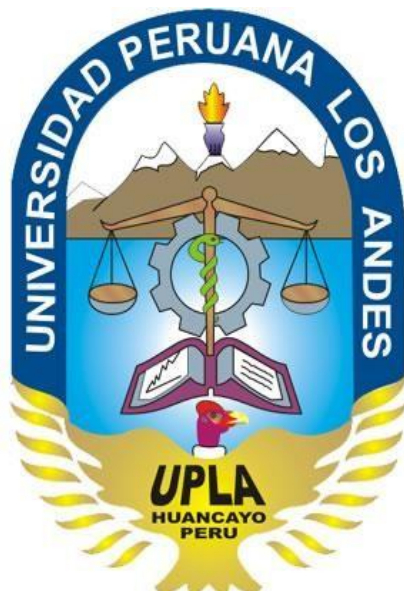


UNIVERSIDAD PERUANA LOS ANDES

FACULTAD DE INGENIERIA

ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA INDUSTRIAL



MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR LA SATISFACCION LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL (SENATI) - HUANCAYO

Área de investigación: Gestión Empresarial

Línea de investigación: Gestión Empresarial

PRESENTADO POR:

BACH. HERIC YURI AQUINO DE LA CRUZ

PARA OPTAR EL TITULO PROFESIONAL DE:

INGENIERO INDUSTRIAL

HUANCAYO – PERU

2017

HOJA DE CONFORMIDAD DE JURADOS

.....
Dr. CASIO AURELIO TORRES LOPEZ

.....
ING. VICTOR CALLE VIVANCO

.....
ING. JORGE FRANKLIN GARCIA CUBA

.....
DR. MAGNO TEOFILO BALDEON TOVAR

.....
Mg. MIGUEL ANGEL CARLOS CANALES
SECRETARIO DOCENTE

ASESORES

Dr. CARLOS SANCHEZ GUZMAN

M.Sc. JUAN FERNANDO ZEVALLOS
SANTIVAÑEZ

DEDICATORIA

A mis padres y hermanos, por ser el soporte y motivación más importante de mi vida y por su cariño y apoyo constante a lo largo de mi existencia.

ÍNDICE

INDICE.....	v
DEDICATORIA.....	iv
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	ixx
RESUMEN.....	x
ABSTRACT	xii
INTRODUCCIÓN.....	xii
CAPÍTULO I.....	1
PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO.....	1
1.1. DESCRIPCION DE LA EMPRESA.....	1
1.1.1. Reseña Histórica	1
1.1.2. Misión	1
1.1.3. Visión	1
1.1.4 Valores.....	1
1.1.5 Niveles	2
1.1.6. Metodología	2
1.1.7. Política Institucional	2
1.2. Planteamiento del Problema	3
1.3. Formulación Del Problema	4
1.3.1. Problema General.....	4
1.3.2. Problemas Específicos	4
1.4. Objetivos de la Investigación	5
1.4.1. Objetivo General.....	5
1.4.2. Objetivos Específicos	5
1.5. Justificación	5
1.5.1. Justificación Social	5
1.5.2. Justificación Metodológica	7

1.6. Importancia del Proyecto	7
1.7. Limitaciones de la Investigación	8
CAPÍTULO II.....	9
MARCO TEÓRICO	9
2.1. ANTECEDENTES	9
2.1.1. Antecedentes Internacional.....	9
2.1.2. Antecedentes Nacional	12
2.2. BASES TEÓRICAS.....	14
2.2.1. Gestión por competencias:	14
2.2.2. Satisfacción Laboral	23
2.4. Marco Conceptual	31
2.4.1. Gestión por competencias.....	31
CAPITULO III.....	37
Metodología de la Investigación	37
3.1. Nivel y Tipo de Investigación	37
3.1.1. Nivel de Investigación.....	37
3.1.2. Tipo de Investigación	37
3.2. Diseño de la Investigación	37
3.3. Población.....	38
3.4. Técnicas e instrumento de recolección de datos	38
3.5. Hipótesis.....	39
3.5.1. Hipótesis General	39
3.5.2. Hipótesis Específicas.....	39
3.6. Variables.....	39
Variable Independiente: Gestión por competencias	39
Variable Dependiente: Satisfacción laboral.....	39
3.7. Materiales y Recursos	40

3.8. Procedimiento de la investigación	40
CAPÍTULO IV	43
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	43
4.1.- Resultados Específico	43
4.1.1. Análisis de dimensiones de Gestión por competencias.....	44
4.2.1. Contrastación de hipótesis.....	49
CAPITULO V	50
DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	50
CONCLUSIONES.....	53
RECOMENDACIONES.....	54
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	55
ANEXOS.....	57

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
TABLA N° 01 Recuento y porcentajes del Nivel de aplicación de gestión por competencias	43
TABLA N° 02 Recuento y porcentajes del Nivel de la dimensión Selección del personal	44
TABLA N° 03 Recuento y porcentajes del Nivel de la dimensión capacitación y desarrollo	45
TABLA N° 04 Recuento y porcentajes del Nivel de la dimensión carrera profesional	45
TABLA N° 05 Recuento y porcentajes del Nivel de Satisfacción laboral	46
TABLA N° 06 Recuento y porcentajes del Nivel de la dimensión remuneración y promoción	47
TABLA N° 07 Recuento y porcentajes del Nivel de la dimensión seguridad y condiciones de trabajo	48
TABLA N° 08 Rho de Spearman para la relación entre gestión por competencias y satisfacción laboral	49

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág.
GRAFICO N° 01 Porcentajes del Nivel de aplicación de gestión por competencias	44
GRAFICO N° 02 Porcentajes del Nivel de Satisfacción laboral	46

RESUMEN

La presente investigación “Modelo de gestión por competencias para mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores del centro de formación profesional (SENATI) - Huancayo”; debe responder al problema de ¿Cuál es la relación entre la gestión por competencias y la satisfacción laboral de los colaboradores del centro de formación profesional SENATI-Huancayo en el 2017?, cuyo objetivo general es: determinar la relación entre la gestión por competencias y la satisfacción laboral, y la hipótesis general que debe verificarse es: Existe relación significativa entre la gestión por competencias y la satisfacción laboral de los colaboradores del centro de formación profesional SENATI-Huancayo en el 2017.

El tipo de investigación es aplicada de nivel descriptiva-explicativa y correlacional, cuyo diseño es no experimental, transversal; la población está conformado por 59 colaboradores del centro de formación profesional Huancayo, por tal motivo el tipo de estudio no se utiliza la técnica de muestreo; razón por la cual se empleó el censo.

Los resultados de esta investigación nos muestran los niveles obtenidos del nivel de aplicación de gestión por competencias donde al nivel bajo le corresponde el 55%, al medio 42% y al alto 3%. Por lo que se afirma que la mayoría de los colaboradores opinan que la aplicación de gestión por competencias es bajo (55%); y los niveles obtenidos de la variable satisfacción laboral donde los colaboradores se sienten insatisfechos en un 81%, medianamente satisfechos un 12% y satisfechos el 7%, por lo que se afirma que la mayoría de los colaboradores del centro de formación profesional SENATI-Huancayo tiene un nivel de insatisfacción laboral (81%).

Palabras clave: Gestión por competencias, Satisfacción laboral

ABSTRACT

The present research "Management model by competences to improve the job satisfaction of the collaborators of the vocational training center (SENATI) - Huancayo"; should respond to the problem of What is the relationship between the management by competences and the job satisfaction of the employees of the SENATI-Huancayo vocational training center in 2017? whose general objective is: to determine the relationship between competency management and job satisfaction, and the general hypothesis to be verified is: There is a significant relationship between the management by competencies and the job satisfaction of the employees of the SENATI-Huancayo vocational training center in 2017.

The type of research is applied at the descriptive- explanatory and correlational level, whose design is non-experimental, transversal; the population is made up of 59 employees of the Huancayo vocational training center, so the type of study does not use the sampling technique; reason for which the census was used.

The results of this research show the levels obtained from the level of application of management by competences where the low level corresponds to 55%, the average 42% and the high 3%. Therefore, it is stated that most of the collaborators believe that the application of management by competencies is low (55%); And the levels obtained from the variable job satisfaction where employees feel unsatisfied by 81%, moderately satisfied by 12% and satisfied by 7%, so it is stated that most of the employees of the SENATI-Huancayo vocational training center has a level of job dissatisfaction (81%).

Key words: Competence management, Job satisfaction

INTRODUCCIÓN

La investigación está referida a la “Gestión por Competencias para mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores del centro de formación profesional (SENATI) - Huancayo”, el cual pretende estudiar la relación existente entre la gestión por competencias y la satisfacción laboral de los colaboradores del centro de formación profesional SENATI - Huancayo.

Un sistema de gestión por competencias involucra a varios procesos dentro de la organización, el desarrollo de los mismos coadyuva a mejorar el nivel de satisfacción de los clientes y finalmente mejoran la rentabilidad de la empresa. Según la Ley Orgánica las instituciones promueven la adecuada prestación de los servicios públicos locales y el desarrollo integral, sostenible y armónico de su circunscripción, asimismo gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia.

Según esta normatividad se debe de buscar las herramientas más efectivas para el logro de estos objetivos, sin embargo, no se aplica una gestión por competencias y se observa deficiente modelo de gestión por competencias de los colaboradores, motivo por el cual se realiza esta investigación.

Una gestión por competencias que se enfoque no sólo a las competencias básicas o conocimientos necesarios para un desempeño adecuado sino también a sus competencias referidas a sus actitudes conseguirá alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la institución de una manera efectiva.

Por lo tanto, la gestión por competencias es un modelo de gestión del talento humano con un nuevo enfoque; detectando, adquiriendo, potenciando y desarrollando las competencias que dan valor añadido a la organización y que lo diferencia en su sector, orientándose al logro de sus objetivos, por ello en esta investigación se estudiará la relación existente entre la gestión por competencias y la satisfacción laboral en el centro de formación profesional SENATI - Huancayo.

