerá, mediante el Método de Regresión y Correlación, las influencias de las dimensiones de la variable independiente, con la Variable dependiente, mediante la distribución beta, y luego la correlación correspondiente.

Tabla 5.

Producto que desarrolla el Software SPSS Versión 22: Distribución Beta para medir las Influencias de la Variable Independiente con la Variable dependiente.

Intervalos de Correlaciones	***Nivel Descriptivo - Correlacional***		
	Nivel	*Variables*	
		Variable Independiente: Competencias Organizacionales	*Variable Dependiente: Desempeño Laboral*
De 0.01 a 0.20	***Alto***		
De 0.21 a 0.40	***Bueno***		
De 0.41 a 0.60	***Regular***		
De 0.61 a 0.80	***Menos que Regular***		
De 0.81 a 1.00	***Malo***	***R=0.000***	

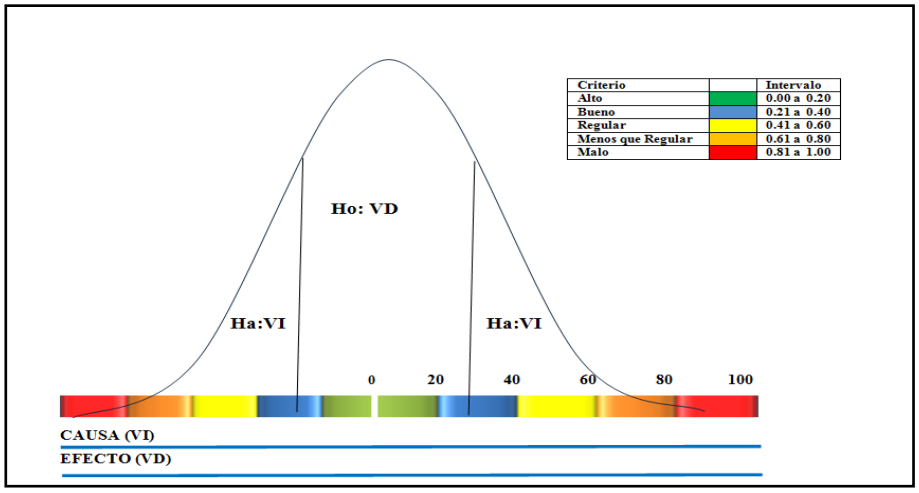
Fuente: Elaboración Propia de acuerdo al SPSS

El resultado obtenido del Beta, se evaluará e interpretará , con apoyo de la herramienta del semáforo, y apoyados con la distribución simple (Sánchez, 2011).

Figura 2.

Intervalos de Correlaciones de las Variable Independiente con la Variable dependiente, y sus Dimensiones, según Niveles.

Figura N° 2: Distribucion S, según criterio causa- efecto



Fuente: Sanchez y Pongo (2014)

3.7. Análisis de datos

De acuerdo al procesamiento de los datos con la herramienta estadística, podemos analizar y ver que es aceptablemente regular de acuerdo al coeficiente Rho Sperman obtenido 0.591.

IV. RESULTADOS

4.1. Contrastación de Hipótesis

Contrastación de Hipótesis General

HG: Las competencias organizacionales influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la cadena de supermercados Metro S.A. durante el año 2015.

Tabla 06.

Correlaciones entre Competencias Organizacionales y Desempeño Laboral

			Competencias Organizacionales	**Desempeño Laboral**
Rho de Spearman	**Competencias Organizacionales**	Coeficiente de correlación	1,000	,691**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	62	62
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	, 591**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	62	62

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

Como se muestra en la Tabla 6, las Competencias Organizacionales se relacionan regularmente con el Desempeño Laboral de los trabajadores de la cadena de supermercados Metro S.A. 2015, según la correlación de Rho de Spearman de 0,591 es positiva y de regular asociación de las variables. Además, según la pruebas de la independencia (***p < .000), se acepta la hipótesis en determinada forma:

Existe una relación regular moderada entre las competencias organizacionales y el desempeño laboral en los trabajadores de la cadena de supermercados Metro S.A. 2015

Contrastación de Hipótesis Específicas:

Contrastación de HE01:

HE01: El compromiso organizacional influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la cadena de supermercados Metro S.A., año 2015.

Ho: La falta de compromiso organizacional reduce el nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la cadena de supermercados Metro S.A., año 2015.

Tabla 07.

Correlaciones entre Compromiso Organizacional y Desempeño Laboral

			Competencias Organizacionales	**Desempeño Laboral**
Rho de Spearman	**Compromiso Organizacional**	Coeficiente de correlación	1,000	,580**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	62	62
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	, 580**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	62	62

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

Como se muestra en la Tabla 07 el Compromiso Organizacional se relaciona regularmente con el Desempeño Laboral de los trabajadores de la cadena de supermercados Metro S.A., año 2015, según la correlación de Rho de Spearman de 0,580

es regular la asociación de las variables. Además, según la pruebas de la independencia (***p < .000), se acepta regularmente la hipótesis:

Existe una regular relación entre el Compromiso Organizacional y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la cadena de supermercados Metro S.A., año 2015.

Contrastación de HE02:

HE02: Las habilidades directivas influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la cadena de supermercados Metro S.A., año 2015.

Ho: La falta de las habilidades directivas llega a influir en el bajo nivel de desempeño laboral de los trabajadores de la cadena de supermercados Metro S.A., año 2015.

Tabla 08.

Correlaciones entre Habilidades Directivas y Desempeño Laboral

			Competencias Organizacionales	**Desempeño Laboral**
Rho de Spearman	**Habilidades Directivas**	Coeficiente de correlación	1,000	,539**
		Sig. (bilateral)	.	,000
		N	62	62
	Desempeño Laboral	Coeficiente de correlación	, 539**	1,000
		Sig. (bilateral)	,000	.
		N	62	62

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

Como se muestra en la Tabla 08 el desarrollo de las Habilidades Directivas se relaciona de manera muy regular con el Desempeño Laboral de los trabajadores de la

cadena de supermercados Metro S.A., año 2015, según la correlación de Rho de Spearman de 0,539 siendo muy regular la asociación de las variables. Además, según la pruebas de la independencia (***p < .000), se acepta regularmente la hipótesis específica correspondiente:

Existe una regular relación entre las Habilidades Directivas y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la cadena de Supermercados Metro S.A., año 2015.

4.2. Análisis e Interpretación

En este punto que se expone a continuación se presenta los resultados obtenidos de la encuesta aplicados a los trabajadores de la cadena de Supermercados Metro durante la investigación año 2015.

Para llevar a cabo un analisis e interpretación se utilizo graficos en Microsot Excel, en donde se realizó el vaciado de todos los datos obtenidos para posteriormente ser analizado mediante porcentajes y gráficos.

Las 40 preguntas realizadas se dividieron en dos partes:

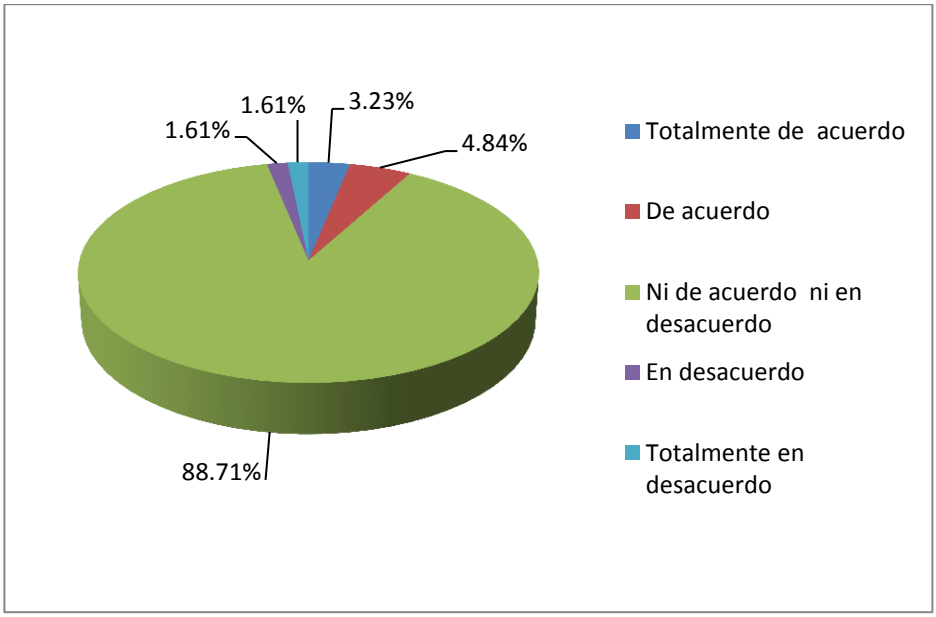
Primera parte vinculada a la Variable Independiente "Competencias Organizacionales" en dos dimensiones, primera dimensión, Competencias Organizacionales con dos indicadores que son Particiáción y Capacitación desde la pregunta 1 hasta la pregunta 9, luego la segunda dimensión, Habilidades Directivas con dos indicadores aprendizaje y trabajo bajo presión desde la pregunta 10 hasta la pregunta 18, la segunda parte vinculada a la Variable Dependiente "Desempeño Laboral" en tres dimensiones, primera dimensión, Gestión de Personal con dos indicadores como Responsablidad y Motivación desde la pregunta 19 hasta la pregunta 23, luego la segunda dimensión Evaluación de Desempeño con dos indicadores Etica Profesional y

Cumplimento de Normas desde la pregunta 27 hasta la pregunta 34, finalmente la tercera dimensión Eficiencia con dos indicadores como Productividad laboral y eficiencia desde la pregunta 35 hasta la pregunta 40.

Preguntas:

1) **¿Se mantiene actualizado profesionalmente en forma permanente?**

OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	2	3.23%
De acuerdo	3	4.84%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	55	88.71%
En desacuerdo	1	1.61%
Totalmente en desacuerdo	1	1.61%
TOTAL	62	100.00%

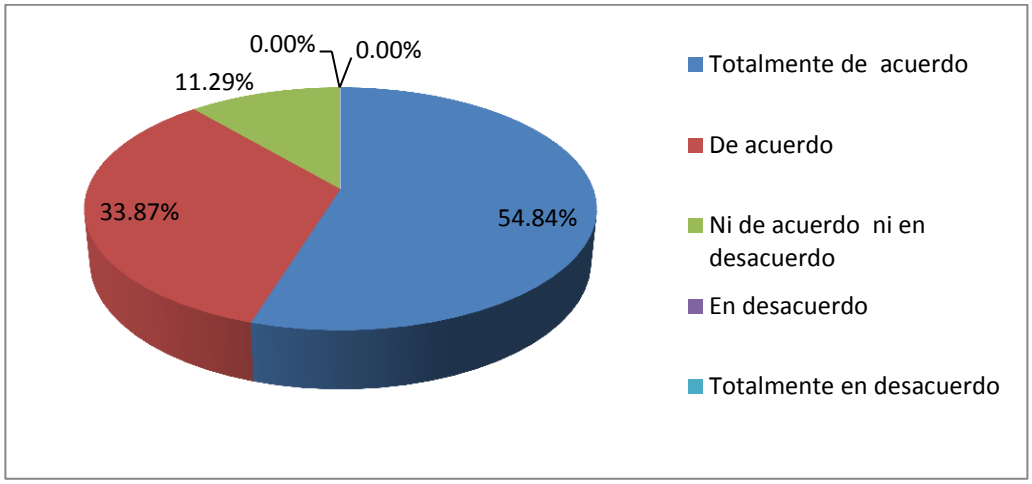


Interpretación: El 88.71% de trabajadores encuestados de la Cadena Metro sede San Juan de Miraflores, manifestó tener una apreciación regular, no estando de acuerdo ni en

desacuerdo, acerca de que si se mantienen actualizados profesionalmente en forma permanente, por lo que solicitan a la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa, en que pueda enfatizar y mejorar sus competencias profesionales con más cursos especializados y rigurosos de capacitación al respecto; mientras que el 8.07% consideró estar entre de acuerdo y totalmente de acuerdo de que sí se mantienen actualizados profesionalmente; por otra parte el 1.61% manifestó estar en desacuerdo, y otro 1.61% sostuvo estar totalmente en desacuerdo.

2) **¿Le cuesta trabajo entender y analizar la información que genera el entorno y utilizarla en su beneficio?**

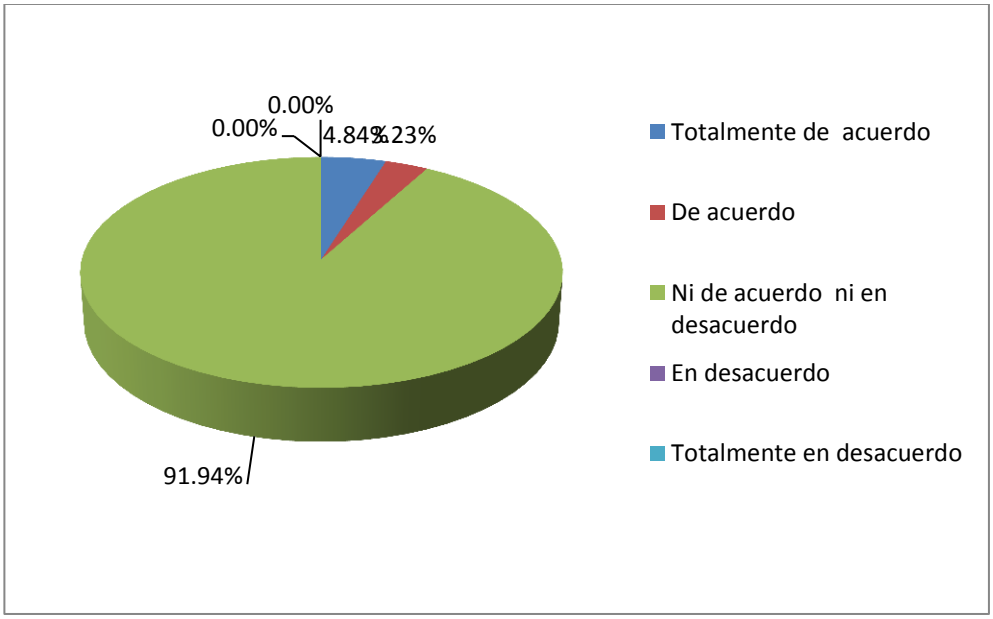
OPCIONES	CANTIDAD	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	34	54.84%
De acuerdo	21	33.87%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	11.29%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
TOTAL	62	100.00%



Interpretación: El 54.84% de trabajadores encuestados de la Cadena Metro sede San Juan de Miraflores, manifestó estar totalmente de acuerdo acerca de que le cuesta trabajo entender y analizar la información que genera el entorno y utilizarla en su beneficio; asimismo el 33.87% expresó estar de acuerdo; mientras el 11.29% sostuvo tener una apreciación regular, no estando de acuerdo ni en desacuerdo al respecto.

3) **¿Establece de manera participativa las pautas de acción a seguir para el logro de los objetivos de la empresa?**

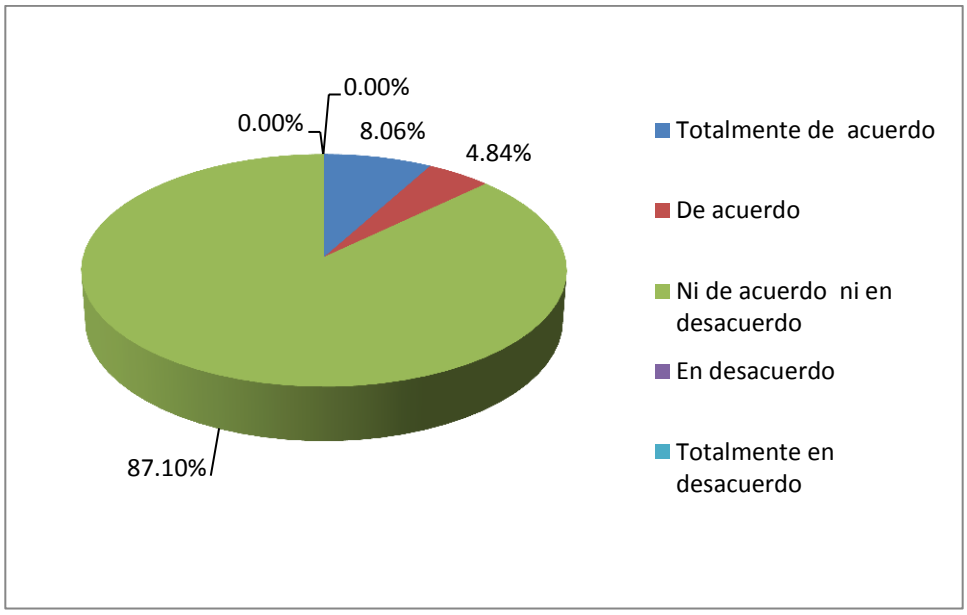
Totalmente de acuerdo	3	4.84%
De acuerdo	2	3.23%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	57	91.94%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
TOTAL	62	100.00%



Interpretación: El 91.94% de trabajadores encuestados de la Cadena Metro sede San Juan de Miraflores, manifestó tener una apreciación regular, no estando de acuerdo ni en desacuerdo, acerca de si llegan a establecer de manera participativa las pautas de acción a seguir para el logro de los objetivos de la empresa; mientras que el 4.84% consideró estar totalmente de acuerdo, y otro 3.23% sostuvo estar de acuerdo en sí.

4) ¿Recopila información de manera sistemática y ordenada, para analizarla y detectar posibles riesgos que habían pasado desapercibidos anteriormente?

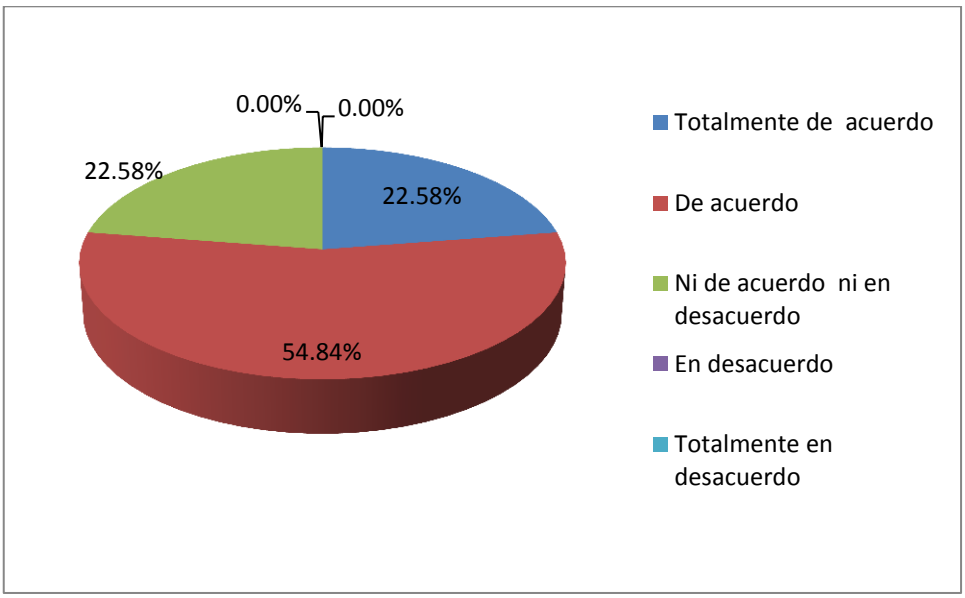
Totalmente de acuerdo	5	8.06%
De acuerdo	3	4.84%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	54	87.10%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
TOTAL	62	100.00%



Interpretación: El 87.10% de trabajadores encuestados de la Cadena Metro sede San Juan de Miraflores, manifestó tener una apreciación regular, no estando de acuerdo ni en desacuerdo, acerca de la recopilación de información que realizan relativamente de manera sistemática y ordenada, para analizar y detectar posibles riesgos que habían pasado desapercibidos anteriormente; mientras que el 8.06% consideró estar totalmente de acuerdo, y otro 4.84% sostuvo estar de acuerdo en sí.

5) ¿Tiene dificultades para interpretar normas y procedimientos del área?

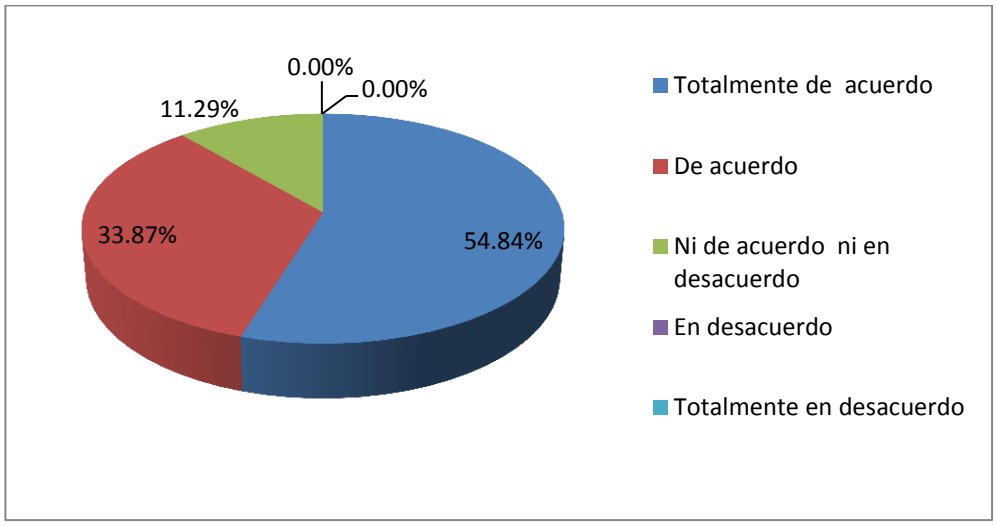
Totalmente de acuerdo	14	22.58%
De acuerdo	34	54.84%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	22.58%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
TOTAL	62	100.00%



Interpretación: El 54.84% de trabajadores encuestados de la Cadena Metro sede San Juan de Miraflores, manifestó estar de acuerdo acerca de que tienen dificultades para interpretar normas y procedimientos del área; asimismo el 22.58% expresó estar de acuerdo; mientras otro 22.58% sostuvo tener una apreciación regular, no estando de acuerdo ni en desacuerdo al respecto.

6) ¿Es la falta de capacitación un factor que repercute para aumentar la productividad del personal?

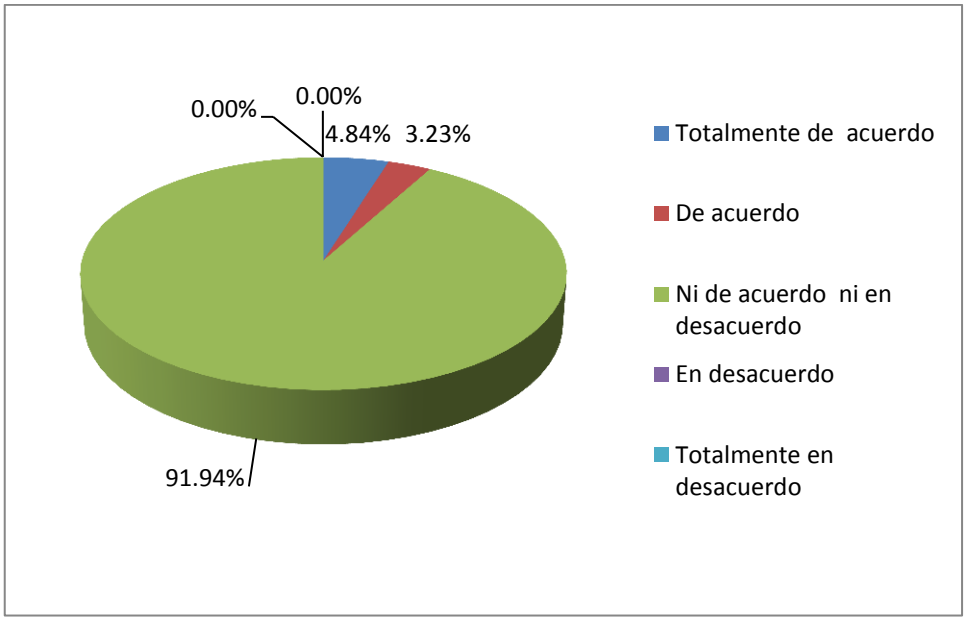
Totalmente de acuerdo	34	54.84%
De acuerdo	21	33.87%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	11.29%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
TOTAL	62	100.00%



Interpretación: El 54.84% de trabajadores encuestados de la Cadena Metro sede San Juan de Miraflores, manifestó estar de acuerdo acerca de que existe falta de capacitación y que es un factor que repercute para aumentar la productividad del personal; asimismo el 33.87% expresó estar de acuerdo de que se da dicho problema; mientras el 11.29% sostuvo tener una apreciación regular, no estando de acuerdo ni en desacuerdo al respecto.

7) ¿Se le proporciona capacitación al empleado periódicamente?

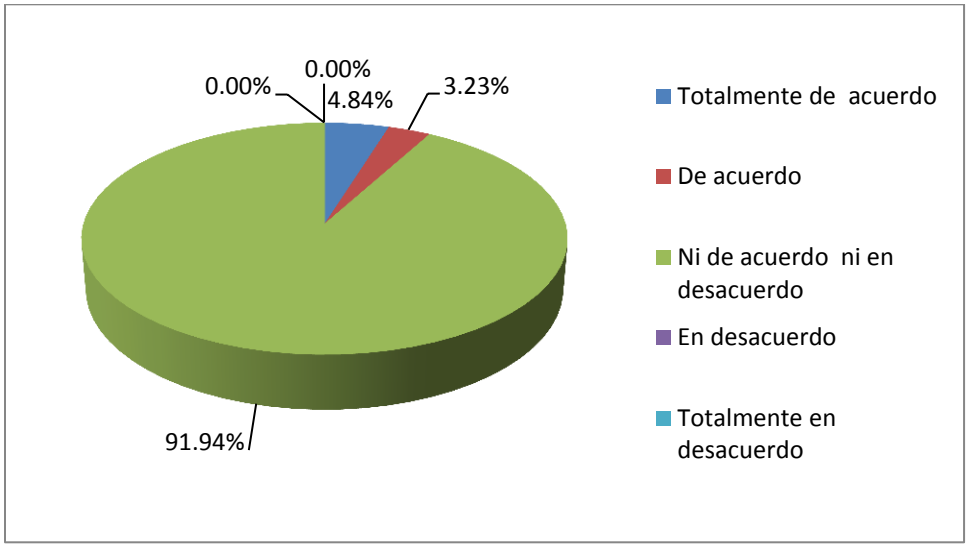
Totalmente de acuerdo	3	4.84%
De acuerdo	2	3.23%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	57	91.94%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
TOTAL	62	100.00%



Interpretación: El 91.94% de trabajadores encuestados de la Cadena Metro sede San Juan de Miraflores, manifestó tener una apreciación regular, no estando de acuerdo ni en desacuerdo, acerca de si reciben capacitación periódicamente; mientras que el 4.84% consideró estar totalmente de acuerdo, y otro 3.23% sostuvo estar de acuerdo en sí.

8) ¿Se le brindan a los empleados condiciones laborales óptimas para mejor desenvolvimiento dentro de la empresa?

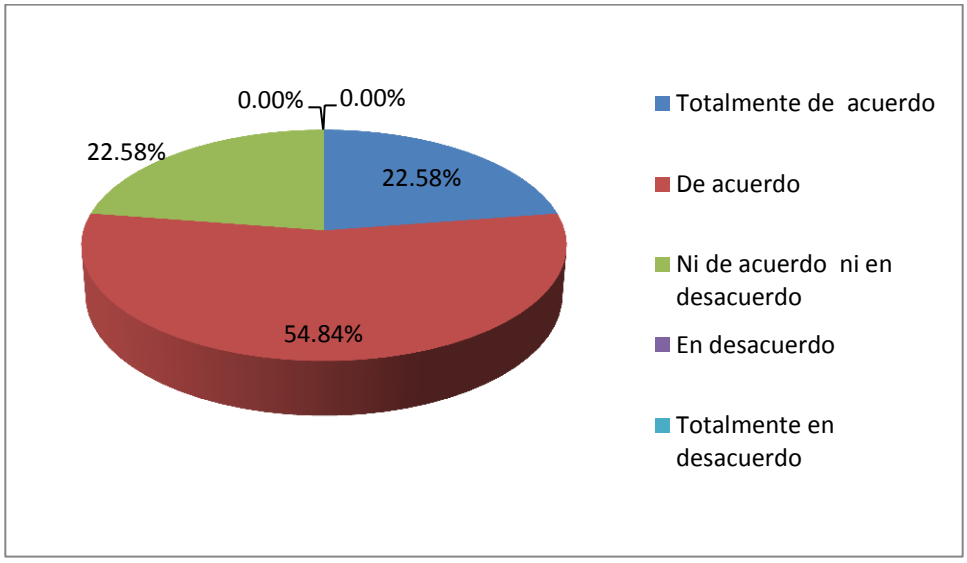
Totalmente de acuerdo	3	4.84%
De acuerdo	2	3.23%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	57	91.94%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
TOTAL	62	100.00%



Interpretación: El 91.94% de trabajadores encuestados de la Cadena Metro sede San Juan de Miraflores, manifestó tener una apreciación regular, no estando de acuerdo ni en desacuerdo, acerca de tener las condiciones laborales óptimas para mejorar su desenvolvimiento dentro de la empresa; mientras que el 4.84% consideró estar totalmente de acuerdo, y otro 3.23% sostuvo estar de acuerdo en sí.

9) ¿Tiene usted claramente definidos los valores corporativos de la empresa?

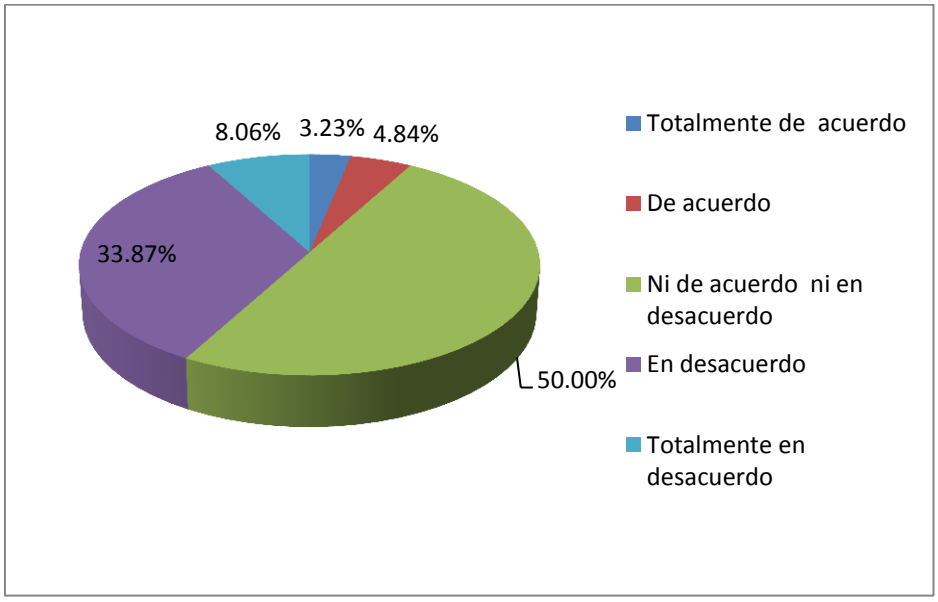
Totalmente de acuerdo	14	22.58%
De acuerdo	34	54.84%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	22.58%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
TOTAL	62	100.00%



Interpretación: El 54.84% de trabajadores encuestados de la Cadena Metro sede San Juan de Miraflores, manifestó estar de acuerdo acerca de que poseen claramente definidos los valores corporativos de la empresa; asimismo el 22.58% expresó estar totalmente de acuerdo; mientras que otro 22.58% sostuvo tener una apreciación regular, no estando de acuerdo ni en desacuerdo al respecto.

10) ¿Se caracteriza por poseer una gran capacidad natural para el aprendizaje?

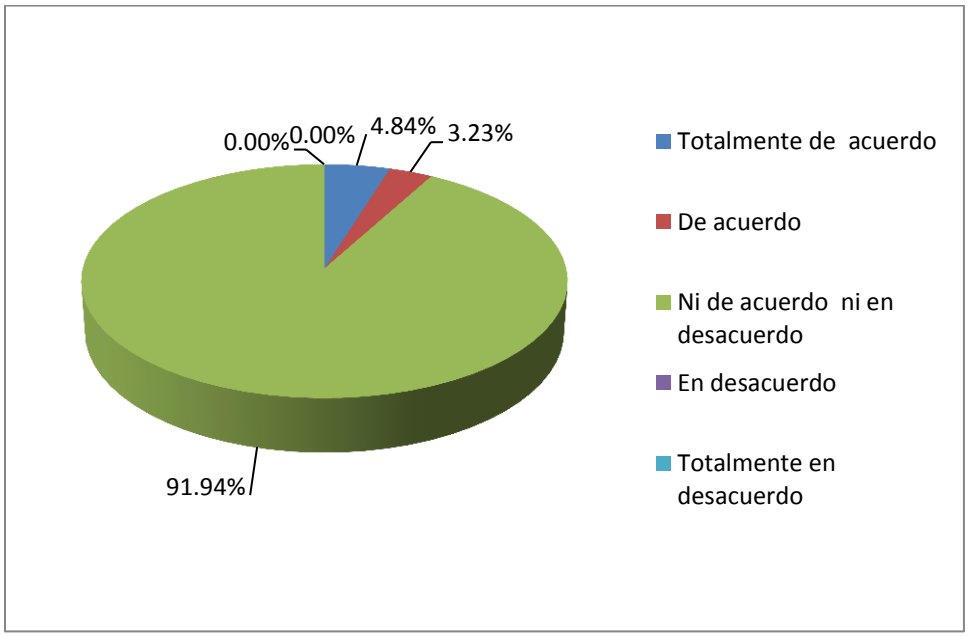
Totalmente de acuerdo	2	3.23%
De acuerdo	3	4.84%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	31	50.00%
En desacuerdo	21	33.87%
Totalmente en desacuerdo	5	8.06%
TOTAL	62	100.00%



Interpretación: El 50.00% de trabajadores encuestados de la Cadena Metro sede San Juan de Miraflores, manifestó tener una apreciación regular, no estando de acuerdo ni en desacuerdo, acerca de que posean una gran capacidad natural para el aprendizaje; mientras que el 33.87% consideró estar en desacuerdo, mientras que el 4.84% consideró estar de acuerdo y el 3.23% sostuvo estar totalmente de acuerdo en sí.