La tesis se ha dividido en 05 capítulos, el Capítulo I corresponde al planteamiento del Estudio haciendo una descripción del problema, así como la formulación del problema y el planteamiento de los objetivos a lograr. El Capítulo II contiene el marco teórico del estudio iniciando con los antecedentes de estudio para luego presentar la base teórica de las dos variables de estudio.

El Capítulo III da a conocer la metodología de la investigación la que encuadra toda la investigación. El Capítulo IV da a conocer los resultados del estudio de forma descriptiva e inferencial mediante la contrastación de hipótesis.

Finalmente, el Capítulo V corresponde a la discusión de resultados con cada uno de los antecedentes del estudio. Al término de la investigación se da a conocer las conclusiones a las que se ha llegado, así como las recomendaciones necesarias.

Heric Aquino
Tesista

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1.1. Reseña Histórica

La institución conocida como: El Servicio Nacional de Adiestramiento en Trabajo Industrial SENATI, esta dentro del rubro de educación superior donde se brinda capacitación técnica en la actividad industrial manufacturera y las labores de instalación, reparación y mantenimiento. El SENATI, imparte diversas carreras relacionadas a la aplicación de la ingeniería acorde a las necesidades de nuestro país. Estas están orientadas al desarrollo industrial y nacional. SENATI fue creado el 19 de diciembre de 1961 con decreto ley N° 13771, debiéndose a la necesidad de formar trabajadores capacitados en el sector industrial.

1.1.2. Misión

Formar profesionales técnicos innovadores y altamente productivos.

1.1.3. Visión

Liderar en América Latina, la excelencia en formación profesional tecnológica.

1.1.4 Valores

- Integridad.
- Compromiso.

- Servicio.
- Disciplina.
- Innovación y creatividad.

1.1.5 Niveles

En función de los diversos requisitos presentes en la estructura ocupacional de la actividad de producción, el SENATI establece programas de capacitación y formación profesional para los siguientes niveles ocupacionales:

- Nivel Técnico Operativo.
- Nivel Técnico Medio.
- Nivel Técnico Superior.

1.1.6. Metodología

El SENATI se caracteriza por una metodología de enseñanza “aprender haciendo” bajo condiciones de producción reales. El “Sistema dual SENATI - Empresa” es usado en la formación en ocupaciones técnicas operativas, esta se caracteriza por la alternancia de actividades del aprendizaje práctico en las empresas con el centro de formación profesional. Son cerca de 8 600 las empresas que, a nivel nacional, participan en el Aprendizaje Dual conducido por el SENATI.

1.1.7. Política Institucional

- Cooperar con el incremento de la productividad y el desarrollo del Sector Industrial Manufacturero y demás sectores productivos, mediante la la capacitación y formación profesional.
- Ofrecer capacitación y formación acorde con las necesidades del mercado, contribuyendo desarrollo del talento humano para mejorar la empleabilidad.
- Responder de manera efectiva a la demanda de personal calificado para el trabajo de los sectores productivos.
- Contribuir a la mejora de la educación de los trabajadores técnicos profesionales con los avances tecnológicos del momento.

- Propiciar la permanente satisfacción de los clientes en la capacitación y formación profesional, así como en los servicios técnicos y empresariales que brinda SENATI.

1.2. Planteamiento del Problema

En la actualidad ha cambiado la perspectiva dentro de las empresas considerando como factor clave dentro de una organización a los recursos humanos y el nivel de satisfacción de los trabajadores, todo esto obedece al logro de los objetivos de la empresa los que le dará mayor ventaja competitiva en su medio.

A nivel internacional la población económicamente activa no está totalmente empleada, existe dificultad para cubrir los puestos de trabajo y las empresas también encuentran dificultad para cubrir los puestos que ofrecen con el personal adecuado y capacitado para el puesto, es por ello que la gestión de las empresas ha ido cambiando a la par de la necesidad, por lo tanto la gestión por competencias se presenta como una alternativa tanto para la empresa como para el trabajador por lo que se hace necesario que toda institución debería contar con un modelo de gestión por competencia, donde todos los integrantes de la empresa contribuyan el cumplimiento de los planes estratégicos cuya finalidad es impulsar el nivel de excelencia de las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. (Alles, 2014)

El Perú no es ajeno a la realidad mundial, donde el trabajo es muy importante para las personas, pero donde también las empresas se preocupan cada vez más el poder contar con profesionales idóneos para los puestos que ofrecen

En nuestro país se están implementando sistemas muy eficientes para tener los profesionales que califiquen para los puestos que se ofrecen. (Bedoya, 2013)

En la ciudad de Huancayo entidades públicas y privadas, basados en políticas por competencias para no seguir enfrentando dificultades para lograr metas y objetivos puesto que la satisfacción del personal se considera

fundamental, pues en cuanto el personal sea más competente mejorará el grado de eficiencia.

Por su lado SENATI, CFP Huancayo, que es una organización de Formación Profesional se encarga mediante su área de Bienestar Social del bienestar y desarrollo social del personal de instrucción y personal administrativo.

El SENATI, en lo concerniente a infraestructura se observa en el área de informática existe deficiencia del hardware y software por falta de actualización de los dispositivos y de la placa de mayor capacidad, a consecuencia de esto se presenta, encolamiento o saturación de línea y trabas para el rápido cumplimiento de funciones.

En el aspecto mobiliario, el diseño de los módulos para atención al público, es incómodo y reducido no permite dar una buena atención personalizada a los clientes. No está bien diseñada, no cumple las normas de bio-seguridad igualmente los parámetros de ruido, iluminación, ventilación y las áreas de trabajo son reducidas.

También se ha podido observar el manejo inadecuado de los recursos humanos, cuando se realiza la selección de personal, para cubrir una plaza vacante para un lugar u oficina determinada, sin existir el puesto ni el presupuesto para el mismo, generando disconformidad para el personal.

Todo lo arriba mencionado ha motivado esta investigación formulándonos las preguntas se siguen.

1.3. Formulación Del Problema

1.3.1. Problema General

¿Cuál es la relación entre la gestión por competencias y la satisfacción laboral de los colaboradores del centro de formación profesional SENATI-Huancayo en el 2017?

1.3.2. Problemas Específicos

- a. ¿Cuál es el nivel de aplicación de la gestión por competencias en el centro de formación profesional SENATI-Huancayo en el 2017?

- b. ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores del centro de formación profesional SENATI-Huancayo en el 2017?

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo General

Determinar la relación entre la gestión por competencias y la satisfacción laboral de los colaboradores del centro de formación profesional SENATI-Huancayo en el 2017

1.4.2. Objetivos Específicos

- a. Determinar el nivel de aplicación de la gestión por competencias en el centro de formación profesional SENATI-Huancayo en el 2017.
- b. Determinar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores del centro de formación profesional SENATI-Huancayo en el 2017.

1.5. Justificación

1.5.1. Justificación Social

El desarrollo de esta investigación nos permitirá saber la situación actual del SENATI, CFP Huancayo en relación al nivel de satisfacción laboral de sus colaboradores con el fin de determinar aquellos factores que estén trabajando apropiadamente y aquellos que pudieran estar trabajando deficientemente para poder dar recomendaciones que al poner en práctica podrían reforzar los elementos que estén generando un buen nivel de satisfacción y mejorar los que no están trabajando en forma apropiada. Si ese es el caso, el SENATI específicamente el CFP Huancayo estaría en un ámbito más favorable

para alcanzar los objetivos y lograr que los trabajadores se sientan satisfechos en su trabajo.

Por otra parte el desarrollo de la investigación permitirá aportar para el mejoramiento de SENATI a través de la implementación de los conocimientos adquiridos a lo largo de una formación profesional.

Partiendo de lo anterior, la gestión de humanos evolucionó a través del tiempo, y actualmente está enfrascada en nuevos desafíos, el modelo de gestión por competencias es uno de ellos, tornándose en la organización, en una manera de alcanzar la armonía entre el desarrollo individual de las personas y los objetivos organizacionales, incrementando a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los trabajadores inmersos en el accionar de una organización.

Sin lugar a dudas este modelo mejora la empresa y la relación laboral, puesto que el salario no es lo más importante para un trabajador. Muchos estudios han concluido que el valor que aportan a la empresa y la contribución es lo que más estimula a los trabajadores a continuar en su puesto. Si un trabajador posee competencias y siente que aporta al mejoramiento productivo de la empresa se va a sentir más satisfecho.

Esta investigación podrá utilizarse de manera referencial en indagaciones futuras interesadas en el tema y objeto estudiado. Así mismo se aportarán elementos teóricos para determinar un modelo de gestión por competencias para mejorar la satisfacción laboral de los colaboradores de SENATI CFP Huancayo y de ser puesto en práctica le permitirá fortalecer el desarrollo de la Institución.

1.5.2. Justificación Metodológica

La presente investigación será un aporte para la investigación, en el diseño, construcción y validación de instrumentos de recolección de datos, pues la investigación será más activa, más confiable al producir conocimientos, de la misma manera se plantea obtener soluciones adecuadas para qué, el SENATI, aplique una estructura estratégica sobre gestión por competencias y los recursos humanos, en un sistema organizacional altamente competitivo con la satisfacción de cada uno de sus colaboradores.

1.6. Importancia del Proyecto

El talento humano es fundamental para el éxito de cualquier organización, ya que son las personas quienes usan e interactúan con el resto de recursos que tiene dicha organización para cumplir los objetivos planteados. Para ello es esencial que los trabajadores tengan niveles altos de satisfacción laboral y estén bien motivados, pues de estos factores depende su desempeño individual y grupal.

El desarrollo de esta investigación nos permitirá evidenciar la coyuntura actual del SENATI CFP Huancayo en relación con el nivel de satisfacción laboral de sus trabajadores, con el fin de identificar a los factores que estén funcionando de manera apropiada y aquellos que pudieran estar funcionando de manera deficiente.

La realización y culminación de la presente investigación tendrá como alcance, de servir como un antecedente científico para otras investigaciones en el Área de Administración de Empresas y afines, y al aplicar el modelo de gestión por competencias en mi unidad de análisis, que es mi centro laboral el CFP Huancayo, y de comprobarse mi hipótesis se podrá aplicarlo en toda la Zonal Junín- Pasco-Huancavelica que abarca los CFP de La Oroya, San Ramón, Rio negro, Cerro de Pasco y Huancavelica.