11) ¿Se caracteriza por sus decisiones, opiniones y pensamientos sensatos y atinados?

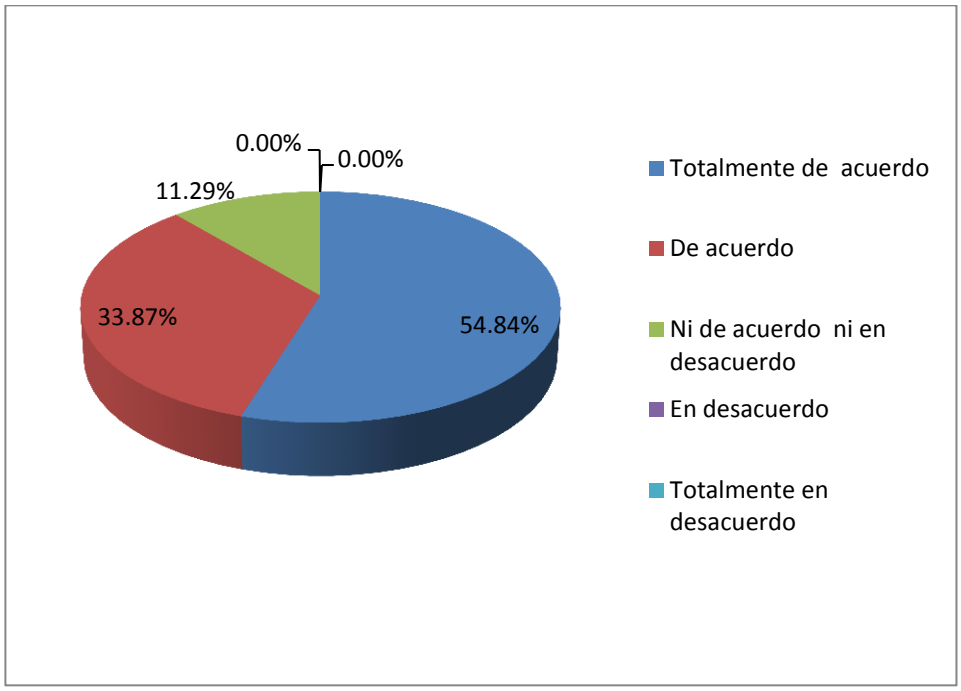
Totalmente de acuerdo	3	4.84%
De acuerdo	2	3.23%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	57	91.94%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
TOTAL	62	100.00%



Interpretación: El 91.94% de trabajadores encuestados de la Cadena Metro sede San Juan de Miraflores, manifestó tener una apreciación regular, no estando de acuerdo ni en desacuerdo, acerca de poder formular pertinentemente decisiones, opiniones y pensamientos sensatos y atinados; mientras que el 4.84% consideró estar totalmente de acuerdo, y otro 3.23% sostuvo estar de acuerdo en sí.

12) ¿El tiempo que tarda en incorporar nuevos conocimientos tiende a ser largo y de baja productividad?

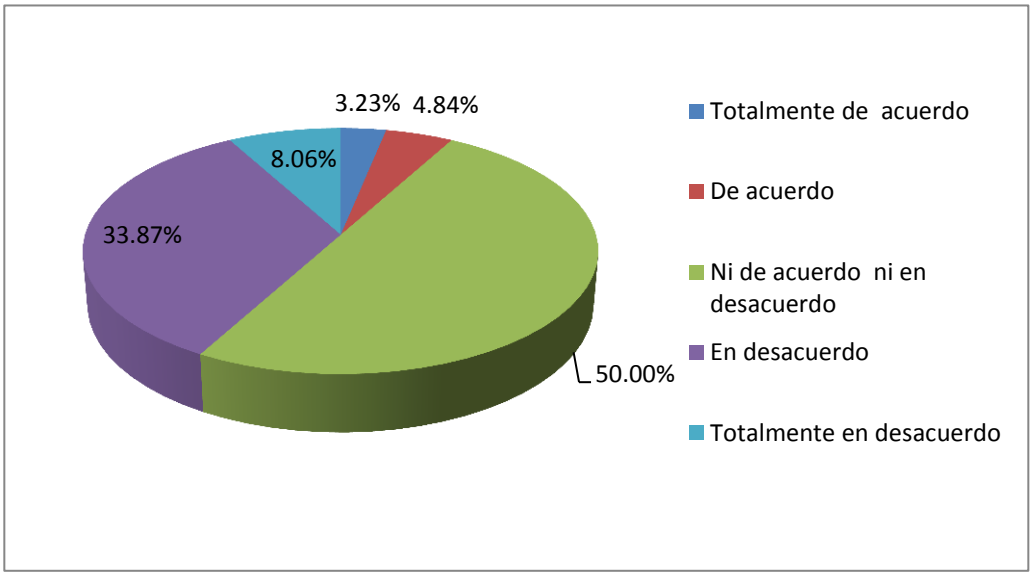
Totalmente de acuerdo	34	54.84%
De acuerdo	21	33.87%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	11.29%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
TOTAL	62	100.00%



Interpretación: El 54.84% de trabajadores encuestados de la Cadena Metro sede San Juan de Miraflores, manifestó estar totalmente de acuerdo acerca de que el tiempo en que tardan en incorporar nuevos conocimientos tiende a ser largo y de baja productividad; asimismo el 33.87% expresó estar de acuerdo de que se da dicho problema; mientras el 11.29% sostuvo tener una apreciación regular, no estando de acuerdo ni en desacuerdo al respecto.

13) ¿Tiene la habilidad para sacar adelante el trabajo encomendado aun cuando se le presenten situaciones problemáticas o desviaciones imprevistas?

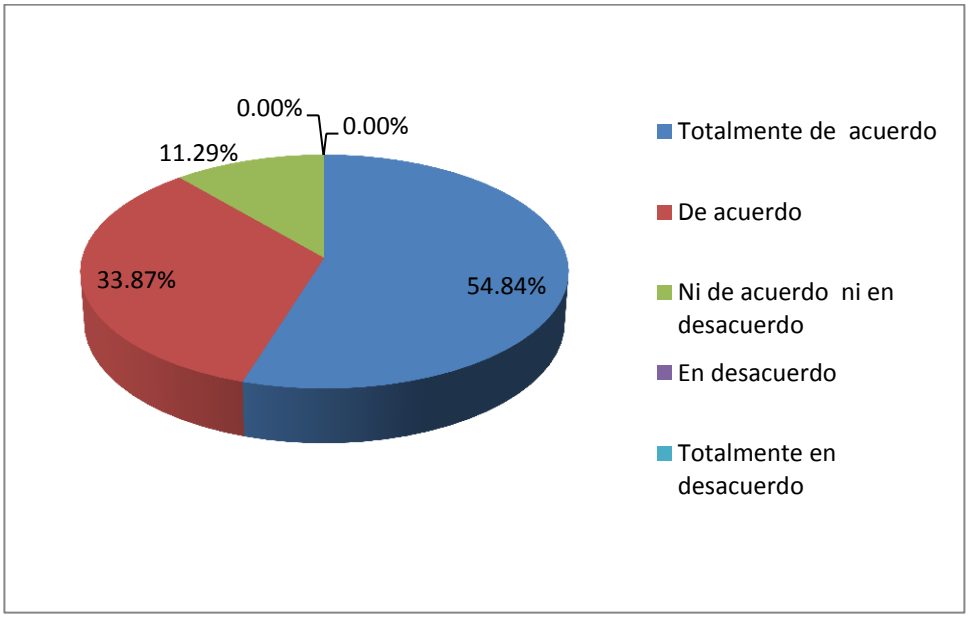
Totalmente de acuerdo	2	3.23%
De acuerdo	3	4.84%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	31	50.00%
En desacuerdo	21	33.87%
Totalmente en desacuerdo	5	8.06%
TOTAL	62	100.00%



Interpretación: El 50.00% de trabajadores encuestados de la Cadena Metro sede San Juan de Miraflores, manifestó tener una apreciación regular, no estando de acuerdo ni en desacuerdo, en cuanto a desarrollar la habilidad para sacar adelante el trabajo encomendado aun cuando se le presenten situaciones problemáticas o desviaciones imprevistas; mientras que el 33.87% expresó estar en desacuerdo; asimismo el 8.06% expresó estar totalmente en desacuerdo; mientras el 4.84% sostuvo estar de acuerdo, y un 3.23% refirió estar totalmente de acuerdo.

14) ¿Se le dificulta el entendimiento e interpretación de estadísticas, informes y en general el manejo de información técnica?

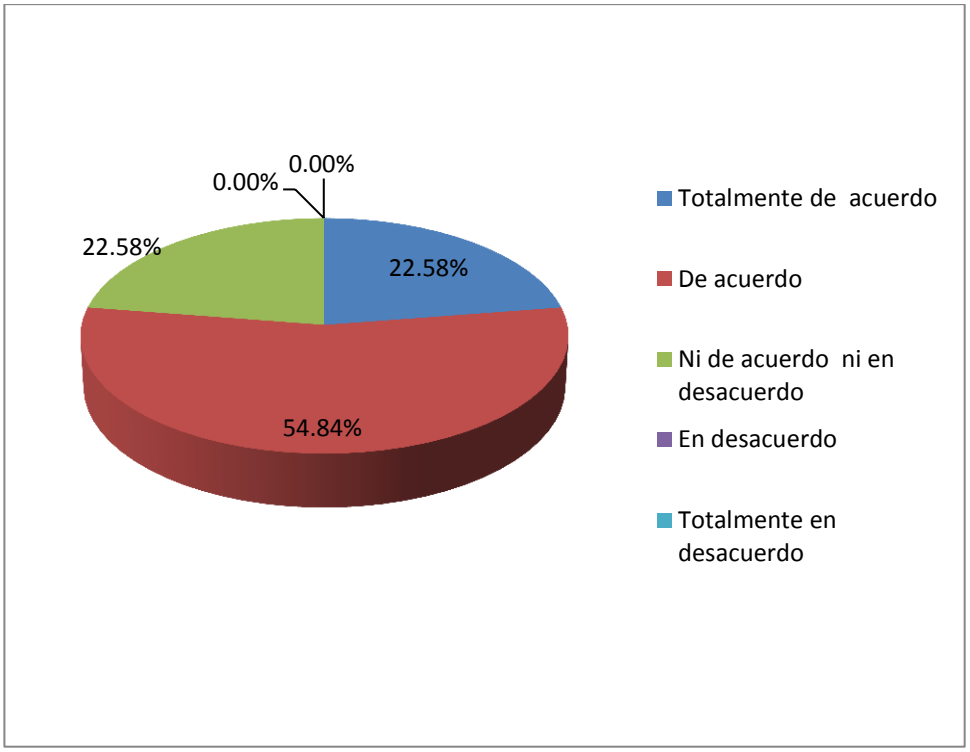
Totalmente de acuerdo	34	54.84%
De acuerdo	21	33.87%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	11.29%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
TOTAL	62	100.00%



Interpretación: El 54.84% de trabajadores encuestados de la Cadena Metro sede San Juan de Miraflores, manifestó estar totalmente de acuerdo acerca de que se le dificulta el entendimiento e interpretación de estadísticas, informes y en general el manejo de información técnica; asimismo el 33.87% expresó estar de acuerdo de que se da dicho problema; mientras el 11.29% sostuvo tener una apreciación regular, no estando de acuerdo ni en desacuerdo al respecto.

15) ¿Se le dificulta seguir instrucciones y pedir ayuda?

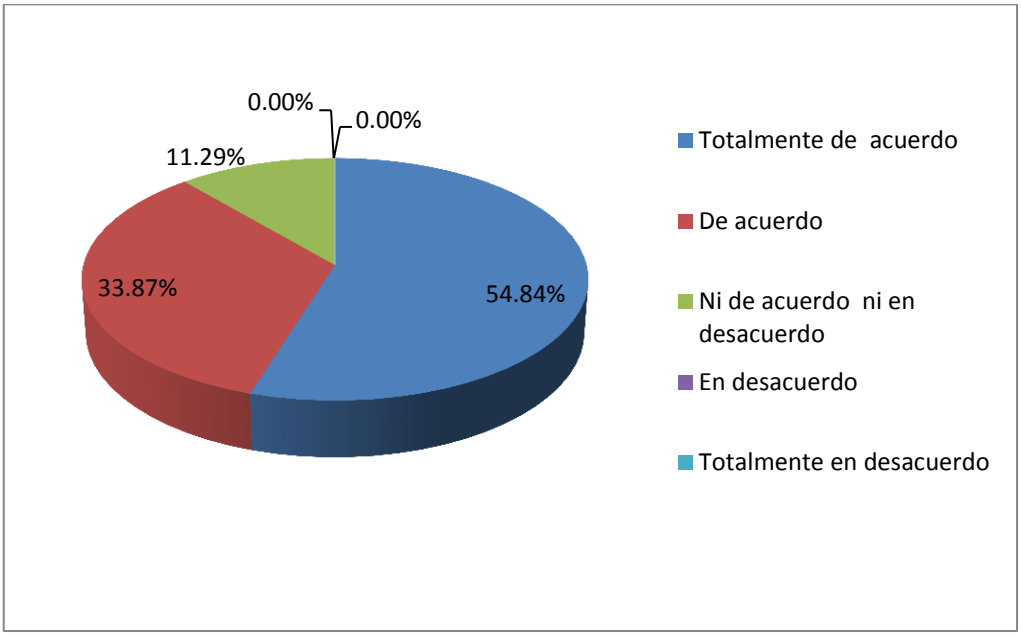
Totalmente de acuerdo	14	22.58%
De acuerdo	34	54.84%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	22.58%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
TOTAL	62	100.00%



Interpretación: El 54.84% de trabajadores encuestados de la Cadena Metro sede San Juan de Miraflores, manifestó estar de acuerdo acerca de que se les dificulta seguir instrucciones y pedir ayuda; asimismo el 22.58% expresó estar totalmente de acuerdo; mientras que otro 22.58% sostuvo tener una apreciación regular, no estando de acuerdo ni en desacuerdo al respecto.

16) ¿Tiende a presentar reacciones físicas o enfermarse cuando los niveles de exigencia de su trabajo se elevan?

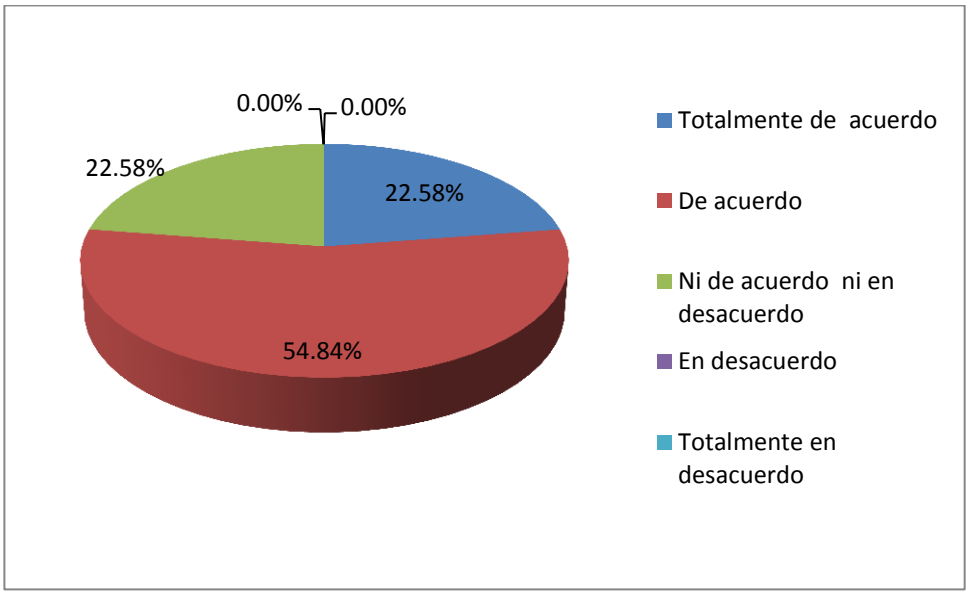
Totalmente de acuerdo	34	54.84%
De acuerdo	21	33.87%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	11.29%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
TOTAL	62	100.00%



Interpretación: El 54.84% de trabajadores encuestados de la Cadena Metro sede San Juan de Miraflores, manifestó estar totalmente de acuerdo acerca de que tienden a presentar reacciones físicas o enfermarse cuando los niveles de exigencia de su trabajo se elevan; asimismo el 33.87% expresó estar de acuerdo; mientras que un 11.29% sostuvo tener una apreciación regular, no estando de acuerdo ni en desacuerdo al respecto.