1.7. Limitaciones de la Investigación

La limitación principal de la investigación será la implementación ya que este tipo de gestión, no siempre será correcto o adecuado a los ojos de los gerentes, jefes de la Institución, pues estos muchas veces limitan a los empleados por los que pudieran efectuar cambios amplios en el ámbito de las políticas de los recursos humanos y de la flexibilización de los roles más tradicionales y que por costumbre se vienen realizando.

Delimitación de la investigación:

La investigación se realizará en el SENATI, CFP Huancayo, en el año 2017, semestre académico 2017-I que comprende desde enero hasta julio del presente año.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

2.1.1. Antecedentes Internacional

Tesis, El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos, para Entelequia, por Camejo; 2008.

Llegando a concluir que la Gerencia de los Recursos Humanos tiene que proponer sistemas para evaluar el desempeño, fundamentados en la autoconfianza del colaborador en el desarrollo laboral, así pues, el inmediato superior se vuelve un guía que brinda respuestas oportunas que aporten al logro de objetivos. Así pues, el modelo de gestión por competencias propuesto dirige a la gerencia de los Recursos Humanos, a potenciar las motivaciones del colaborador y de sus esfuerzos para el logro de sus objetivos dentro de su área de trabajo. También optimiza la comunicación y las relaciones con los compañeros de trabajo, colegas, así como superiores y/o subordinados. (Camejo, 2008)

Tesis, Análisis de la gestión de competencias y su integración a un nuevo Modelo de Gestión del Desempeño; para optar al Título Ingeniero Comercial, mención en Administración en la Universidad de Chile; por Gonzáles, Mendoza, & Opazo, 2008.

Siendo algunos de los principales resultados que las competencias que requieren de más atención son “Contribuir a resultados”, con un 24% de brecha, y “Visión de negocio”, con un 17,5%, ya que la primera competencia influye de forma directa la rentabilidad del negocio y a nivel de dirección, el área que obtuvo los más bajos resultados fue Finanzas, la cual presentó un total de 8 brechas, 5 de las cuales corresponden a los cargos de mando y donde los valores de éstas variaron entre un 25% y un 40%.

Concluyendo que la organización se encuentra relativamente bien, sin embargo, queda pendiente aplicar de forma práctica los resultados que se obtuvieron en las evaluaciones hechas por la Compañía. Asimismo, en esta evaluación, la mayor parte de los resultados varían en torno al nivel 4, lo que puede demostrar que los administradores de la empresa se hallan en una situación muy competente. Finalmente, los resultados que destacan más dentro de la evaluación de clima es que la organización, en el tiempo que lleva efectuando sus labores ha ido mejorando sus resultados en cada una de las dimensiones medidas por el GPW, hallándose dentro de las mejores treinta y cinco empresas donde laborar. (Gonzáles, Mendoza, & Opazo, 2008)

Tesis Doctoral, Modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil de Ciudad Obregón, para el Instituto Tecnológico de Sonora; por Navarro; 2014.

Concluyendo que el modelo para optimizar el desempeño particular en la organización de la sociedad civil realizado, puede replicarse en cualquier otra empresa de este mismo rubro, pues los entes que forman parte en el modelo se pueden adaptar a cualquier puesto o cargo existente, variando tan solo el tiempo empleado en la implementación, así también, se requiere

la clara identificación a qué puestos de esa compañía se les designará cada uno de los roles básicos que se desarrollan para implementar el modelo. (Navarro, 2014)

Tesis, Gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del Banco Guayaquil, Agencia Portoviejo, por Vera; 2016.

Algunos resultados muestran que un alto porcentaje (84%), señalan que en la institución donde se laboran sí hacen uso de la competencia como instrumento de Gestión de Recursos Humanos, y el 16% indica que en su empresa no se hace uso del modelo de competencias. El 46% de los encuestados respondieron que el Banco Guayaquil debería ocuparse más en capacitar a su personal, un 37% señaló que las condiciones laborales son importantes para mejorar su desempeño, y el 17% restante consideran que la experiencia y la tecnificación aportarían a la mejora del trabajo del talento humano.

Concluyendo que la gestión por competencias en el Banco materia de investigación se enfoca en un modelo de conducta en donde las competencias se definen a partir de los trabajadores con mejor desempeño, observándose capacidades como la iniciativa, no resistencia al cambio y liderazgo. La organización mantiene un entorno laboral apto, el ambiente es estructurado, se conocen las reglas y normas de trabajo, los trabajadores tienen un sentimiento responsable hacia su cargo, lo que influye en los niveles de calidad y en los procedimientos de gestión así como productivos. (Vera, 2016)

2.1.2. Antecedentes Nacional

Tesis Doctor, Estrategia metodológica integradora orientada a mejorar la Satisfacción en el Trabajo Docente de Profesores de La Escuela Profesional de Enfermería de la UNSM-T; por Reátegui ; 2010.

Llegando a concluir que medir la satisfacción laboral es relevante, ya que diagnostica el bienestar de una empresa y gracias a ello se tienen resultados que ayudan a conocer los problemas que requieren atenderse, los motivos de falta de contentamiento de los trabajadores y los factores que ayudan a la satisfacción en general. Por lo general el malestar docente es ambiental (sueldo, infraestructura donde desempeña su trabajo, reconocimiento, entre otros), que va de la mano a los hechos de la enseñanza en sí misma, y presión social. (Reátegui, 2010)

Tesis, Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en La Municipalidad Distrital de San Jerónimo; por Casa; 2015.

Concluyendo que el valor de correlación que existe entre las variables gestión por competencias y desempeño laboral, haciendo uso del coeficiente de Pearson, es de 0,555 lo que quiere decir que existe una correlación positiva moderada. Los resultados de correlación más bajos se presentaron entre las variables proceso de selección de personal y la variable desempeño laboral ya que no se obtuvieron relaciones significativas entre sus indicadores. Se deduce así que la selección de personal está actuando como una variable poco determinante de la dimensión desempeño laboral y viceversa. (Casa, 2015)

Tesis Doctoral, Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados del Sur de Manabí; por Marcillo; 2014.

Algunos de los resultados muestran que en el caso de los GAD del Sur de Manabí el 61% de los servidores señalan que no emplean procedimientos para la detección de errores. Así también los procesos realizados por los funcionarios en un 72% no miden el grado de satisfacción.

Concluyendo que es posible realizar la propuesta un modelo de gestión por competencia del talento humano, dados los datos obtenidos de los servidores Públicos de los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí, a través de aplicar la encuesta, según la percepción de los encuestados. Así también del diagnóstico realizado al talento humano se determina que se le ha otorgado poca atención. Entre una de las técnicas que se debe tomar en cuenta de manera sistemática es no dejar de lado sus aptitudes, experiencia y conocimientos, y que exista la información para realizar su labor, así como el reglamento correspondiente para los servidores Públicos y así obtengan un mejor desempeño. (Marcillo, 2014)

Tesis Maestría, Relación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la Empresa Ferro Sistemas, Surco-Lima, por Casma; 2015.

Acerca de los resultados se afirma que se halla una correlación significativa entre ambas variables, observándose que la gestión del talento humano por competencias, se percibe en un nivel medio o regular en un 83,35% y el desempeño laboral en un 97,92%. Así también con un nivel de percepción de 52,4% calificado como medio, un 45,2% de nivel bajo, significa que los trabajos de personal solo responden a planes de corto plazo; un nivel de percepción del 56%, seguido por un 39,3% del nivel bajo quiere decir que las pruebas de selección no son oportunas y las entrevistas no son las adecuadas para cubrir los puestos de trabajo; con un nivel de percepción de 66,7% calificado como medio seguido por un 20,2% de nivel bajo, y una media de 22,85 correspondiente al nivel medio, demuestra que se percibe un entorno laboral adecuado.

Se concluyó que cada factor productivo debe trabajar de forma eficiente, usando planes estratégicos para el desarrollo de talentos y lograr las competencias deseadas a fin de desempeñar labores eficazmente, así pues, se debe realizar la puesta en marcha del modelo de dirección fundamentado en la gestión del talento humano por competencias, que pueda ser prevista desde la planificación hasta el control de resultados. (Casma, 2015)

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Gestión por competencias:

La teoría de Recursos y Capacidades y la teoría de la Gestión del Conocimiento reflejan los conceptos centrales de la gestión por competencias.

La Teoría de recursos y capacidades nos introduce en analizar cada uno de los recursos y capacidades de la organización y su posibilidad de constituirse en ventajas competitivas.

La Gestión del Conocimiento permite entender el talento humano como una capacidad desarrollable, capaz de tornarse en una ventaja competitiva de la organización. Es muy importante resaltar que en ésta teoría el autor precisa que los únicos activos intangibles son las capacidades, no obstante es de suma importancia resaltar que no son los únicos activos intangibles de una empresa, existen otros que no guardan relación con la gestión del conocimiento o con las capacidades, ejemplo de ello sería la marca corporativa, el derecho de llaves, fondo de comercio, entre otros.

Teoría del recurso y las capacidades. En la actualidad la competencia de los mercados y las condiciones, como la mano de obra, el acceso a recursos financieros y la materia prima, ofrecen ventajas competitivas menores que en el pasado. Las tendencias actuales exigen que los ejecutivos superiores de las empresas se planteen nuevos conceptos para sus organizaciones, es necesario que se cambie la actual forma de ver a las organizaciones.

Componentes del modelo de gestión por competencias:

Las competencias que se definen y aplican en una organización se deben concebir como una estructura, es decir, una agrupación de herramientas que se orientan a un objetivo, que en este caso es el avance de la empresa mediante la optimización laboral del personal que lo realiza. (Consultores, Ernst & Youn, 2008)

Por ese motivo el procedimiento de implementar el sistema de competencias debe contar con todos los principios necesarios para su puesta en marcha:

- Información general acerca de la organización que examine sus perfiles básicos como la cantidad que factura, su nómina media, el prototipo de productos que fabrica o comercializa, el mercado en que actúa, entre otros.
- Información sobre la nómina, que incluye las características del profesional que más destacan así como las de la entidad, tiempo de labor, edad promedio, entre otros.

El sistema debe asimismo tomar en cuenta características de la administración de personal que realiza la empresa en los procedimientos más comunes de esta gestión como es seleccionar, formar, promocionar, retribuir, entre otros.

Si bien implementar un plan de administración se enfoca inicialmente a suplir los principales requerimientos de la empresa, el sistema proporciona, además de ser aplicada, datos relevantes para la organización, como vienen a ser:

D.1. Selección de personal

Seleccionar el personal se puede definir como escoger a la persona idónea para ocupar un determinado puesto laboral, y definido de forma más amplia consiste en seleccionar a los postulantes de mejor perfil para que ocupen los puestos que existen en la organización, procurando incrementar la efectividad y resultados del personal. El razonamiento para seleccionar se basa en las informaciones que se tengan acerca del puesto laboral al que va a ingresar el trabajador. Las circunstancias para seleccionar se fundamentan en las características específicas del puesto, cuyo fin consiste en brindar mayor imparcialidad y exactitud al seleccionar a la persona que cubrirá el puesto laboral. El seleccionar se conforma como un procedimiento de balance y de determinación, ya que, por un lado están las características y funciones del puesto vacante, y por otro

lado postulantes con muchas diferencias entre sí, quienes lidian por el puesto laboral.

La selección como proceso de decisión:

Al tener conocimientos de las especificaciones con respecto al puesto de trabajo, así como las aptitudes que deben tener los postulantes, puede pasar que ciertos postulantes cumplan con el perfil y tengan la oportunidad de ser entrevistados por la empresa solicitante y los tomen en consideración para ocupar el puesto requerido. El área encargada de seleccionar el personal no debe obligar a la empresa requirente que opte por tomar en cuenta a los postulantes que aprueban durante el procedimiento de comparar el puesto con las habilidades del candidato, debe restringirse a brindar el aporte especializado, emplear las herramientas para seleccionar y hacer de conocimiento quienes son los postulantes que consideren como los más aptos para el puesto.

El decidir acerca de admitir o rechazar a los postulantes involucra tres diseños para proceder:

- a. Modelo de colocación:** Al no tomar en cuenta el rechazar al postulante. Es una exigencia del ente demandante, de esta manera, el seleccionar es exigencia de cada jefe de área. Aquí solo existe un solo candidato para cubrir el puesto que se solicita.
- b. Modelo de selección:** Al existir muchos postulantes y solo se debe cubrir un puesto laboral. El perfil de cada postulante se compara con los requerimientos que el puesto a cubrir necesita y solicita. Si no es aceptado, ya no es parte del proceso, pues son muchos los demandantes para ocupar el puesto. Es parte del fundamento de que todos los puestos deben ocuparse por personal apto.
- c. Modelo de clasificación:** Se enfoca de forma más amplia, es decir son muchos postulantes y muchos puestos laborales solicitantes. Los perfiles de cada postulante son comparados de acuerdo a las exigencias de cada puesto de trabajo. Puede suceder que al postulante se le rechace o acepte para ese puesto laboral. En el caso de

rechazársele tiene la opción de postular a otros puestos laborales si tiene cuenta con las condiciones necesarias, hasta que todos los puestos se cubran. Cada puesto de trabajo que se pretende tiene muchos postulantes, sin embargo para cada puesto solo uno será aceptado. Parte del perfil del postulante es que tenga diversas destrezas laborales.

d. Técnicas de selección: La selección del personal es un sistema para comparar y luego tomar determinaciones, para su valoración es necesario que cuente con un respaldo, en este caso a partir de la información de los candidatos y puesto de trabajo como pueden ser:

- **Análisis del cargo:** Documentar los requisitos necesarios del cargo y las habilidades del candidato para ocupar el puesto. La metodología empleada puede ser diversa, lo preponderante para seleccionar de acuerdo a los requerimientos y aptitudes que debe tener quien aspira al puesto o cargo.
- **Aplicación de la herramienta de los sucesos críticos:** Se trata de llevar a cabo un control estructurado y riguroso acerca de todos los sucesos y conductas de quienes ocuparon el puesto solicitado, habiendo mostrado el mejor y peor desenvolvimiento. Requiere la identificación de las cualidades esperadas y no esperadas de los postulantes. El obstáculo que tiene es que se basa en el juicio del jefe inmediato. Pues no es fácil saber exactamente aquello que el jefe inmediato considera como desenvolvimiento favorable o desfavorable.
- **Análisis de la petición del solicitante:** Se trata de verificar la información plasmada en la petición, detallando los requerimientos y las cualidades que el solicitante al puesto debe tener.
- **Análisis del puesto en el mercado:** Se trata de analizar en otras organizaciones los requerimientos y las cualidades necesarias para postular a un puesto que va a formarse en la Entidad.

e. Hipótesis de trabajo: Si no pudiesen ser aplicadas las condiciones anteriores, se puede emplear la hipótesis de trabajo, es decir, predecir aproximadamente que requiere y exige el puesto laboral en relación al colaborador que tomará ese puesto.

El proceso para seleccionar al personal no es la finalidad en sí, más bien es el medio para el logro de metas de la empresa. Teniendo como base 3 elementos importantes:

- Los datos que otorga la evaluación del cargo aporta el detalle de labores, las descripciones personales y los grados de aptitudes necesarias.
- La planificación de administración de personal a corto y largo plazo, permite que se conozca los puestos futuros con cercana exactitud y así se conduzca el proceso para seleccionar de manera juiciosa y metódica.
- Los postulantes que son necesarios para formar un equipo.

Estos 3 entes establecen la eficacia del procedimiento para seleccionar.

Existen otros entes en el procedimiento para seleccionar a considerar como: oferta restringida de puestos laborales, el aspecto moral, los reglamentos de la empresa y el aspecto de legalidad en el que se halla toda organización.

Seleccionar el personal empieza con una entrevista entre el postulante y el departamento de recursos humanos o con la petición de trabajo, al momento de darse el diálogo precedente puede iniciarse el procedimiento para contar con los datos acerca del postulante, así como de parte del postulante acerca de la organización. (Werther & Davis, 2000)

Se cuenta con diversas metodologías y estructuras de selección para añadir personal a la empresa. La metodología de mayor eficacia será aquella que señale quien es el postulante que se acomoda mejor al cargo vacante y con una retribución adecuada.

Las estructuras para seleccionar que se basan en el desempeño ideal y utilizan éstas como tamices, a través del cual se hallan algunos postulantes acorde a las expectativas esperadas. Estas estructuras se fundamentan en un avance comprobado en cierto número de habilidades dificultosas de realizar y que valorizan el desenvolvimiento en un cargo laboral.

Describir los cargos y sus características admiten la detección de experiencias, aptitudes y competencias requeridas para un desenvolvimiento acorde o que supere las expectativas en el cargo. Teniendo este fundamento, es viable que se implante una óptima estructura para seleccionar cotejando las habilidades que se requieren para el cargo con las aptitudes del postulante. (Consultores, Ernst & Young, 2008).

D.2. Capacitación y desarrollo

La capacitación es el grupo de operaciones preliminares, duraderas y planeadas, que se concibe como una inversión que realizan las empresas que se dirigen a optimizar las habilidades y aptitudes de los colaboradores, para que se cumpla con eficacia las labores del puesto, afirmar un desenvolvimiento con resultados exitosos y lograr la mayor productividad.

Capacitar y desarrollar las aptitudes del personal en las empresas parte de la suposición que la mayor parte de colaboradores tienden a estar motivados a colaborar y son receptivos para un mejor aprendizaje. Cuando tienen trabajos que les motivan y el ánimo de avanzar en su desarrollo profesional, de ser promovidos y son incentivados de manera continua, ello hace que sean activos y pueden dar lo mejor de sí en la labor que estén ejecutando.

Capacitar y desarrollar al personal dentro de una entidad se toma de acuerdo al prototipo de enseñanza, mediante los cuales se requiere la formación para identificarse con la organización a través de ética social, óptima producción y excelencia en los trabajos a desarrollar. No se debe olvidar que el capacitarse aporta un incentivo fuerte. Formar a un colaborador de la empresa significa para ella el proyectarse a futuro con

ese trabajador. La organización le brinda un valor y los hace más aptos para las expectativas laborales del mercado actual.

Al modelar sus normas para capacitar al personal las organizaciones toman en cuenta cargos anónimos, en muy pocas situaciones toman en cuenta quién ocupará ese puesto. Es decir, en el aspecto empresarial, se halla el adiestramiento dirigido a todos los colaboradores y el desarrollo de planes de carrera con ciertos empleados.

Un correcto análisis de requerimientos conlleva a determinar metas para capacitar y desarrollar. Estas metas deben describir con claridad aquello que quieren conseguir a corto, mediano o largo plazo, así como los recursos con que se contará. Deben usarse para cotejar con ellos el desenvolvimiento personal.

Fases en el procedimiento de capacitación y desarrollo:

- Necesidad: Se debe conocer qué necesitan el departamento o departamentos de la organización y evaluar al personal que labora en los mismos.
- Modelar la instrucción: Aquí se aúnan las metodologías requeridas para que se proceda con la capacitación y se lleguen a cumplir las metas de enseñanza - aprendizaje.
- Validación: Se realiza la valoración de la capacitación de los integrantes con el fin de avalar el proyecto.
- Aplicación: En esta fase el empleado demuestra sus destrezas y promueve exitosamente la capacitación.

D.3. Carrera profesional

Definición vinculada al desarrollo íntegro del personal dentro de una entidad, diversos intervinientes (nueva tecnología, modificaciones en la forma de producir) conllevan al personal a que se adapten permanentemente a diversas circunstancias, unidas al entorno profesional y del trabajo.

Los elementos que crean un nuevo ambiente y varían el concepto de “carrera profesional” habitual, no solamente son una demanda para los empleados sino también para las empresas.