17) ¿Es relevante para la empresa los valores que posee el personal?

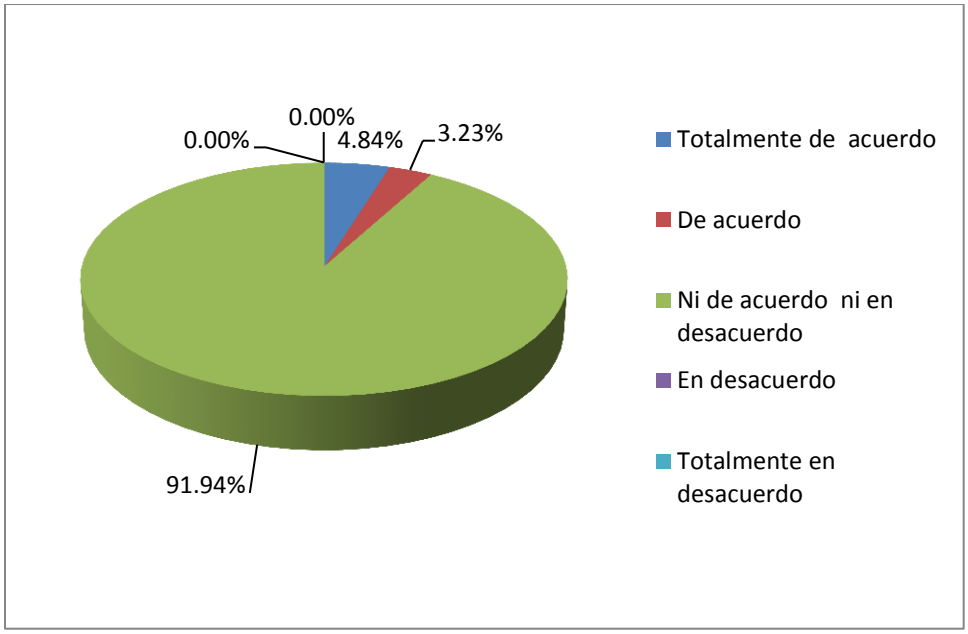
Totalmente de acuerdo	14	22.58%
De acuerdo	34	54.84%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	22.58%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
TOTAL	62	100.00%



Interpretación: El 54.84% de trabajadores encuestados de la Cadena Metro sede San Juan de Miraflores, manifestó estar de acuerdo acerca de que es relevante para la empresa los valores que posee el personal; asimismo el 22.58% expresó estar totalmente de acuerdo; mientras que otro 22.58% sostuvo tener una apreciación regular, no estando de acuerdo ni en desacuerdo al respecto.

18) ¿Se efectúan trabajos en equipo en la empresa?

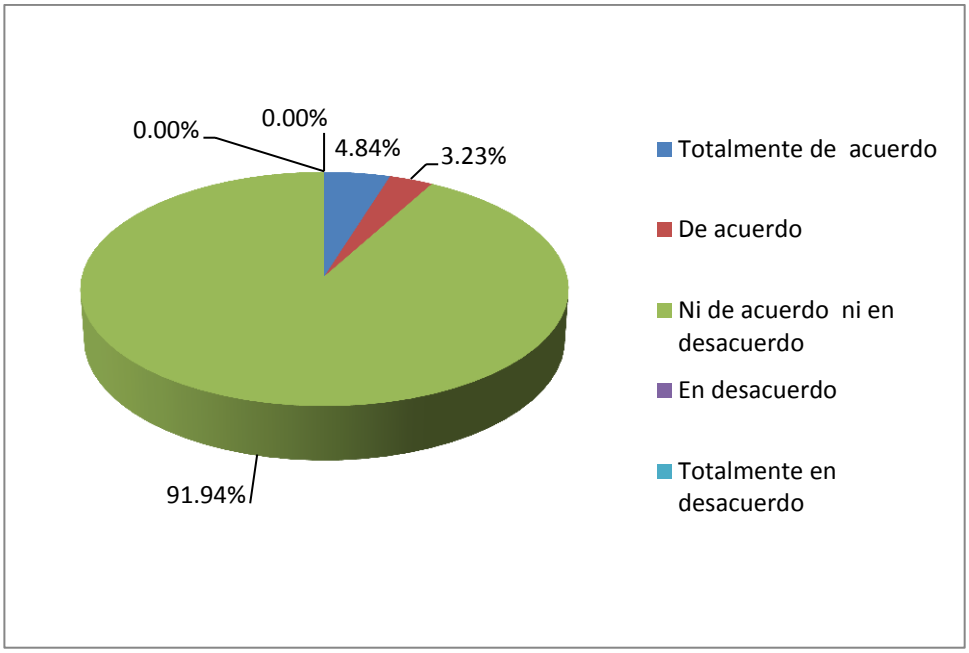
Totalmente de acuerdo	3	4.84%
De acuerdo	2	3.23%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	57	91.94%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
TOTAL	62	100.00%



Interpretación: El 91.94% de trabajadores encuestados de la Cadena Metro sede San Juan de Miraflores, manifestó tener una apreciación regular, no estando de acuerdo ni en desacuerdo al respecto, acerca de que efectúan trabajos en equipo en la empresa; asimismo el 4.84% expresó estar totalmente de acuerdo; mientras que un 3.23% sostuvo estar de acuerdo.

19) ¿Puedo trabajar bien aunque no me estén supervisando?

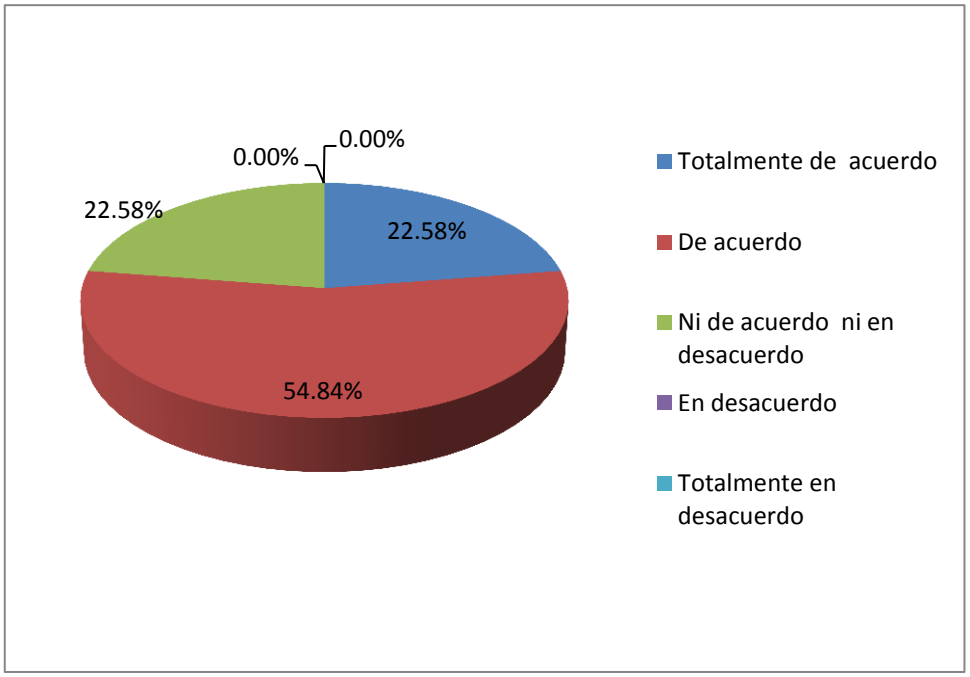
Totalmente de acuerdo	3	4.84%
De acuerdo	2	3.23%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	57	91.94%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
TOTAL	62	100.00%



Interpretación: El 91.94% de trabajadores encuestados de la Cadena Metro sede San Juan de Miraflores, manifestó tener una apreciación regular, no estando de acuerdo ni en desacuerdo al respecto, acerca de que pueden trabajar bien aunque no me estén supervisando; asimismo el 4.84% expresó estar totalmente de acuerdo; mientras que un 3.23% sostuvo estar de acuerdo.

20) ¿Soy cuidadoso al realizar mi trabajo?

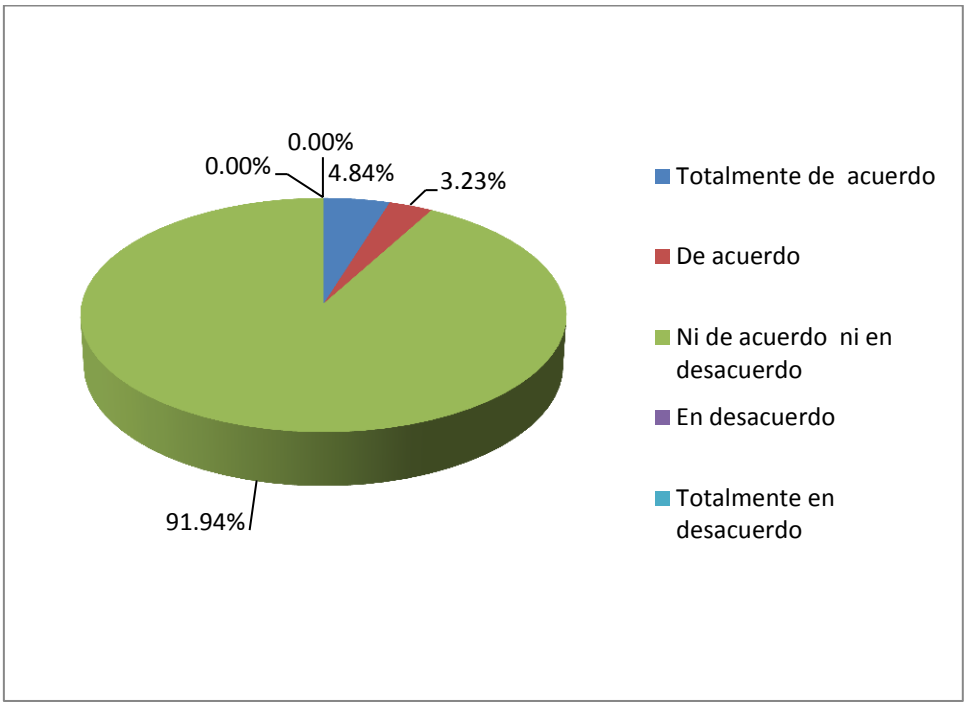
Totalmente de acuerdo	14	22.58%
De acuerdo	34	54.84%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	22.58%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
TOTAL	62	100.00%



Interpretación: El 54.84% de trabajadores encuestados de la Cadena Metro sede San Juan de Miraflores, manifestaron estar de acuerdo acerca de que son cuidadosos al realizar mi trabajo; asimismo el 22.58% expresó estar totalmente de acuerdo; mientras que otro 22.58% sostuvo tener una apreciación regular, no estando de acuerdo ni en desacuerdo al respecto.

21) ¿Realizo mi trabajo cuidando los recursos materiales?

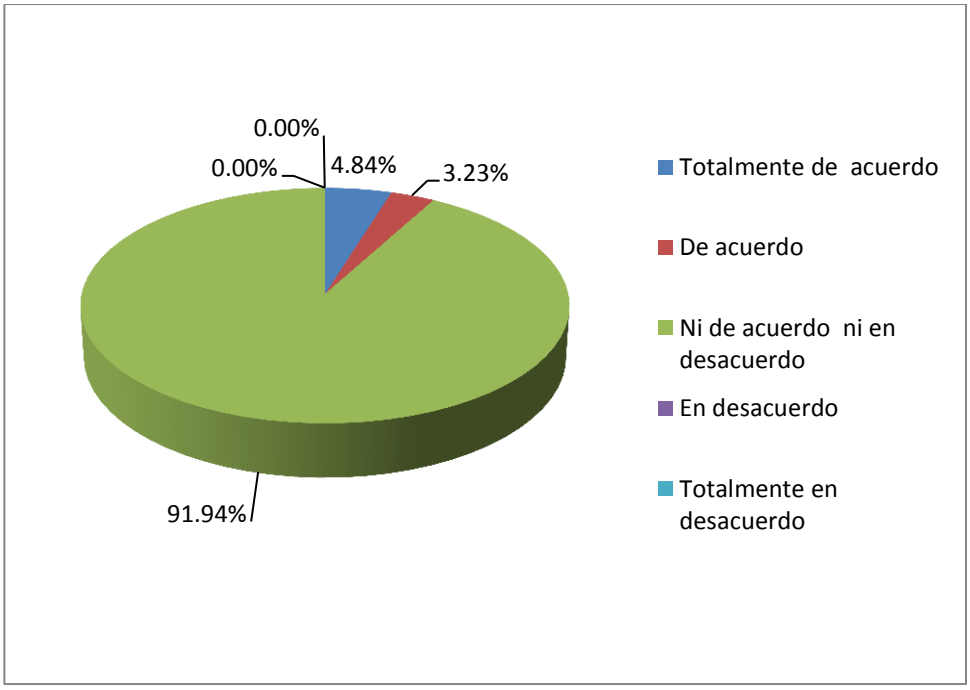
Totalmente de acuerdo	3	4.84%
De acuerdo	2	3.23%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	57	91.94%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
TOTAL	62	100.00%



Interpretación: El 54.84% de trabajadores encuestados de la Cadena Metro sede San Juan de Miraflores, manifestaron tener una apreciación regular, no estando de acuerdo ni en desacuerdo al respecto, de que realizan su trabajo cuidando los recursos materiales; asimismo el 4.84% expresó estar totalmente de acuerdo; mientras que otro 3.23% sostuvo estar de acuerdo.

22) ¿Disfruto lo que hago?

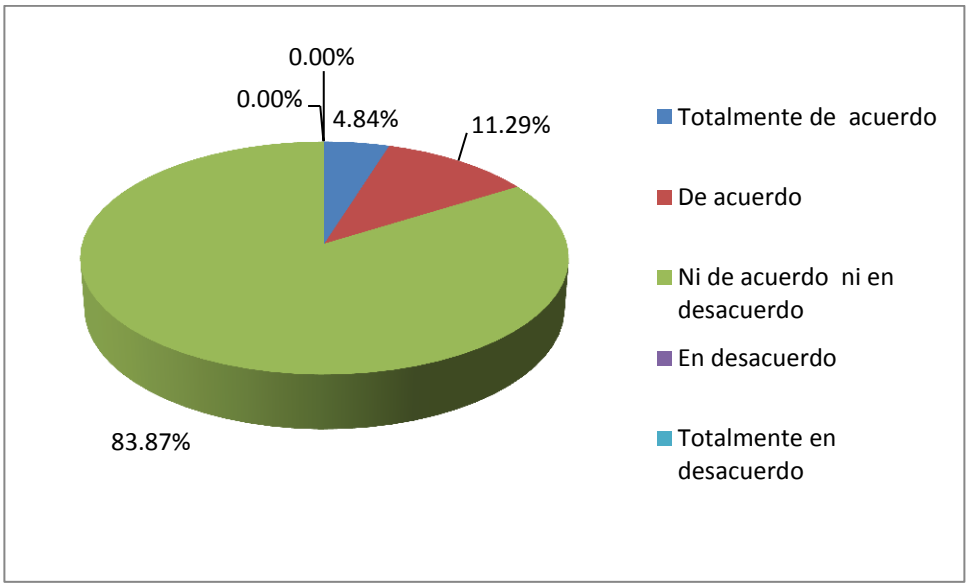
Totalmente de acuerdo	3	4.84%
De acuerdo	2	3.23%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	57	91.94%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
TOTAL	62	100.00%



Interpretación: El 91.94% de trabajadores encuestados de la Cadena Metro sede San Juan de Miraflores, manifestó tener una apreciación regular, no estando de acuerdo ni en desacuerdo al respecto, acerca de que disfrutan lo que hacen; asimismo el 4.84% expresó estar totalmente de acuerdo; mientras que un 3.23% sostuvo estar de acuerdo.