Las empresas se deben involucrar para lograr:

- Participación de los colaboradores con las metas organizacionales.
- Competitividad del profesional para que cumpla con las metas empresariales.
- Personal motivado a colaborar de manera efectiva en los planes de la entidad.

La carrera profesional es una etapa para el desarrollo de la persona quien comprende lo necesario de auto superarse y tener un mejor rendimiento, de la misma manera el desenvolvimiento como profesional de los colaboradores de la empresa forma parte de los procedimientos para el avance del personal y es resultado de la inversión que realizan las organizaciones en el personal que y a través de su labor logran mejores y excelentes resultados.

Una carrera es una serie de experiencias que se relacionan con la labor de la persona en el transcurso de su vida. Comprende las acciones y los comportamientos que forman parte de las labores y las experiencias permanentes que tienen relación con sus funciones.

El desarrollo de la carrera involucra asumir determinaciones acerca de un puesto laboral, y la participación en labores para conseguir los objetivos de la carrera.

El desenvolvimiento personal consiste en desarrollarse personalmente y lograrse en sus labores. La autosatisfacción se obtiene al desenvolvernos de forma plena en el trabajo que elaboramos la misma se da inicio con la actitud de cada individuo y su disponibilidad para el logro de objetivos.

Se pueden emprender algunos pasos, tomando en cuenta posibles resultados:

- Obtener un mejor grado en el desenvolvimiento. Es la manera más confiable de conseguir ser promocionado o reconocido laboralmente.
- Un trato más estrecho con los encargados de tomar determinaciones. Cuando quienes toman las decisiones conocen mejor al colaborador se incrementan las opciones de un mayor desarrollo laboral.
- Hay poca disponibilidad de promocionar a empleados no conocidos.

Un colaborador puede aumentar el nivel en que se le conoce a través de un mejor desenvolvimiento, a través de información escrita, disertaciones orales, labores en delegaciones específicas, y horario dedicado a los trabajos cotidianos.

- Identificación con la empresa. Diversos individuos prefieren sus intereses profesionales. Si bien la meta de que el grado de rotación de personal debe de reducirse, la mayor parte del personal que logra ser promocionado a puestos gerenciales han laborado en más de una organización. Frecuentemente, el colaborador promedio cree que se le excluye de la empresa en la que se halla trabajando. Los directivos de empresas grandes consideran a su personal de la misma forma que se considera la adquisición de nuevos bienes. A diferencia de las organizaciones del oriente, generalmente el colaborador si se identifica con su empresa.
- Renuncias. Si el colaborador evalúa la posibilidad de obtener mayores opciones en otras entidades muchas veces renuncia a su puesto de trabajo. Existen quienes optan por cambiar de empresa como una táctica, sin embargo este método se debe emplear con cuidado, y no generar la expectativa de inestabilidad. La empresa pocas veces obtiene beneficio al experimentar una y otra vez y volver a capacitar a un personal.
- Recursos a peritos en el campo. Los colaboradores jóvenes generalmente recurren a las experiencias y consejos de empleados

de más edad que no siempre cuentan con un grado de jerarquía superior. Esta forma de asociarse informalmente corresponde a un factor personal.

- Recursos a subordinados clave. Los directivos exitosos se apoyan generalmente en colaboradores que aportan con eficacia al avance de sus líderes. En ciertas circunstancias, el empleado cuenta con una preparación especializada de mucha valía, en otros casos sus destrezas de gestión son combinadas con lealtad personal. La motivación que recibe el líder en esta sociedad incluye al personal a su cargo. Los procesos se realizan abiertamente, y se tiende generalmente a optimizar el desenvolvimiento. La asociación personal en este caso corresponde frecuentemente a portarse lealmente.
- Oportunidades de progreso. Cuando los trabajadores optimizan su calificación ello complementa con las metas de su empresa. El experimentar en puestos nuevos así como conseguir nuevas técnicas y destrezas son formas para el desarrollo profesional.

2.2.2. Satisfacción Laboral

Existe diversidad de definiciones sobre la satisfacción laboral, para la presente investigación tomaremos en cuenta la definición teórica de Frederick Herzberg (1959), llamada también a teoría de los dos factores o teoría bifactorial. Herzberg indicó dos grupos Según Herzberg, 2003, resume su teoría de la siguiente forma:

“Aquellos factores que aportan a la satisfacción en el trabajo son independientes y distintos de los demás factores que suelen provocar insatisfacción. Se concluye que estos sentimientos no son opuestos entre sí, ya que según se estudie la satisfacción o la insatisfacción en el trabajo, los factores a considerar son completamente diferentes” Herzberg, (2003), citado en Palomo (2012).

La hipótesis de Herzberg sobre la existencia de dos conjuntos de necesidades en el hombre y dos dimensiones independientes de satisfacción e insatisfacción en el trabajo fue sometida a prueba, por primera vez, con una muestra de 203 ingeniero y contadores.

En esta investigación Herzberg, Mausner y Snyderman (1959), utilizaron como instrumento de recogida de información, una entrevista semiestructurada. El análisis de los datos de esta primera investigación permitió identificar, para cada situación, una serie de elementos objetivos, que eran, a juicio del entrevistado, la causa de su sentimientos de satisfacción o de insatisfacción, según el caso, en el trabajo; a estos elementos Herzberg los denominó factores de primer nivel (Palomo, 2012).

- **Los factores Intrínsecos o Motivadores o de Satisfacción**

Están relacionadas con la satisfacción en el puesto y con las tareas que el trabajador realiza y por este motivo este tipo de factores está bajo el control de la persona, estos factores están relacionados con la percepción de los trabajadores acerca del crecimiento y desarrollo personal. Para Herzberg el efecto de los factores motivacionales provocan la satisfacción en las personas, y cuando estos factores no están presentes se produce la no satisfacción.

- **Los factores Extrínsecos o Higiénicos o de Insatisfacción**

Se atribuye a estos factores los causantes de la insatisfacción, y se ubican de manera externa en el ambiente que rodea a la persona, en estas podemos considerar las condiciones ambientales del trabajo, tiene que ver más con las condiciones y políticas que establece la empresa y que por lo tanto están fuera del control de las personas, los principales factores higiénicos son por ejemplo el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección, el clima entre las relaciones de los trabajadores y la empresa, los reglamentos internos, la seguridad personal, etc.

Herzberg, establece similitud de estos factores con los efectos producidos por algunos fármacos de carácter profiláctico y preventivo, ya que estas permiten evitar la insatisfacción pero no logran la satisfacción.

Para Herzberg la satisfacción e insatisfacción son dos dimensiones distintos, y estas no se contraponen entre sí, lo opuesto a la satisfacción es la no satisfacción y lo opuesto a la insatisfacción es la no insatisfacción laboral.

- **Elementos que influyen en la satisfacción laboral**

Hallamos diversos elementos que influyen en la satisfacción laboral y los mismos tienden a variar de acuerdo al enfoque de los autores, los mismos que cuentan con diversas perspectivas al momento de investigar acerca de la satisfacción laboral.

Para Urdaneta & Urdaneta (2013) los elementos que aportan satisfacción son 5: remuneración, el cargo en sí mismo, oportunidades de promoción, líder encargado y colegas.

Se hallan elementos que aportan satisfacción y otros que prevén la falta de contentamiento, es decir, elementos que motivan y elementos higiénicos. Los elementos higiénicos son: remuneración, circunstancias del ambiente, formas de control, gestión de la empresa y relación existente entre un plan de vida y desarrollo profesional, sistemas para compensar. Los elementos de motivación son: ser reconocidos, un sentir de logro de metas, independencia, la labor en sí y oportunidad de ser promocionado. (Herzberg, 1968)

La satisfacción, es un accionar general hacia la labor realizada que se compone por el aprecio que los colaboradores poseen acerca de las circunstancias en las que desarrolla su labor. En ese sentido, Fernández Ríos indica 6 factores: salario, condición física del ambiente laboral, estabilidad que brinda la organización, relación con los colegas de labor, ayuda y sumisión a los superiores, reconocimiento y oportunidad escalar personal y profesionalmente en la organización. (Saracho, 2005)

- **Efectos de la satisfacción laboral**

Las empresas se encuentran vinculadas por un equipo de personas que aportan de sus experiencias, aptitudes y condiciones para el avance de metas. Es por ese motivo que en la actualidad la gestión de personal se ocupa por saber qué particularidades de la empresa afectan los grados de satisfacción del personal. (Gamboa, 2009).

Así también de la necesidad por conocer acerca de los elementos de la empresa que afectan la satisfacción de las personas, se hace posible que este tipo de investigación genere operaciones que disminuyan algo de la problemática de los colaboradores como las faltas y tardanzas por parte del personal y la rotación continua, entre otros; de igual forma se logre la mejora en la producción empresarial, lo que garantizaría el desarrollo de la entidad. (Gamboa, 2009)

Ahora bien, las empresas requieren de mayor productividad y ello se logra a través del personal en general, por dicho motivo y tomando en cuenta que los individuos con elevados estándares de satisfacción son más productivos, las empresas requieren que frecuentemente se hallen los elementos que perjudican su productividad y la de su equipo de trabajo. Se destaca la existencia de planes que señalan que los individuos con elevado grado de satisfacción son más productivos. (Chiavenato, 1999)

En lo referente a las faltas, se puede indicar que es una de las dificultades de personal que produce mayores gastos en la entidad, pues la falta del colaborador en su puesto laboral puede detener o atrasar el proceso de producción en la empresa. (Chiavenato, 1999)

En toda entidad es inevitable que se halle algún grado de ausentismo por motivos personales, empresariales y del entorno. Por ello, se puede mencionar que no toda falta al trabajo es por motivo de insatisfacción laboral. Empero, el motivo más habitual del ausentismo es la poca satisfacción que se obtiene al realizar las labores. (Márquez, 2011)

La satisfacción y la rotación se relacionan de manera negativa. Por lo general los indicadores elevados de rotación nacen de la insatisfacción de los colaboradores. La perspectiva de que sus esfuerzos no son recompensados, la carencia de beneficio social y económico que avala un estilo de vida digno, entre otros, hace que los colaboradores consideren la opción de la renuncia a su cargo de trabajo. (Mclauchlan, 2012)

Así pues es necesario indicar que cuando rota el personal ello trae consigo mayores gastos en el reclutamiento, al seleccionar, entrenar y capacitar al personal, asimismo afecta la relación entre un plan de vida y profesión,

estructuras compensatorias, entre otros y por ende la productividad organizacional. (Palafox , 2013).

Resumiendo se puede indicar que conservar grados adecuados de satisfacción en los colaboradores eleva las ganancias de la organización, y disminuye los indicadores de las faltas al realizar sus labores y reduce el cambio del personal de un puesto a otro.

- **Dimensiones de Satisfacción Laboral**

Robbins (1998) señala como elementos de la satisfacción laboral a la compensación y promoción de los colaboradores tanto como la certeza de su condición laboral.

a. Remuneración y promoción

Remuneración

Una alta remuneración es propia de labores de alto grado de responsabilidad; estas labores son las que mayor satisfacción otorgan en el desarrollo de funciones cotidianas. Tal vez debido a ello se relacionan de manera estrecha la satisfacción y el sueldo.

Asimismo se halla que en la equivalencia de oportunidades en las diversas circunstancias laborales, es la remuneración la que establece que el empleado se encuentre satisfecho. Todo ello conduce al colaborador a ir en búsqueda de que se equiparen aportes e incentivos. Pues el percibir desigualdad provocará insatisfacción individualmente de si la retribución es alta o baja.

Promoción

Lo mismo que la retribución, se relacionará de forma positiva con la satisfacción laboral si las demás situaciones continúan siendo similares.

Una muestra de la relevancia que los trabajadores brindan a este elemento de ser promocionados la obtenemos al evaluar a aquellas entidades en que la estructura para ascender se fundamente en base al desarrollo de funciones del trabajador frente al tiempo que lleva laborando en la empresa.

Algunas incompatibilidades personales influyen en la relevancia que el trabajador brinda a ser promocionado. Estas son:

- Perspectivas individuales.
- Manera de apreciar los objetivos.
- Edad.

El compromiso del nuevo contexto que afronta el colaborador al ser promocionado, estimula el accionar para un mejor desenvolvimiento anímico, la satisfacción y el obtener un incremento salarial.

Estos elementos se unen a una correspondencia social del reciente nivel obtenido y repercute en la autoestima del trabajador. Se destaca la ocurrencia de que se unen también elementos netamente motivacionales con variantes sociales.

b. Seguridad y condiciones de trabajo:

Seguridad de empleo:

Las investigaciones muestran que los trabajadores creen que es necesaria para la satisfacción en su centro de labores el contar con un empleo fijo.

Este deseo de estabilidad laboral se evidencia más en los niveles inferiores de la escala laboral. Los gerentes creen que esta estabilidad es poco relevante.

Explicar lo importante de este elemento se halla en que influye en la imagen propia del trabajador, así como el saberse valorados por la organización y percibir que tienen las aptitudes necesarias para el desarrollo de sus labores.

Condiciones de trabajo

El ambiente (temperatura, iluminación, entre otros) son los más criticados cuando los trabajadores se encuentran insatisfechos. Esto afirma lo mencionado por Herzberg, ya que los elementos de higiene del trabajo influyen sobre la insatisfacción del colaborador.

El colaborador analiza su condición motivacional para saberse cómodo en su puesto laboral, antes de observar los elementos objetivos de sus funciones, así pues los trabajadores satisfechos tienen menor ausentismo.

Se concluye hasta esta parte que es muy relevante la satisfacción laboral de un trabajador. Así pues quienes gerencian y administran deben tomar cartas en el asunto y preocuparse por brindar una óptima satisfacción laboral a sus trabajadores en sus empresas, como mínimo por tres motivos:

- Existe una muestra evidente de que los trabajadores que no se encuentran satisfechos dentro de la organización, faltan reiteradamente a su centro de labores y existe la posibilidad de que renuncien a su puesto de trabajo
- Asimismo se demostró que los trabajadores que están cómodos y motivados cuentan con mejor salud y una vida más prolongada.
- La satisfacción laboral es notoria en la vida cotidiana del trabajador así como en su medio social.

2.3. Marco Normativo

Ley N° 29783, Ley de seguridad y salud en el trabajo

Esta ley tiene como propósito promover una cultura de prevención de riesgos laborales en el país. Para lo cual, cuenta con el deber de prevención de los empleadores, el rol de fiscalización y control del Estado y la participación de los empleados y sus organizaciones sindicales, quienes velan por la promoción, difusión y cumplimiento de esta importante ley.

Esta ley es de aplicación variado a todos los sectores económicos y de servicios; comprende a todos los empleadores y los colaboradores bajo el régimen laboral de la actividad privada en todo el territorio nacional, trabajadores y funcionarios del sector público, trabajadores de las Fuerzas Armadas y de la Policía Nacional del Perú, y trabajadores por cuenta propia.

Ley De Productividad y Competitividad Laboral Decreto Supremo N° 003-97-Tr 27/03/1997

Esta ley fomenta la formación y capacitación laboral de los colaboradores como un herramienta de mejora de sus ingresos y la productividad del trabajo; de esta manera promueve la traspaso de las personas ocupadas en determinadas actividades de baja productividad e ingresos hacia otras actividades de mayor productividad; de tal manera que garantiza los ingresos de los trabajadores, así como la protección contra el despido arbitrario respetando las normas constitucionales.

2.4. Marco Conceptual

2.4.1. Gestión por competencias

a. Gestión

La gestión se basa en dirigir y coordinar para una óptima productividad de la actividad a nivel social y económico con un fin social y es relevante para toda organización. (Ballor, 2007)

Es el procedimiento a través del cual se usa una diversidad de bienes fundamentales para ayudar al logro de metas empresariales. (Bedoya, 2013)

Procedimiento que emprende una persona o más para la coordinación acerca de las labores de los colaboradores de una entidad. Procedimiento que realiza labores de producción con la finalidad de que se generen beneficios. Actividad que conlleva al alcance de metas de una empresa para satisfacer un anhelo. (Casanueva, García , & Caro , 2000)

Gestionar es realizar la coordinación de todos los capitales que se dispone para el logro de metas.

b. Competencias

Las competencias instituyen una unidad entre las labores a llevar a cabo y las acciones necesarias para llevarla a cabo, así como las aptitudes personales requeridas para tener resultados satisfactorios. Sobre ello son diversos los autores que la han conceptualizado, así como:

c. Definición de gestión por competencias

Según Ministerio de Educación (2013) es un instrumento táctico necesario para afrontar los retos actuales que propone la sociedad. Es estimular a un grado de óptimas habilidades personales, acorde a los requerimientos operativos.

Así pues, la gestión por competencias es un diseño administrativo que admite la evaluación de determinadas habilidades que se necesitan en

determinados cargos, asimismo, es un instrumento que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la administración de personal, siendo estos fundamentales en el proceso de cambio en las organizaciones y contribuyen para la excelencia competitiva de la entidad.

d. Recursos:

Son parte del proceso de producción de la organización, que pueden ser tangibles o intangibles. Los recursos tangibles son los activos que se pueden contar y ver, la pedida de dinero prestado, las de su planta, etc.

Los recursos intangibles van desde el derecho de propiedad intelectual, las patentes, las marcas registradas o dependen de ciertas personas con conocimientos prácticos, etc.

Debido a que son menos visibles, y más difíciles de comprender o imitar, generalmente se utilizan los recursos intangibles como base de las capacidades y aptitudes centrales. (Hittl, 1999).

e. Capacidades:

Representan la habilidad de una organización para aprovechar los recursos que se han integrado intencionalmente para alcanzar una condición deseada.

Las capacidades base de una organización están determinadas por las habilidades y conocimientos de sus colaboradores, es por eso que no debe pasar por alto el valor del talento humano en el desarrollo y aplicación de las capacidades y en la creación de las aptitudes. Algunas organizaciones consideran que el conocimiento es “la suma de lo que saben todos los empleados de una compañía y le da un margen competitivo en el mercado”.

f. Aptitudes centrales

Como ventaja competitiva, las aptitudes centrales diferencian a una organización en el nivel competitivo y reflejan su personalidad. Esas aptitudes aparecen el pasar del tiempo mediante un proceso de organización el cual consta de acumular y aprender a tomar ventaja de los diversos recursos y las capacidades. (Leonard-Bartor & Clark, 1994)

No siempre las capacidades y recursos de una organización son estratégicos, en otras palabras, que puedan servir como una fuente de ventaja competitiva, por lo tanto es vital que el gerente estratégico requiera identificar todos los recursos de su organización para ser utilizados en la creación de aptitudes centrales.

Hay cuatro criterios de carácter específicos que nos ayudan a determinar que capacidades y recursos son aptitudes centrales:

Valiosa: brinda ayuda a la organización a neutralizar peligros

Costosa de Imitar: las otras organizaciones no pueden desarrollarlas

Rara: son de propiedad de los competidores

Insustituible: no tienen equivalente estratégicos.

Si una capacidad cumple con estos cuatro criterios entonces estamos frente a una ventaja competitiva sostenible.

g. Cadena de Valor

Su utilización es para identificar y evaluar las capacidades y recursos de la organización. Estudiando el apoyo y las actividades primarias, las organizaciones entienden mejor las actividades y su estructura de costos a través de las cuales pueden crear y captar valor.

2.4.2. Satisfacción Laboral

La satisfacción laboral se define como el nivel en el que las personas advierten un sentir positivo o negativo hacia su labor. Se destaca en este concepto: La característica de la satisfacción como un sentir auténtico (satisfacción convenientemente dicha) o de insatisfacción, y la circunstancia que ese sentir puede hallarse en diversos niveles en uno u otro sentido. (Barraza & Ortega, 2009).