23) ¿Se utiliza en la empresa la evaluación del personal como un medio de motivación y estimulo?

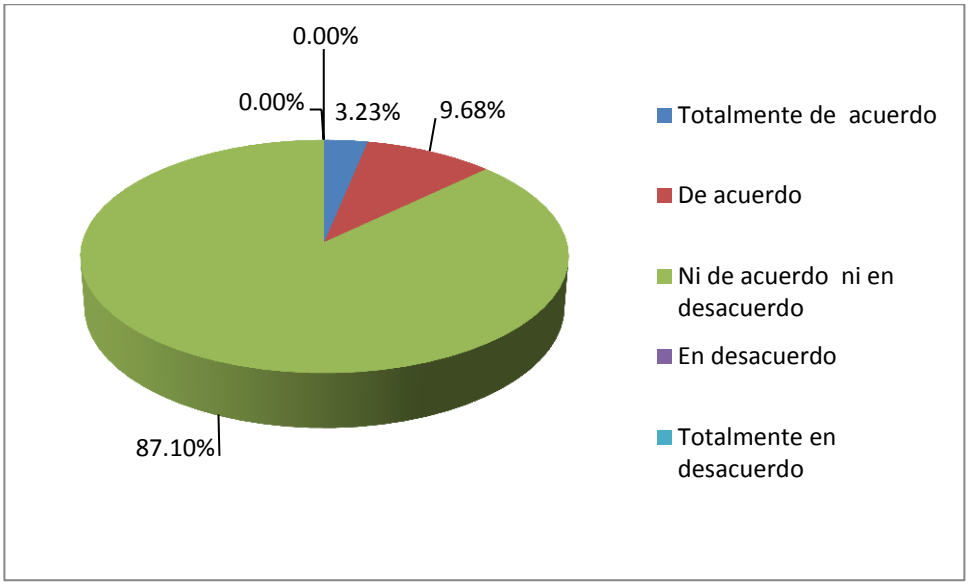
Totalmente de acuerdo	3	4.84%
De acuerdo	7	11.29%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	52	83.87%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
TOTAL	62	100.00%



Interpretación: El 83.87% de trabajadores encuestados de la Cadena Metro sede San Juan de Miraflores, manifestó tener una apreciación regular, no estando de acuerdo ni en desacuerdo al respecto, acerca de que se utiliza relativamente en la empresa la evaluación del personal como un medio de motivación y estimulo; asimismo el 11.29% expresó estar de acuerdo; y un 4.84% sostuvo estar totalmente de acuerdo.

24) ¿Cumplo con las metas mensuales establecidas?

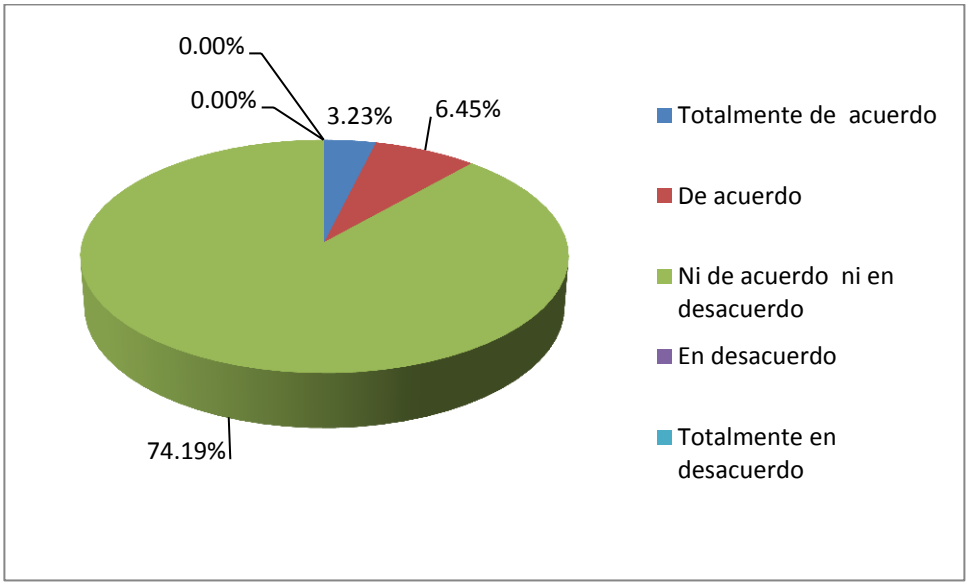
Totalmente de acuerdo	2	3,23%
De acuerdo	6	9,68%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	54	87,10%
En desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	62	100.00%



Interpretación: El 87.10% de trabajadores encuestados de la Cadena Metro sede San Juan de Miraflores, manifestó tener una apreciación regular, no estando de acuerdo ni en desacuerdo, con respecto al cumplimiento de las metas mensuales establecidas; asimismo el 9.68% expresó estar de acuerdo; y un 3.23% sostuvo estar totalmente de acuerdo.

25) ¿Se proporciona a los empleados información acerca de su desempeño laboral?

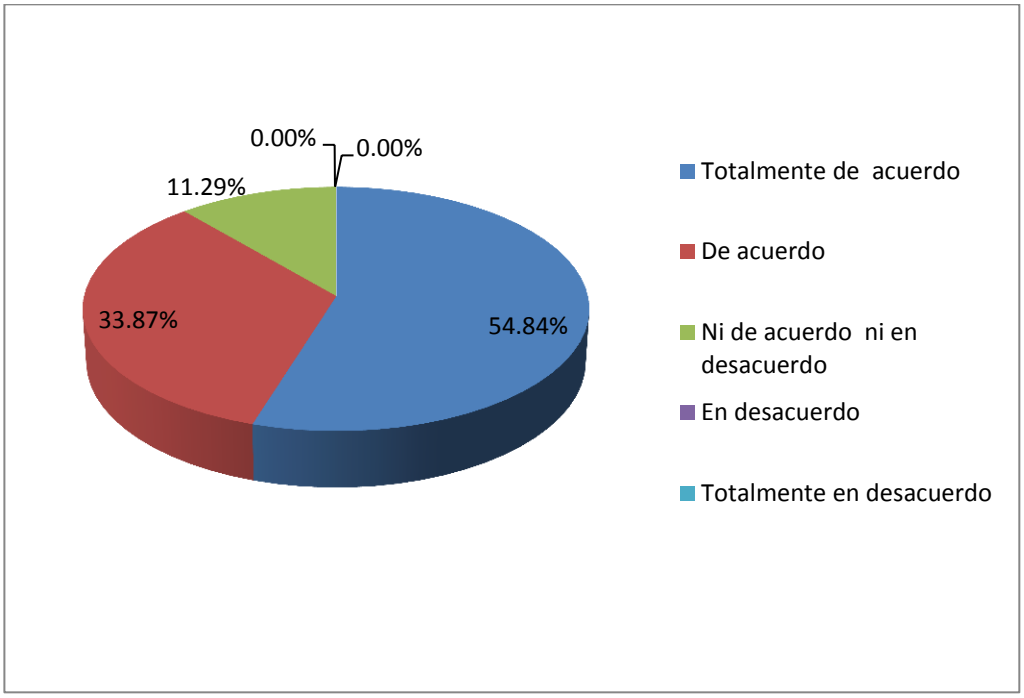
Totalmente de acuerdo	2	3,23%
De acuerdo	4	6,45%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	46	74,19%
En desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	62	100.00%



Interpretación: El 74.19% de trabajadores encuestados de la Cadena Metro sede San Juan de Miraflores, manifestó tener una apreciación regular, no estando de acuerdo ni en desacuerdo, acerca de que se les proporciona información de su desempeño laboral; mientras el 6.45% expresó estar de acuerdo de que sí se les proporciona información de su desempeño laboral; y un 3.23% sostuvo estar totalmente de acuerdo.

26) ¿Se considera a la promoción interna como un medio de motivación para los empleados?

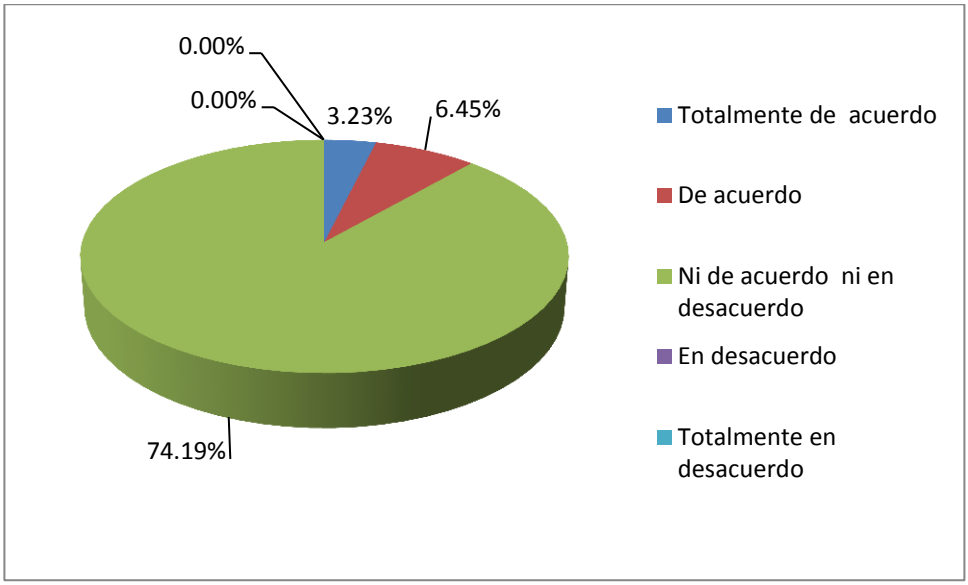
Totalmente de acuerdo	34	54.84%
De acuerdo	21	33.87%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	11.29%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
TOTAL	62	100.00%



Interpretación: El 54.84% de trabajadores encuestados de la Cadena Metro sede San Juan de Miraflores, manifestó estar totalmente de acuerdo acerca de que consideran a la promoción interna como un medio de motivación para los empleados; asimismo el 33.87% expresó estar de acuerdo; mientras que un 11.29% sostuvo tener una apreciación regular, no estando de acuerdo ni en desacuerdo al respecto.

27) ¿Mantengo buenas relaciones con mi jefe inmediato?

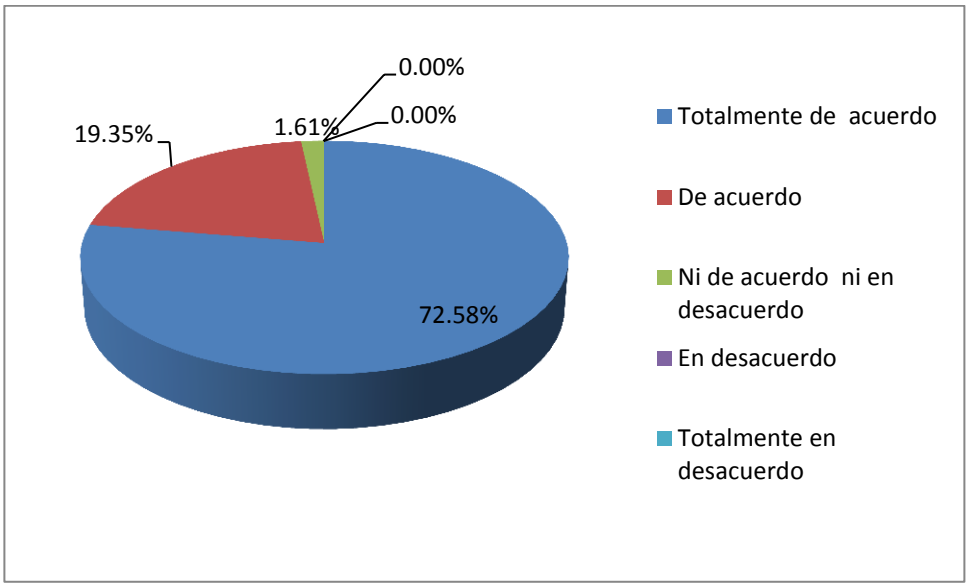
Totalmente de acuerdo	2	3,23%
De acuerdo	4	6,45%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	46	74,19%
En desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	62	100.00%



Interpretación: El 74.19% de trabajadores encuestados de la Cadena Metro sede San Juan de Miraflores, manifestó tener una apreciación regular, no estando de acuerdo ni en desacuerdo, acerca de que mantienen relativas relaciones con su jefe inmediato; mientras el 6.45% expresó estar de acuerdo de que sí tienen relaciones adecuadas con su jefe; y otro 3.23% sostuvo estar totalmente de acuerdo.

28) ¿Ayudo a mis compañeros cuando me necesitan?

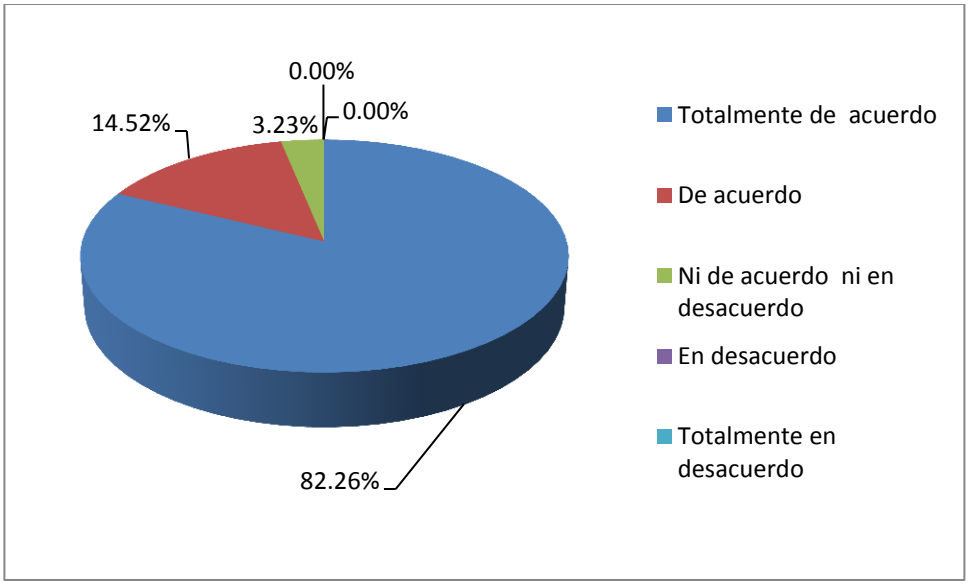
Totalmente de acuerdo	45	72,58%
De acuerdo	12	19,35%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	1,61%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
TOTAL	62	100.00%



Interpretación: El 72.58% de trabajadores encuestados de la Cadena Metro sede San Juan de Miraflores, manifestó estar totalmente de acuerdo acerca de que han ayudado a sus compañeros cuando más se les necesitó; asimismo el 19.35% expresó estar de acuerdo; mientras que un 1.61% sostuvo tener una apreciación regular, no estando de acuerdo ni en desacuerdo al respecto.

29) ¿Me responsabilizo de las consecuencias de mis malas decisiones laborales?

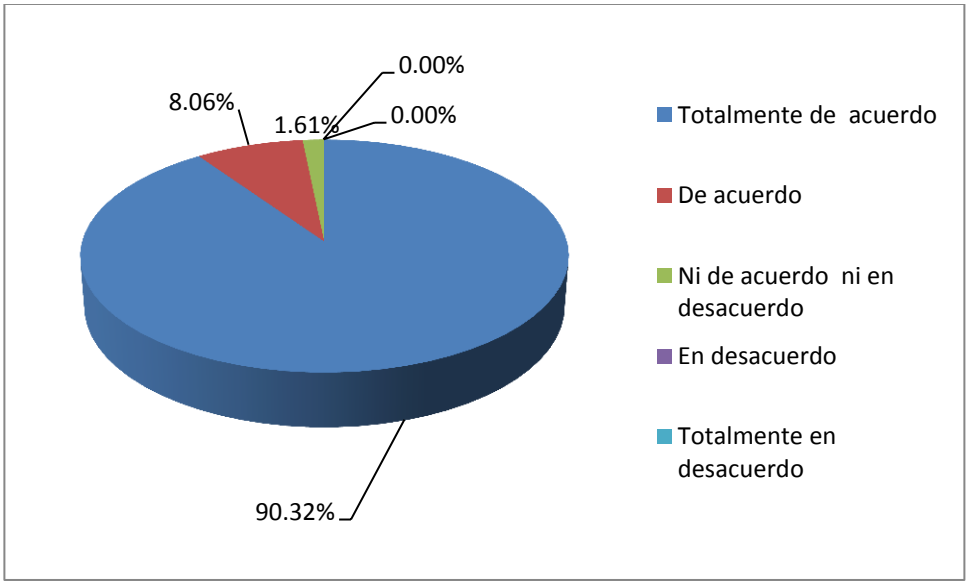
Totalmente de acuerdo	51	82,26%
De acuerdo	9	14,52%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	3,23%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
TOTAL	62	100.00%



Interpretación: El 82.26% de trabajadores encuestados de la Cadena Metro sede San Juan de Miraflores, manifestó estar totalmente de acuerdo acerca de que se responsabilizan de las consecuencias de sus malas decisiones laborales; asimismo el 14.52% expresó estar de acuerdo; mientras que un 3.23% sostuvo tener una apreciación regular, no estando de acuerdo ni en desacuerdo al respecto.

30) ¿Asisto puntualmente al trabajo?

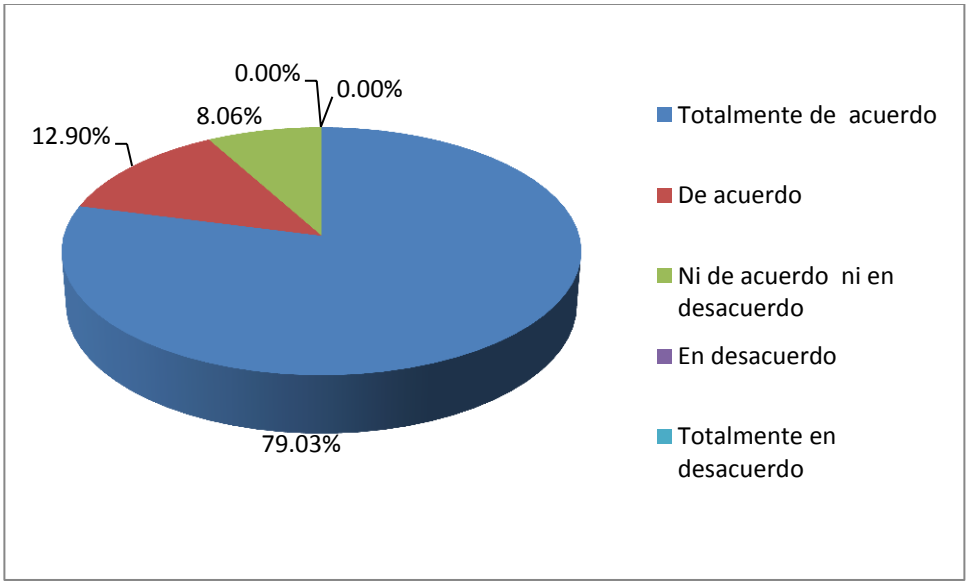
Totalmente de acuerdo	56	90,32%
De acuerdo	5	8,06%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	1,61%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
TOTAL	62	100.00%



Interpretación: El 90.32% de trabajadores encuestados de la Cadena Metro sede San Juan de Miraflores, manifestó estar totalmente de acuerdo acerca de que asisten puntualmente al trabajo; asimismo el 8.06% expresó estar de acuerdo; mientras que un 1.61% sostuvo tener una apreciación regular, no estando de acuerdo ni en desacuerdo al respecto.

31) ¿Tengo conocimiento del código de ética interno de la empresa?

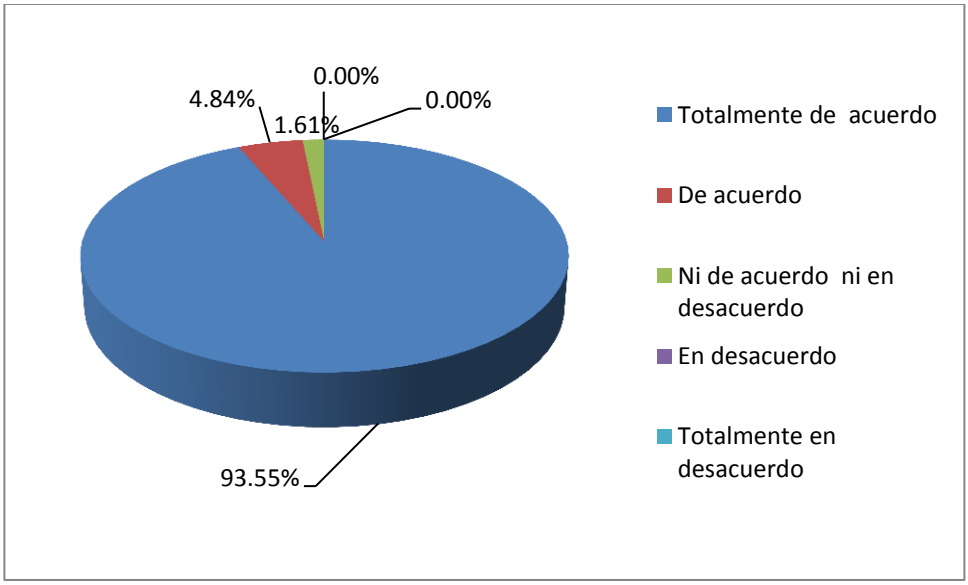
Totalmente de acuerdo	49	79,03%
De acuerdo	8	12,90%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	8,06%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
TOTAL	62	100.00%



Interpretación: El 79.03% de trabajadores encuestados de la Cadena Metro sede San Juan de Miraflores, manifestó estar totalmente de acuerdo acerca de tener conocimiento del código de ética interno de la empresa; asimismo el 12.90% expresó estar de acuerdo; mientras que un 8.06% sostuvo tener una apreciación regular, no estando de acuerdo ni en desacuerdo al respecto.

32) ¿Cumplo con las normas de seguridad al realizar mi trabajo?

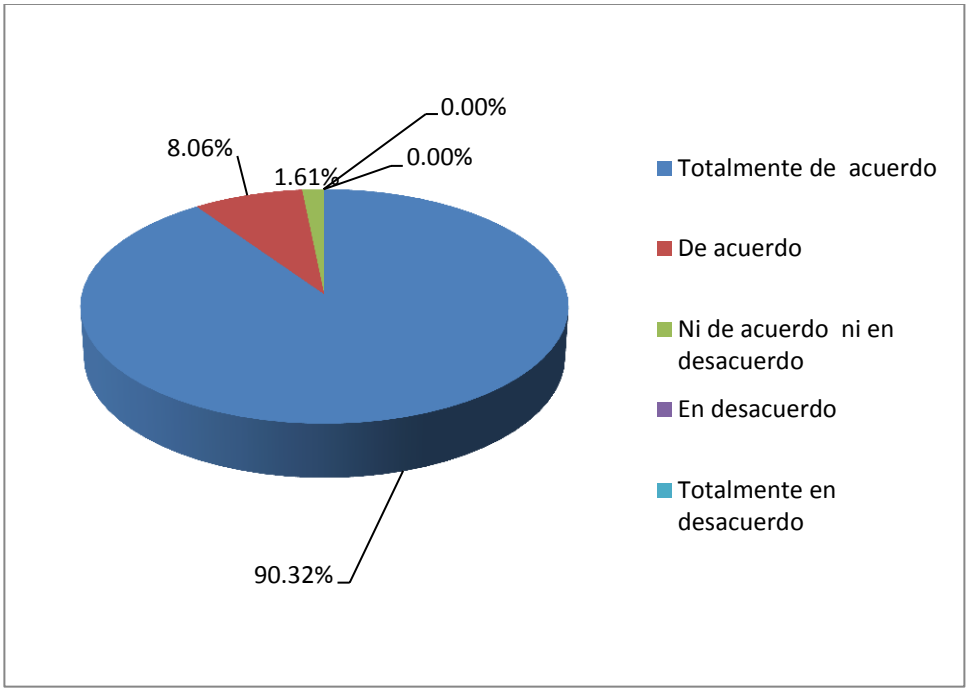
Totalmente de acuerdo	58	93,55%
De acuerdo	3	4,84%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	1,61%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
TOTAL	62	100.00%



Interpretación: El 93.55% de trabajadores encuestados de la Cadena Metro sede San Juan de Miraflores, manifestó estar totalmente de acuerdo acerca de que cumplen con las normas de seguridad al realizar su trabajo; asimismo el 4.84% expresó estar de acuerdo; mientras que un 1.61% sostuvo tener una apreciación regular, no estando de acuerdo ni en desacuerdo al respecto.

33) ¿Soy cuidadoso con las instalaciones de la institución?

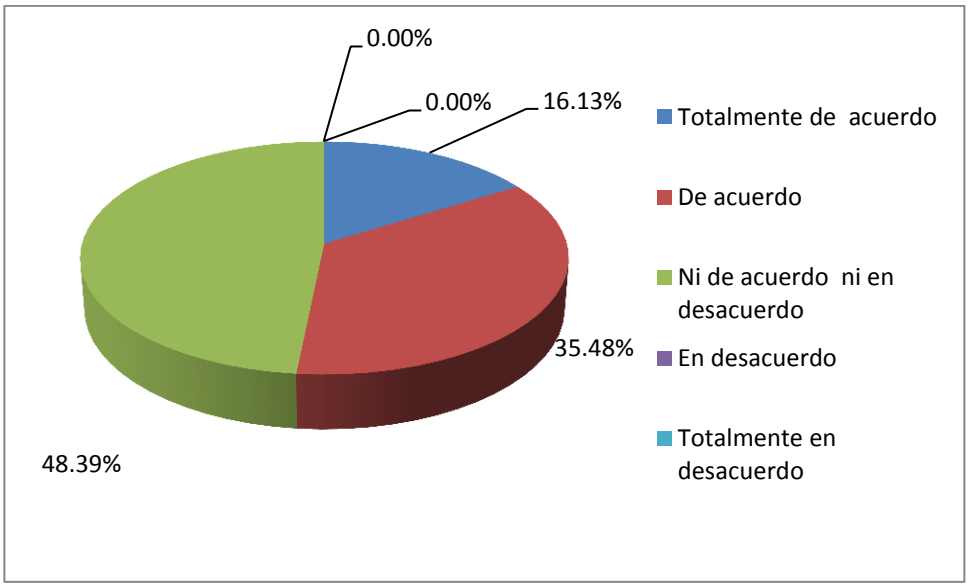
Totalmente de acuerdo	56	90,32%
De acuerdo	5	8,06%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	1,61%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
TOTAL	62	100.00%



Interpretación: El 90.32% de trabajadores encuestados de la Cadena Metro sede San Juan de Miraflores, manifestó estar totalmente de acuerdo acerca de que son cuidadosos con las instalaciones de la institución; asimismo el 8.06% expresó estar de acuerdo; mientras que un 1.61% sostuvo tener una apreciación regular, no estando de acuerdo ni en desacuerdo al respecto.

34) ¿Su desempeño, productividad y calidad de trabajo se ven menguados ante un cambio de su entorno?

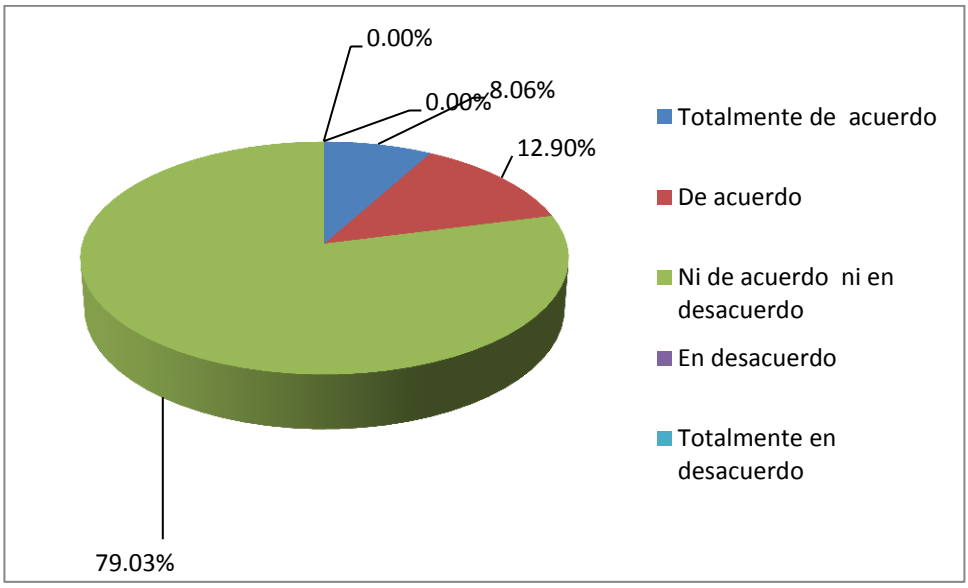
Totalmente de acuerdo	10	16,13%
De acuerdo	22	35,48%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	30	48,39%
En desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	62	100.00%



Interpretación: El 48.39% de trabajadores encuestados de la Cadena Metro sede San Juan de Miraflores, manifestó tener una apreciación regular, no estando de acuerdo ni en desacuerdo, acerca de que su desempeño, productividad y calidad de trabajo se ven menguados ante un cambio de su entorno; mientras el 35.48% expresó estar de acuerdo de que sí les afecta; y otro 16.13% sostuvo estar totalmente de acuerdo.

35) ¿Los objetivos en la empresa son siempre logrados gracias a que se planifica y se piensa antes de actuar?

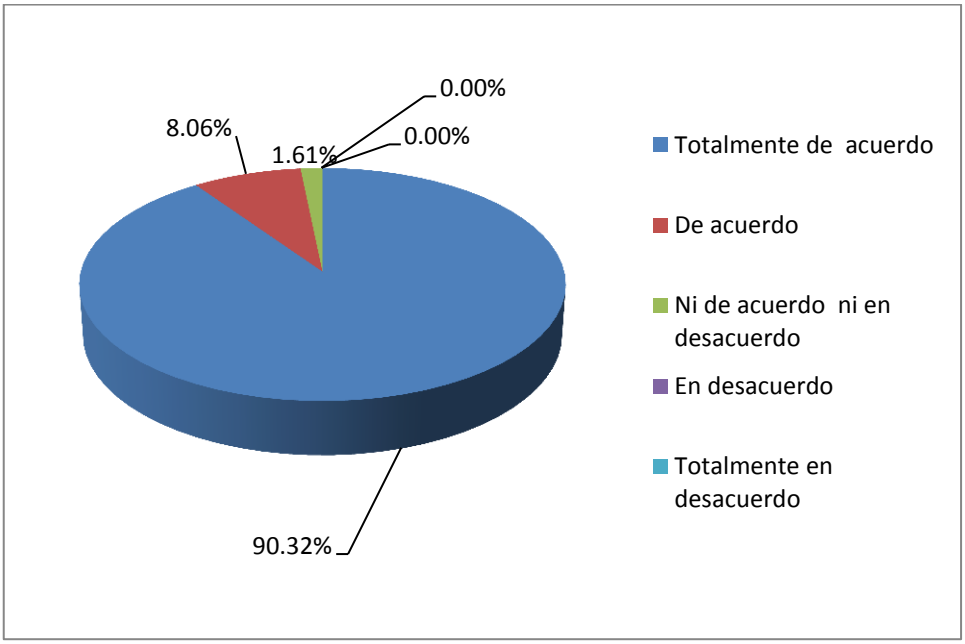
Totalmente de acuerdo	5	8,06%
De acuerdo	8	12,90%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	49	79,03%
En desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	62	100.00%



Interpretación: El 79.03% de trabajadores encuestados de la Cadena Metro sede San Juan de Miraflores, manifestó tener una apreciación regular, de que los objetivos en la empresa se logren a que se planifica y se piensa antes de actuar; mientras el 12.90% expresó estar de acuerdo de que sí le logra al respecto; y otro 8.06% sostuvo estar totalmente de acuerdo.

36) ¿Usted pone el mayor esfuerzo posible en su trabajo, inclusive hace más de lo que tiene que hacer?