Así también, la satisfacción laboral es la agrupación de emociones agradables o desagradables con que los trabajadores evalúan su labor. Este concepto es más extenso que el primero, ya que comprende los sentimientos, los cuales pueden ser propicios (satisfacción convenientemente dicha) o no propicios. (Davis & Newton, 2003)

Entonces la satisfacción laboral se conceptúa como las actitudes de los colaboradores hacia las funciones que desarrolla. En éste concepto, los autores toman en cuenta que la satisfacción laboral es una definición más amplia que solo una emoción, ya que lo razona como actitudes demostradas por parte del personal, que por lo mismo contienen un mecanismo de conocimiento, uno afectivo y otro de conducta, delante de la labor que realizan. (Urdaneta & Urdaneta, 2013).

a. Conceptos Básicos.

- **Aptitud:** Característica aprendida o biológica que admite a una persona hacer algo físico o mental.
- **Área de competencia laboral:** el conjunto de funciones productivas con propósitos y objetivos cohesionados y compatibles para la producción de bienes o servicios parecidos. Previamente, el marco de clasificación de normas técnicas de competencia laboral incluye 12 áreas de competencia.
- **Área ocupacional:** Agrupa varias funciones laborales relacionadas. El área ocupacional puede indicarse con el primer nivel de una subárea de competencia.
- **Competencia laboral:** la aptitud de una persona para desarrollar una misma función productiva en diferentes escenarios y basado en los requerimientos de calidad necesarios por el sector productivo. Se logra con la obtención y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son plasmados en el saber, el hacer y el saber-hacer.
- **Criterios de desempeño:** constituye una norma técnica de competencia laboral que trata al conjunto de características que deberán presentar el desempeño y los resultados obtenidos; en otras palabras, el cómo y el qué se espera del desempeño.
- **Elemento de competencia:** Constituye una unidad de competencia que pertenece a la función productiva individual que manifiesta lo que un individuo debe ser capaz de hacer en el trabajo.

- **Evaluación de competencia laboral:** Proceso donde se reúnen evidencias de la competencia laboral de una persona, de conformidad con el desempeño mencionado por las normas técnicas de competencia laboral indicadas, se brinda juicios para apoyar el dictamen de si la persona evaluada es competente o no competente, en la función laboral en cuestión.
- **Habilidad:** precisión y destreza necesarios para ejecutar las tareas propias de una ocupación, de acuerdo con el grado de exactitud requerido.
- **Nivel de competencia:** Grado de complejidad y autonomía de habilidades, conocimientos, y destrezas que son aplicados en el desempeño de una función productiva.
- **Norma técnica de competencia laboral (ntcl):** Se registran las especificaciones basándose en cuales se espera sea desempeñada una función productiva. Cada norma técnica de competencia laboral estará constituida por unidades y elementos de competencia, criterios de desempeño, campo de aplicación y evidencias de desempeño
- **Puesto de trabajo:** agrupación de funciones desempeñadas por una persona en el lugar de trabajo.
- **Sistema de certificación de competencia laboral (scc):** Grupo de acciones, elementos y procedimientos orientados a establecer mecanismos de evaluación y certificación de competencia laboral, de conformidad con las normas técnicas establecidas, así como mecanismos de acreditación para personas físicas y morales que participen en este proceso, con el propósito de otorgar reconocimiento formal de la competencia adquirida por los individuos a lo largo de su carrera productiva, independientemente del modo en que ésta haya sido adquirida.

- **Unidad de competencia básica:** referido a las habilidades consideradas como mínimas para el desarrollo de cualquier trabajo.
- **Unidad de competencia genérica:** Se refiere a actividades comunes o funciones en un número importante de áreas de competencia.

CAPITULO III

Metodología de la Investigación

3.1. Nivel y Tipo de Investigación

3.1.1. Nivel de Investigación

El nivel de investigación es descriptivo-explicativo y correlacional, descriptivo porque verifica las características y conceptos relevantes de la investigación ya que se evaluó las variables; explicativo y correlacional porque se desea saber porqué dos o más variables están relacionados y también si existe o no correlación. En conclusión, las investigaciones correlacionales tienen el propósito de evaluar el grado de relación significativa que existe entre dos o más variables, investigar el comportamiento de una variable dependiente partiendo de información de la variable independiente o causal.

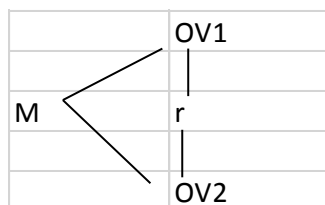
3.1.2. Tipo de Investigación

Por su finalidad realizada es aplicada porque su propósito fue mejorar el conocimiento y comprensión del fenómeno social en el centro de formación profesional Huancayo (SENATI).

3.2. Diseño de la Investigación

El diseño es no experimental y transversal porque es imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos. No existe estímulos o condiciones a los cuales se expongan los sujetos del estudio. Los sujetos son observados en su ambiente natural, en su realidad sin modificación o intervención alguna. (Kerlinger, 2002).

Esquemáticamente es expresada de esta forma



Dónde:

M= Muestra:

OV1 = Primera variable: Gestión por competencias

OV2 = Segunda Variable Satisfacción laboral

r = Correlación entre la variable 1 y la variable 2

3.3. Población.

La población lo constituye un total de 59 colaboradores del centro de formación profesional Huancayo (SENATI). Para este tipo de investigación no se utiliza el muestreo, por lo que se emplea la técnica censal.

3.4. Técnicas e instrumento de recolección de datos

Debido a la naturaleza de este trabajo de investigación se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos:

a. Técnica:

- Encuesta

b. Instrumentos: (anexo 05)

- Cuestionario de Gestión por Competencias
- Cuestionario de Satisfacción laboral.

La aplicación de éstos instrumentos, nos permitirá recabar los datos para la investigación y el análisis e interpretación de la relación existente entre el modelo de gestión por competencias y la satisfacción laboral de los colaboradores del SENATI CFP Huancayo.

c. Procedimiento de recolección de datos:

Las técnicas para el proceso y análisis de datos, se realizarán teniendo en consideración las técnicas de conteo y tabulación de las muestras tomadas, empleando el instrumento estadístico SPSS.

3.5. Hipótesis

3.5.1. Hipótesis General

Existe relación significativa entre la gestión por competencias y la satisfacción laboral de los colaboradores del centro de formación profesional SENATI-Huancayo en el 2017

3.5.2. Hipótesis Específicas

- a. El nivel de aplicación de la gestión por competencias es bajo en el centro de formación profesional SENATI-Huancayo en el 2017
- b. El nivel de satisfacción laboral es bajo en los colaboradores del centro de formación profesional SENATI-Huancayo en el 2017

3.6. Variables

Variable Independiente: Gestión por competencias

Corresponde a un estilo de dirección que busque en todo momento el factor humano aporte sus mejores cualidades a la organización, “herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas”. (Ministerio de Educación, 2013)

Variable Dependiente: Satisfacción laboral

“La satisfacción laboral es la actitud que el trabajador tiene hacia su propio trabajo, en función a aspectos vinculados como posibilidades de desarrollo personal, beneficios laborales y remunerativos que recibe, condiciones físicas y materiales que faciliten su tarea y desempeño de las mismas”. (Palma, 2005)

3.7. Materiales y Recursos

Los materiales y recursos empleados en la siguiente investigación son los siguientes:

Materiales e insumos

- Papel bond
- Formato de encuesta
- Lapiceros
- Lápices
- Borradores
- Plumones

Equipos y maquinarias

- Computadora
- Impresora

Software para la elaboración del estudio

- Microsoft Word
- Microsoft Excel
- Power Point
- SPSS (Statistical Package for Social Science)

Recursos Humanos

- Tesista especialista en el tema
- Asesores
- Especialista estadístico

3.8. Procedimiento de la investigación

En la siguiente investigación se mencionan las fases que se realizaron para llevar a cabo la presente investigación.

1.- planificación y organización

- Elección del título de investigación.
- Aprobación del título por parte de la facultad de Ingeniería Industrial.

- Búsqueda de información bibliográfica de cada una de las variables a investigar.
- Selección de la empresa y población.
- Elaboración de cuestionario para las variables.
- Se presentó la propuesta de investigación al jefe del Área centro de formación profesional Huancayo.
- Se realizaron las coordinaciones con el jefe del área para pactar la fecha y hora de aplicación de las encuestas.

2.- Recopilación de datos

- Se procedió a realizar la aplicación del cuestionario para la variable gestión por competencias y satisfacción laboral de manera independiente en el área de trabajo de los colaboradores.
- Se brindó un tiempo de resolución de la encuesta de 30 minutos.
- Culminado la toma de encuesta se informa de inmediato al jefe del centro de formación profesional Huancayo.

3.- Procesamiento de datos

- Se realiza una prueba piloto para el primer y segundo instrumento que consta de 20 y 09 ítems el valor de alfa de cronbach (anexo 03).
- Luego de obtener la información, se procedió con la tabulación de los resultados,
- Las herramientas que se emplearon en el procesamiento de datos, resultados y análisis fueron el Microsoft Excel y el SPSS (Statistical Package for Social Science) respectivamente.
- Presentación de resultados, plasmados en tablas y/o gráficos estadísticos para su posterior análisis e interpretación considerando el marco teórico.
- Análisis e interpretación de resultados, el análisis de los resultados se realizó mediante el programa SPSS, lo que permitió identificar la relación entre gestión por competencias y satisfacción laboral.

- Presentación de las discusiones en relación a resultados previamente obtenidos y tomando como soporte los antecedentes considerados en el marco teórico.
- Se realizó las conclusiones y recomendaciones respectivas, partiendo de los resultados obtenidos.