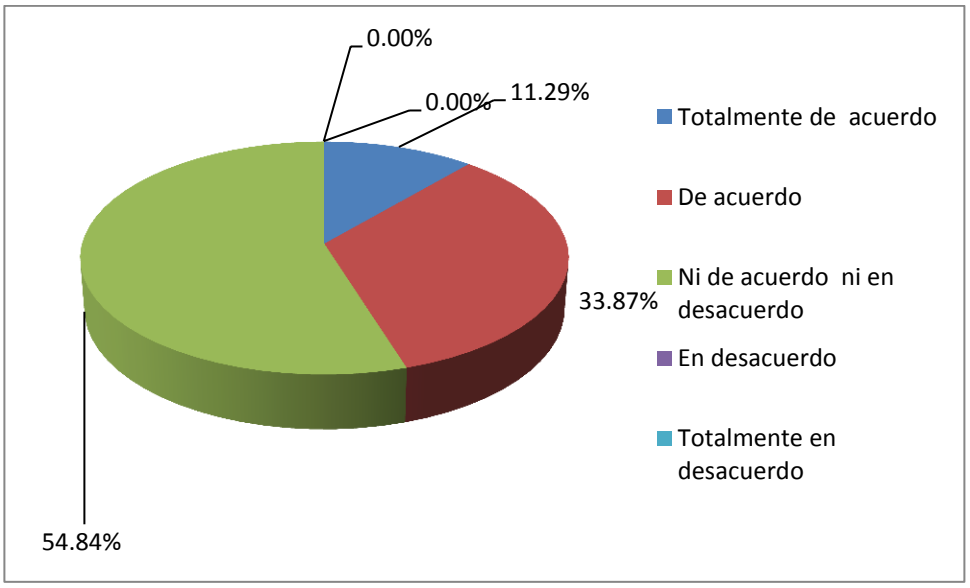
Totalmente de acuerdo	56	90,32%
De acuerdo	5	8,06%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	1,61%
En desacuerdo	0	0.00%
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
TOTAL	62	100.00%



Interpretación: El 90.32% de trabajadores encuestados de la Cadena Metro sede San Juan de Miraflores, manifestó estar totalmente de acuerdo acerca de que sí ponen el mayor esfuerzo posible en su trabajo, inclusive hace más de lo que tiene que hacer; asimismo el 8.06% expresó estar de acuerdo; mientras que un 1.61% sostuvo tener una apreciación regular, no estando de acuerdo ni en desacuerdo al respecto.

37) ¿La productividad en la empresa es muy buena debido a que la gestión está bien organizada, planeada y dirigida?

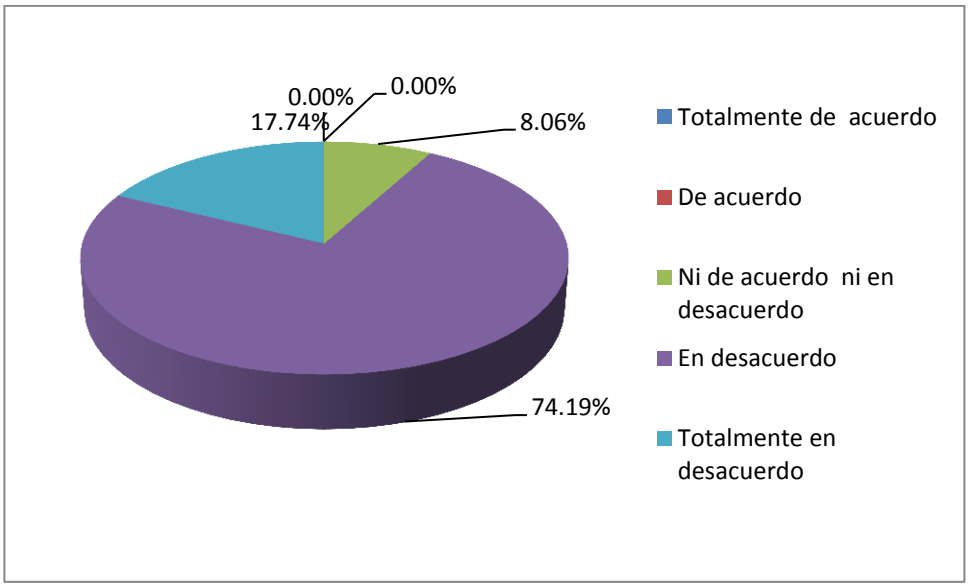
Totalmente de acuerdo	7	11,29%
De acuerdo	21	33,87%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	34	54,84%
En desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	62	100.00%



Interpretación: El 54.84% de trabajadores encuestados de la Cadena Metro sede San Juan de Miraflores, manifestó tener una apreciación regular, de que la productividad en la empresa sea buena debido a que la gestión está bien organizada, planeada y dirigida.; mientras el 33.87% expresó estar de acuerdo de que sí le logra al respecto; y otro 11.29% sostuvo estar totalmente de acuerdo.

38) ¿El personal de la empresa trabaja bajo la presión adecuada para lograr los objetivos?

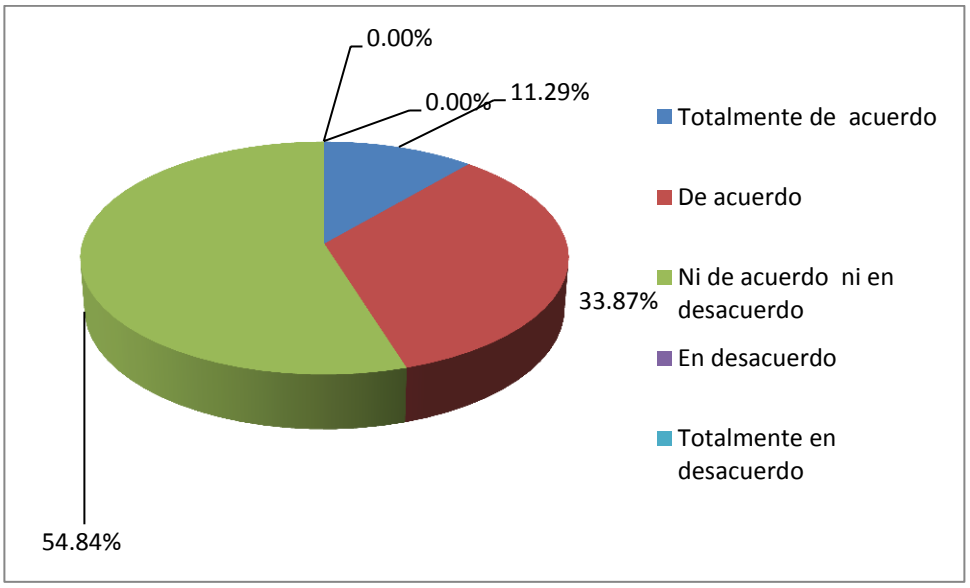
Totalmente de acuerdo	0	0,00%
De acuerdo	0	0,00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	8,06%
En desacuerdo	46	74,19%
Totalmente en desacuerdo	11	17,74%
TOTAL	62	100.00%



Interpretación: El 74.19% de trabajadores encuestados de la Cadena Metro sede San Juan de Miraflores, manifestó estar en desacuerdo, de que el personal de la empresa trabaja bajo la presión adecuada para lograr los objetivos; asimismo el 17.74% expresó estar totalmente de acuerdo; mientras que el 8.06% sostuvo no estar de acuerdo ni en desacuerdo.

39) ¿El trabajo está adecuadamente organizado en la empresa lo que permite ahorrar recursos, tiempo y dinero?

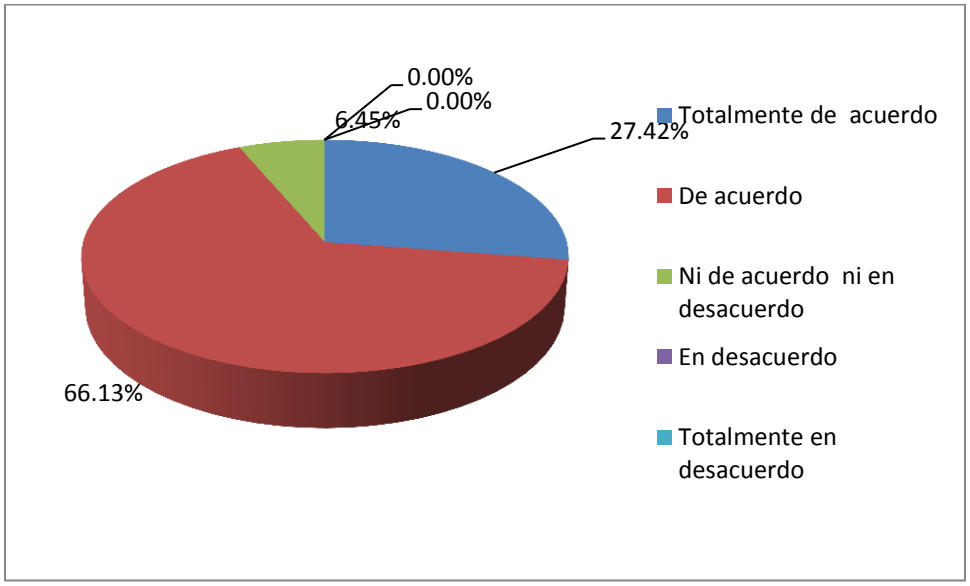
Totalmente de acuerdo	7	11,29%
De acuerdo	21	33,87%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	34	54,84%
En desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	62	100.00%



Interpretación: El 54.84% de trabajadores encuestados de la Cadena Metro sede San Juan de Miraflores, manifestó tener una apreciación regular, de que el trabajo esté adecuadamente organizado en su empresa y que le permite ahorrar recursos, tiempo y dinero; mientras el 33.87% expresó estar de acuerdo de que sí le logra al respecto; y otro 11.29% sostuvo estar totalmente de acuerdo.

40) ¿La efectividad en la empresa puede mejorarse si se incrementa el apoyo tecnológico en los operativos?

Totalmente de acuerdo	17	27,42%
De acuerdo	41	66,13%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	6,45%
En desacuerdo	0	0,00%
Totalmente en desacuerdo	0	0,00%
TOTAL	62	100.00%



Interpretación: El 66.13% de trabajadores encuestados de la Cadena Metro sede San Juan de Miraflores, manifestó estar de acuerdo de que la efectividad en la empresa puede mejorarse si se incrementa el apoyo tecnológico en los operativos; mientras el 27.42% expresó estar totalmente de acuerdo de que se debe dar al respecto; y otro 6.45% sostuvo no estar de acuerdo ni en desacuerdo.

CAPITULO V

DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

5.1. Discusión

Analizando en torno a la validación regular de la hipótesis principal de la investigación, en donde ha quedado demostrado que se tiene un nivel regular de correlación entre las competencias organizacionales y su influencia sobre el desempeño laboral de los trabajadores de la cadena de supermercados Metro S.A., durante el año 2015; en base a un coeficiente de correlación Spearman de 0.591 (Tabla 06), se puede decir lo siguiente:

Los trabajadores encuestados han sostenido que si bien los jefes directivos y administrativos de los Supermercados Metro han tenido en cuenta la aplicabilidad de políticas para un mayor incentivo y reconocimiento en los trabajadores, el nivel de calidad de desempeño laboral aún es muy irregular, ya que los jefes empleadores no vienen maximizando el ejercicio de las competencias organizacionales, no logrando uniformizar las competencias individuales y tampoco hacer comprometer a los empleados con la misión y visión institucional de la empresa, y más aún de que en los últimos tres años a causa del despido de trabajadores por la reducción de ventas en las tiendas departamentales de supermercados Metro, se haya acrecentado el nivel de despidos laborales, lo que en sí llega a afectar el desempeño laboral de los empleados al estar muy inestables e inseguros de ser despedidos en cualquier momento por decisión de los empleadores.

Es fundamental que los Directivos de Supermercados Metro lleguen a considerar la trascendencia estratégica y aportable de la Gestión por Competencias, según lo señalado por Royo Morón (2005) acerca sobre dicho tipo de gestión que tiene por finalidad “fomentar desde posiciones directivas, en promover lineamientos y directrices estratégicas que permitan la

mejora continua y una alta especialización del personal trabajador, y asimismo a la vez de poderse adaptar a los cambios necesarios según las exigencias de competitividad y asimismo para asegurarse la adaptación de la organización a un entorno cambiante que se mueve con rapidez; y en lo que corresponde a los mandos intermedios para ayudar a la gestión diaria con las personas y para unos empleados deseosos de un sistema entendible y aplicable para valorar su rendimiento en función de elementos contrastables" (p. 302); lo que en sí es muy fundamental de considerar para el caso aplicable a la situación de la gestión directiva de los Supermercados Metro que permita incrementar y asegurar una alta calidad de desempeño laboral en sus empleados, donde los jefes al mando gerencial de los supermercados Metro, deben llegar a gestionar y garantizar una administración potencial y estratégica que fomente e incentive una alta competitividad en los empleados, con una permanente capacitación y especialización de los mismos; y asimismo en cuanto a poderse intensificar una alta motivación laboral y hacerse comprometer a los trabajadores a ejercer sus labores con la máxima calidad requerida en el servicio de atención a los clientes; lo que pueda significar en sí en un mejoramiento competitivo de los servicios y una mejora continua del desempeño laboral de los empleados al respecto.

Acerca de la primera hipótesis específica regularmente validada, en base a un coeficiente Spearman de 0.580 (Tabla 07) con un total del 81.05% de trabajadores encuestados sostuvieron que dado el regular compromiso organizacional que llegan a tener los empleados con la misión y visión organizacional de Supermercados Metro, esto finalmente llega a incidir en un regular nivel de desempeño laboral, dado que a menor compromiso que tenga el personal de trabajo con los objetivos y la misión de la empresa, también se tendrá un menor nivel de compromiso y hasta una voluntad de trabajo cada vez más reducida en los empleados que no podrán desempeñarse con la competitividad requerida; teniéndose así lo aportado por el autor colombiano Ramírez

(2001) en su Artículo de Investigación, en que sostiene: “cuando la existencia en el interior de la empresa de postulados acordes con el buen funcionamiento, el bienestar y el crecimiento no tiene nada que ver con sus propias políticas o, peor aún, con políticas que escapan al control de la administración, se tenderá a afectar directamente al desempeño de trabajo de los empleados” (p. 60); es una problemática que se viene dando en torno a la situación actual de los trabajadores de Supermercados Metro, que a pesar de tener una visión institucional y entre sus principales objetivos estratégicos de disponer de un personal laboral altamente competitivo y constantemente capacitado, dada su trascendencia como valor activo de la empresa; esto no se ha venido priorizando ya que los empleadores de Supermercados Metro han considerado principalmente, ajustar los gastos de acuerdo al nivel de ventas reducidas que han obtenido las tiendas departamentales justificando con ello el despido laboral de trabajadores de ventas y hasta de miembros de trabajos administrativos básicos; habiendo provocado con esto, cada vez más una falta de identidad de los trabajadores con la misión y visión de la empresa, y que subsecuentemente no se llegue a tener el desempeño laboral requerido con las altas exigencias de competitividad, lo que da a entender propiamente que el compromiso organizacional se ha venido disminuyendo en el personal de trabajadores de la cadena de Supermercados Metro.

En relación con la segunda hipótesis específica regularmente validada, se llegan a tener diversos problemas y limitaciones a nivel de desarrollo de las habilidades directivas por parte de los empleadores, a causa principalmente de que consideran en forma excesiva, la obtención de mayores ingresos económicos por ventas y los resultados de las ganancias mensuales que reporten las tiendas departamentales de Supermercados Metro; habiéndose dejado hasta en un segundo plano el mejoramiento de las condiciones laborales para el personal de trabajo que llega a tener una alta inseguridad laboral y problemas cada vez más críticos en su capacidad de

desempeño; dado además los niveles muy regulares en cuanto a los indicadores de fomento de aprendizaje y en especialización de trabajo bajo presión, que el empleador de Supermercados Metro no llega a realizar con la máxima exigencia requerida, y que por lo tanto no se llega a promover un alto nivel de desempeño laboral que se requiere en los empleados trabajadores de Supermercados Metro.

Este nivel regular en la relación de influencia que tiene el ejercicio de las habilidades directivas sobre el desempeño laboral de los trabajadores de Supermercado Metro, considerando que se tiene al respecto un coeficiente spearman de 0.539 que demuestra la correlación muy regular que se tiene entre el indicador "Habilidades Directivas" y la variable dependiente "Desempeño Laboral"; por lo que es esencial que se mejore la capacidad de ejecución de las habilidades directivas teniendo en cuenta lo sostenido por los autores **Pereda, López y Gonzáles (2014)** lo que en sí no se viene dando en el caso de la empresa Supermercado Metro donde el jefe directivo a cargo no viene ejecutando al 100% las principales habilidades directivas referentes en cuanto a promover un aprendizaje práctico y efectivo en los empleados a efectos de que puedan adoptar conocimientos y experiencias que permitan efectivizar y hacer más eficientes el desempeño de sus actividades laborales, y asimismo en lo que corresponde a como poder trabajar de manera eficaz en estado bajo presión. Otro aspecto determinante sobre el regular nivel de capacidad del Jefe de Supermercados Metro es en relación con el irregular liderazgo que viene ejecutando, ya que para lograrse un alto compromiso organizacional en los trabajadores y puedan llegar a desempeñarse con un alto reconocimiento profesional – laboral, se necesita que el jefe ejerza un liderazgo participativo y determinante que promueva y conlleve a los trabajadores hacia el logro de los objetivos de desarrollo de la empresa.

5.2. Conclusiones

Las conclusiones son las siguientes:

Las Competencias Organizacionales influyen regularmente sobre el desempeño laboral de los trabajadores de la cadena de los Supermercados Metro S.A.; debido a la falta de una mayor gestión y dirección estratégica por parte del Jefe Directivo de la empresa, que ha priorizado más en las políticas de control de ventas de las tiendas departamentales y en el despido de trabajadores por la reducción de ventas que se ha venido teniendo entre los años 2014 – 2015, dejándose en un segundo plano el mejoramiento de la calidad de desempeño laboral de los empleados.

El Compromiso Organizacional influye regularmente sobre el desempeño laboral de los trabajadores de los Supermercados Metro S.A., ya que se tiene una irregular gestión de parte del Jefe Directivo para promover el compromiso exigido en los empleados en mejorar su desempeño laboral, siendo muy regular la participación y capacitación que tienen los empleados en sí; y que asimismo no se ha logrado a plenitud una identificación plena de los trabajadores con la misión y visión de la empresa.

Las Habilidades Directivas influyen regularmente sobre el desempeño laboral de los trabajadores de los Supermercados Metro S.A., al tenerse niveles muy regulares como el desarrollo poco frecuente de la capacidad de aprendizaje que el jefe debe realizar y promover en sí, además de no aportarse mayores sugerencias al personal trabajador para que se pueda desempeñar normalmente superando los obstáculos y problemas que se deriven del trabajo de presión; teniéndose así que la capacidad de liderazgo ejercida por el jefe directivo respectivo es muy regular y que debería mejorar en promover una alta competitividad laboral de los trabajadores.

5.3. Recomendaciones

Las recomendaciones son las siguientes:

Se recomienda en cuanto a mejorar la capacidad de gestión y de liderazgo del Jefe Directivo del Supermercado Metro de San Juan de Miraflores, a efectos de que pueda conllevar hacia el desarrollo requerido de las competencias organizacionales, y que ello pueda influir decisivamente hacia un alto nivel de calidad en el desempeño laboral a ejercerse por los trabajadores de la empresa.

Se recomienda que el Jefe Directivo priorice más en la capacitación y participación de los empleados en la ejecución de acciones estratégicas que conlleven a mejorar su propio desempeño laboral; y que a la vez puedan desempeñarse con alto compromiso organizacional en plena identidad con la misión y visión de la empresa.

Se recomienda que el Jefe Directivo del Supermercado Metro de San Juan de Miraflores, llegue a ejercer con alta calidad y exigencia las habilidades directivas competentes; para efectos de que pueda conllevarse a incrementar la competitividad en el desempeño

5.4. Referencias Bibliográficas

Aburto, H., Bonales, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes, México,* (51): 41-49.

Agolla, J., Van, J. (2013). Public Sector Innovation Drivers. *A Process Model. J Soc Science, 34*(2), 165-176.

Alcocer, C., Martínez, I., Domínguez, R. (2004). *Introducción a la psicología del trabajo*. España: McGraw-Hill.

Alles C. Martha Alicia (2013).*Comportamiento Organizacional.* Buenos Aires, Argentina: Granica.

Alles, A. (2007). *Comportamiento organizacional: cómo lograr un cambio cultural a través de la gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Alles, M. (2006) *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias.* Buenos Aires, Argentina: Granica

Antonacopoulou, E. & Gabriel, Y. (2001). Emotion, learning and organizational change: Towards an integration of psychoanalytic and other perspectives. *Journal of Organizational Change Management, 14* (5), 435 – 451

Arellano, D. (2002). Nueva gestión pública: ¿el meteorito que mató al dinosaurio? Lecciones para la reforma administrativa en países como México. *Revista del CLAD Reforma y Democracia,* (23): 1-21.

Arratia, A. (2010). *Desempeño laboral y condiciones de trabajo docente en chile: influencias y percepciones desde los evaluados*. (tesis de maestria) Universidad de Chile, Santigao de chile, Chile..

Atehortúa. F, (2008) *Sistema de gestión integral. Una sola gestión, un solo equipo*. Medellin, Colombia: Editorial Antioquia.

Bateman, T., Snell, S. (1999). *Administración. Una ventaja competitiva (4ª Ed.).* Ediciones Venezuela: Mc Graw Hill.

Bohlander, G. y Sherman, A. (2001*). Administración de los Recursos Humanos 3a. ed.* México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Botero, J. (2011). *Propuesta de un juego de rol para evaluar la competencia del liderazgo basado en el método de desarrollo de habilidades gerenciales* (Tesis de Maestría), Universidad Nacional de Colombia Sede Medellín, Medellin, Colombia

Calderon, F. (2006) *Taller gestion de talento por competencias*.Quito, Ecuador: Grupo Portal

Camargo, E. & Delgado, M. (2011). Las competencias Gerenciales en las Organizaciones de Alto desempeño. Universidad Rafael Urdaneta. Venezuela. Recuperado de http://www.uru.edu/fondoeditorial/articulos/Mariadelgado/LAS%20COMPETENCIAS% 20GERENCIALES%20-%20mariadelgado.pdf.

Carazo, J. (2013). Luces y sombras del perfil profesional del directivo público. *Capital Humano*,(272): 102-106.

CENCOSUD (2015). *Informe del Nivel de ventas en la cadena de supermercados y de tiendas por departamento. Problema de Despido de Trabajadores.* Santiago de Chile: Informe de CENCOSUD.

Cerro, S. (2010). *Dirigir con talento. Competencias personales para los directivos.* Pamplona: Ed. Eunsa.

Chiavenato, I (2012) *Gestión del talento humano*. México: McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos. 5ª edición*. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. Quinta Edición. México: McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2007) *administración de recursos humanos, 8va edición*. México: editora McGraw-Hill,

Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano.* Argentina/México: McGraw-Hill/Interamericana. Editores, S.A. de C.V.

Cowling, A y James P. (2007*). La esencia de la administración de personal y las relaciones industriales,* México: Ed. Prentice Hall Hispanoamericana.

Davenport, T. (2000). *Capital Humano: Creando Ventajas Competitivas a Través de las Personas* .España: Ediciones Gestión.

Dhiman, S. (2007). Running successful organizations humanly: Lessons from the trenches. *Journal of Global Business Issues, 1*(1): 53

CAPITULO VI

ANEXOS

ANEXO 1: MATRIZ DE CONSISTENCIA

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA CADENA DE SUPERMERCADOS METRO S.A. , AÑO 2015.

PROBLEMA GENERAL	**OBJETIVO GENERAL**	**HIPÓTESIS GENERAL**	**VARIABLES**	**DIMENSIONES**	**INDICADORES**	**METODOLOGÍA**
¿De que manera las competencias organizacionales influye en el desempeño laboral de lostrabajadores de la cadena de supermercados Metro S.A. , año 2015?	Evaluar de que manera las competencias organizacionales influye en el desempeño laboral de lostrabajadores de la cadena de supermercados Metro S.A. , año 2015.	Las competencias organizacionales influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la cadena de supermercados Metro S.A. , año 2015.	**VARIABLE INDEPENDIENTE X: COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES**	X1:Compromiso Organizacional. X2:Habilidades directivas.	X1.1:Participacion. X1.2:Capacitacion. X2.1:Aprendizaje. X2.2:Trabajo bajo presion.	**1.Tipo de la Investigación** **a. Tipo** Básico **b. Nivel de la Investigación** Descriptivo-Correlacional. **2. Diseño Investigación**
PROBLEMAS ESPECIFICOS	**OBJETIVOS ESPECIFICOS**	**HIPÓTESIS ESPECIFICAS**	**VARIABLE DEPENDIEN**			

¿Cómo el compromiso organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la cadena de supermercados Metro S.A. , año 2015?	Determinar cómo el compromiso organizacional influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la cadena de supermercados Metro S.A. , año 2015.	El compromiso organizacional influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la cadena de supermercados Metro S.A. , año 2015.	**TE Y: DESEMPEÑO LABORAL**	Y1:Gestion del personal. Y2:Evaluacion del personal. Y3:Eficiencia.	Y1.1:Responsabilidad. Y1.2:Motivacion. Y2.1:Etica profesional. Y2.2:Cumplimiento de normas. Y3.1:Productividad laboral.	No Experimental-Transversal. **3. Población** La poblacion son 170 trabajadores del Supermercado Metro, sede San Juan de Miraflores, año 2015. **4.Muestra** La muestra se determino en 62 trabajadores de la cadema metro, sede San Juan de Miraflores, año 2015.
¿Cómo las habilidades directivas influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la cadena de supermercados Metro S.A. , año 2015?	Evaluar cómo las habilidades directivas influye en el desempeño laboral de los trabajadores de la cadena de supermercados Metro S.A. , año 2015.	Las habilidades directivas influye significativamente en el desempeño laboral de los trabajadores de la cadena de supermercados Metro S.A. , año 2015.				

ANEXO 2: VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS

La preocupación del investigador es cuidar que el instrumento que elabore para la recolección de datos, posea las cualidades básicas y necesarias, como la Validez y la Confiabilidad. Según Jay Cohen (citado por Sánchez, 2014),

En relación a la validez cuando se aplica un instrumento, se refiere al juicio del investigador de lo bien que mide de hecho el instrumento, es decir de su juicio de lo que pretende medir, juicio basado en la evidencia sobre lo apropiado de las inferencias extraídas (deducción de un proceso de razonamiento), como también del error, del instrumento.

La caracterización de la Validez de las pruebas del instrumento y de sus puntuaciones, son expresadas con frecuencia con términos como "Aceptable" y "Débil", lo que refleja un Juicio de lo adecuado que resulta estar midiendo la realidad según los atributos, para cuya medición se diseño el instrumento, medido en un rango de 1 a 100.

La Validación (también denominada veracidad, exactitud, autenticidad o solidez del instrumento) del instrumento, viene a ser entonces, el proceso de Recopilación y Valoración (resultados) de la evidencia de Validez. Pero, no hay reglas para determinar el rango mínimo aceptable de un "coeficiente" de validez, según Cronbach y Gleser (1965), que afirmaron que dichos coeficiente de validez no necesitan ser tan elevados, y luego Lawshe (1975), propuso la formula simple para cuantificar el grado de consenso, solicitando a un Grupo de Expertos, que determinen la Validez de contenido de un instrumento. El Cuadro muestra dichos valores, las que se tomaran en cuenta para la Validación del Instrumento.

Cuadro 1: Valores Mínimos de Validez, según Grupos de Expertos

Numero de Expertos	Valor Mínimo (Coeficiente)	**Semáforos**
40	0.29	
20	0.42	
15	0.49	
10	0.62	
De 3 a menos de 10	De 0.84 a 0.90	

Fuente: La Cuarta Vía. Sánchez (2011). Tomado de Lawshe (1975

ANEXO 3. CUESTIONARIO SOBRE GESTION POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL

Edad: …… Género: M ( ) F ( )

Codificación				
1	**2**	**3**	**4**	**5**
Totalmente de acuerdo	**De acuerdo**	**Ni de acuerdo ni en desacuerdo**	**En desacuerdo**	**Totalmente en desacuerdo**

	VARIABLE INDEPENDIENTE: COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
	DIMENSIÓN 1: COMPROMISO ORGANIZACIONAL					
	INDICADOR :PARTICIPACION					
01	Se mantiene actualizado profesionalmente en forma permanente.					
02	Le cuesta trabajo entender y analizar la información que genera el entorno y utilizarla en su beneficio.					
03	Establece de manera participativa en las pautas de acción a seguir para el logro de los objetivos de la empresa.					
04	Recopila información de manera sistemática y ordenada, para analizarla y detectar posibles riesgos que habían pasado desapercibidos anteriormente.					
05	Tiene dificultades para interpretar normas y procedimientos del área.					

	INDICADOR :CAPACITACION					
06	¿Es la falta de capacitación un factor que repercute para aumentar la productividad del personal?					
07	¿Se le proporciona capacitación al empleado periódicamente?					
08	¿Se le brindan a los empleados condiciones laborales óptimas para mejor desenvolvimiento dentro de la empresa?					
09	¿Tiene usted claramente definidos los valores corporativos de la empresa?					
	DIMENSIÓN 2: HABILIDADES DIRECTIVAS					
	INDICADOR :APRENDIZAJE					
10	Se caracteriza por poseer una gran capacidad natural para el aprendizaje					
11	Se caracteriza por sus decisiones, opiniones y pensamientos sensatos y atinados.					
12	El tiempo que tarda en incorporar nuevos conocimientos tiende a ser largo y de baja productividad.					
13	Tiene la habilidad para sacar adelante el trabajo encomendado aún cuando se le presenten situaciones problemáticas o desviaciones imprevistas.					
	INDICADOR :TRABAJO BAJO PRESION					
14	Se le dificulta el entendimiento e interpretación de estadísticas, informes y en general el manejo de información técnica.					
15	Se le dificulta seguir instrucciones y pedir ayuda					
16	Tiende a presentar reacciones físicas o enfermarse cuando los niveles de exigencia de su trabajo se elevan.					
17	¿Es relevante para la empresa los valores que posee el personal?					

18	¿Se efectúan trabajos en equipo en la empresa?					
	VARIABLE DEPENDIENTE:DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES					
	DIMENSIÓN 1: GESTIÓN DE PERSONAL					
	INDICADOR :RESPONSABILIDAD					
19	¿Puedo trabajar bien aunque no me estén supervisando?					
20	¿Soy cuidadoso al realizar mi trabajo?					
21	¿Realizo mi trabajo cuidando los recursos materiales?					
22	¿Disfruto lo que hago?					
	INDICADOR :MOTIVACION					
23	¿Se utiliza en la empresa la evaluación del personal como un medio de motivación y estimulo?					
24	¿Cumplo con las metas mensuales establecidas?					
25	¿Se proporciona a los empleados información acerca de su desempeño laboral?					
26	¿Se considera a la promoción interna como un medio de motivación para los empleados?					
	DIMENSIÓN 2:EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO					
	INDICADOR :ETICA PROFESIONAL					
27	¿Mantengo buenas relaciones con mi jefe inmediato?					
28	¿Ayudo a mis compañeros cuando me necesitan?					
29	¿Me responsabilizo de las consecuencias de mis malas decisiones laborales?					
30	¿Asisto puntualmente al trabajo?					
	INDICADOR :CUMPLIMIENTOS DE NORMAS					
31	¿Tengo conocimiento del código de ética interno de la empresa?					

32	¿Cumplo con las normas de seguridad al realizar mi trabajo?					
33	¿Soy cuidadoso con las instalaciones de la institución?					
34	¿Su desempeño, productividad y calidad de trabajo se ven menguados ante un cambio de su entorno?					
	DIMENSIÓN 3: EFICIENCIA					
	INDICADOR :PRODUCTIVIDAD LABORAL					
35	Los objetivos en la empresa son siempre logrados gracias a que se planifica y se piensa antes de actuar					
36	Usted pone el mayor esfuerzo posible en su trabajo, inclusive hace más de lo que tiene que hacer.					
37	La productividad en la empresa es muy buena debido a que la gestión está bien organizada, planeada y dirigida.					
38	El personal de la empresa trabaja bajo la presión adecuada para lograr los objetivos.					
	INDICADOR :ORGANIZACIÓN					
39	El trabajo está adecuadamente organizado en la empresa lo que permite ahorrar recursos, tiempo y dinero.					
40	La efectividad en la empresa puede mejorarse si se incrementa el apoyo tecnológico en los operativos.					

ANEXO 4: CONFIABILIDAD DE INSTRUMENTOS

Confiabilidad es sinónimo de seguridad, fiable o consistencia. La Confiabilidad de un Instrumento establece la consistencia del instrumento que se ha elaborado mediante un puntaje, como resultado de la medición exacta de la variable (s), pero que contiene el puntaje verdadero más el margen de error. La Medición del Valor es única, y cuando se realicen sucesivas mediciones, se obtendrán puntajes aproximados a este valor, por cuanto aún no se posee un instrumento tan perfecto que sea capaz de medir la magnitud real.

Los factores que contribuyen a mejorar la confiabilidad de una prueba son el adecuado número de ítems, la homogeneidad de los elementos de la prueba y la representatividad (muestra representativa) de lo que se quiere medir.

Según Sánchez (2011), en la investigación se calcula la confiabilidad, según método desarrollado por Cronbach (1951), denominado "Coeficiente Alfa…. + error estándar" del instrumento a evaluar a ser utilizada en pruebas que contienen reactivos que pueden calificarse en forma individual a lo largo de un rango de valores (de 1 a 100). Como no se conoce la "Puntuación Verdadera", para ninguna persona que responda la prueba, se permite estimar el rango en que es probable que exista la puntuación verdadera.

El Cuadro permite interpretar, según el Alfa de Cronbach, los Valores hallados.

Cuadro 2: Rangos de Confiabilidad para Enfoques Cuantitativos

Intervalos	Interpretación	Semáforo
De 01 a 20	Poca Confiabilidad	
De 21 a 40	Baja Confiabilidad	
De 41 a 60	Confiable	
De 61 a 80	Muy Confiable	
De 81 a 100	Excelente Confiabilidad	

Fuente: La Cuarta Vía. Sánchez (2011).