CAPÍTULO IV
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

4.1.- Resultados Específico

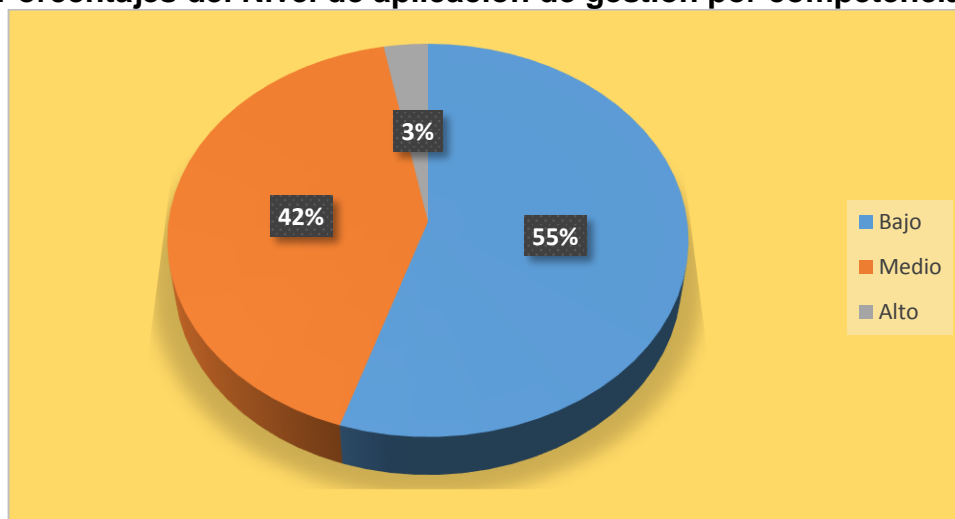
a. Nivel de aplicación de la gestión por competencias en el centro de formación profesional SENATI-Huancayo en el 2017

TABLA Nª 01
Recuento y porcentajes del Nivel de aplicación de gestión por competencias

NIVEL	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	32	55.0
Medio	25	42.0
Alto	2	3.0
Total	59	100.0

Fuente: Instrumento de gestión por competencia. Elaboración propia en base a los resultados de los ítems del 01 al 09 (Anexo 05)

GRÁFICO Nº 01
Porcentajes del Nivel de aplicación de gestión por competencias



Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla Nº 01

Los resultados de la tabla y gráfico 01 nos muestran los niveles obtenidos del nivel de aplicación de gestión por competencias donde al nivel bajo le corresponde el 55%, al medio 42% y al alto 3%

Por lo que se afirma que la mayoría de los trabajadores de los colaboradores del centro de formación profesional SENATI-Huancayo opina que la aplicación de gestión por competencias es bajo (55%) con lo que se ha logrado el objetivo específico 1.

4.1.1. Análisis de dimensiones de Gestión por competencias.

TABLA Nº 02

Selección del personal

NIVEL	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	36	61.0
Medio	18	31.0
Alto	5	8.0
Total	59	100.0

Fuente: Instrumento de gestión por competencia. Elaboración propia en base a los resultados de los ítems del 01 al 03 (Anexo 05)

Los resultados de la tabla 02 nos muestran los niveles obtenidos del nivel de la dimensión selección del personal donde al nivel bajo le corresponde el 61%, al medio 31% y al alto 8%

Por lo que se afirma que la mayoría de los colaboradores del centro de formación profesional SENATI-Huancayo opina que la selección del personal tiene un nivel bajo. 61%)

TABLA Nª 03

Capacitación y desarrollo

NIVEL	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	35	59.0
Medio	20	34.0
Alto	4	7.0
Total	59	100.0

Fuente: Instrumento de gestión por competencia. Elaboración propia en base a los resultados de los ítems del 04 al 06 (Anexo 05)

Los resultados de la tabla 03 nos muestran los niveles obtenidos de la dimensión de capacitación y desarrollo donde al nivel bajo le corresponde el 59%, al medio 34% y al alto 4%

Por lo que se afirma que la mayoría de los colaboradores del centro de formación profesional SENATI-Huancayo opina que la capacitación y desarrollo tiene un nivel bajo. (59%)

TABLA Nª 04

Carrera profesional

NIVEL	Frecuencia	Porcentaje
Bajo	30	51.0
Medio	27	46.0
Alto	2	3.0
Total	59	100.0

Fuente: Instrumento de gestión por competencia. Elaboración propia en base a los resultados de los ítems del 07 al 09 (Anexo 05)

Los resultados de la tabla 4 nos muestran los niveles obtenidos de la de la dimensión de carrera profesional donde al nivel bajo le corresponde el 51%, al medio 46% y al alto 3%

Por lo que se afirma que la mayoría de los colaboradores del centro de formación profesional SENATI-Huancayo opina que el nivel de la carrera profesional tiene un nivel bajo (51%)

b. Nivel de satisfacción laboral de los colaboradores del centro de formación profesional SENATI-Huancayo en el 2017

TABLA Nª 05

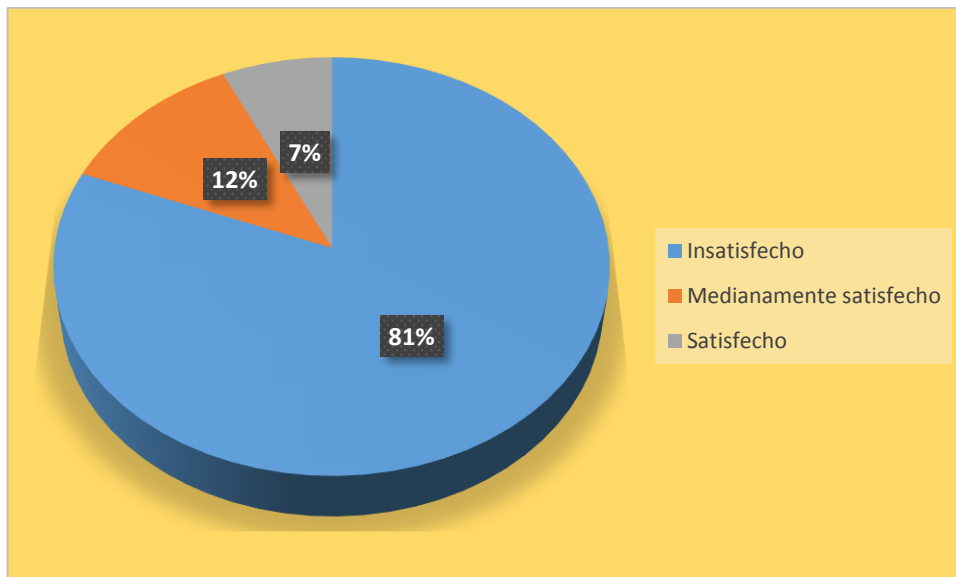
Recuento y porcentajes del Nivel de Satisfacción laboral

NIVEL	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfecho	48	81.0
Medianamente satisfecho	7	12.0
Satisfecho	4	7.0
Total	59	100.0

Fuente: Instrumento sistema de costos por órdenes específicas. Elaboración propia en base a los resultados de los ítems del 01 al 09 (Anexo 05)

GRÁFICO Nª 02

Recuento y porcentajes del Nivel de Satisfacción laboral



Fuente: Elaboración propia en base a la Tabla Nª 05

Los resultados de la tabla 05 y gráfico 02 nos muestran los niveles obtenidos de la variable satisfacción laboral donde los colaboradores se sienten insatisfechos en un 81%, medianamente satisfechos un 12% y satisfechos el 7%

Por lo que se afirma que la mayoría de los colaboradores del centro de formación profesional SENATI-Huancayo tiene un nivel de insatisfacción laboral (81%) con lo que se ha logrado el objetivo específico 2

- **Análisis de dimensiones de Satisfacción Laboral.**

TABLA Nª 06

Remuneración y promoción

NIVEL	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfecho	48	81.0
Medianamente satisfecho	7	12.0
Satisfecho	4	7.0
Total	59	100.0

Fuente: Instrumento de satisfacción laboral. Elaboración propia en base a los resultados de los ítems del 01 al 04 (Anexo 05)

Los resultados de la tabla 06 nos muestran los niveles obtenidos de la dimensión remuneración y promoción donde los colaboradores se sienten insatisfechos en un 81%, medianamente satisfechos un 12% y satisfechos el 7%

Por lo que se afirma que la mayoría de los colaboradores del centro de formación profesional SENATI-Huancayo se siente ante la remuneración y promoción insatisfechos (81%).

TABLA N^o 07
Seguridad y condiciones de trabajo.

NIVEL	Frecuencia	Porcentaje
Insatisfecho	46	78.0
Medianamente satisfecho	11	19.0
Satisfecho	2	3.0
Total	59	100.0

Fuente: Instrumento de satisfacción laboral. Elaboración propia en base a los resultados de los ítems del 05 al 09 (Anexo 05)

Los resultados de la tabla 07 nos muestran los niveles obtenidos de la dimensión seguridad y condiciones de trabajo donde los colaboradores se sienten insatisfechos en un 78%, medianamente satisfechos un 19% y satisfechos el 3%.

Por lo que se afirma que la mayoría de los colaboradores del centro de formación profesional SENATI-Huancayo se siente ante la seguridad y condiciones de trabajo insatisfechos. (78%)

4.2. Resultado General

- Contrastación de la Hipótesis General

H₀= No existe relación significativa entre la gestión por competencias y la satisfacción laboral de los colaboradores del centro de formación profesional SENATI-Huancayo en el 2017

H₁= Existe relación significativa entre la gestión por competencias y la satisfacción laboral de los colaboradores del centro de formación profesional SENATI-Huancayo en el 2017

Nivel de significancia = 0.05

Grados de libertad = N = 59

TABLA N° 08**RHO DE SPEARMAN PARA LA RELACIÓN ENTRE GESTIÓN POR
COMPETENCIAS Y SATISFACCIÓN LABORAL**

			GESTIÓN_POR_COM PETENCIA	SATISFACCIÓN_ LABORAL
Rho de Spear man	GESTIÓN_POR_COM PETENCIA	Coefici ente de correla ción Sig. (bilater al) N	1.000 59	.892 .013 59
	SATISFACCIÓN_LAB ORAL	Coefici ente de correla ción Sig. (bilater al) N	.892 .013 59	1.000 59

Fuente: Matriz tripartita de datos (SPSS).

La correlación entre las variables gestión por competencias y satisfacción laboral nos da un valor de $r = 0.892$ lo que nos indica que la relación es directa que es una correlación alta (Ver Anexo 06) y un p valor de $0.013 < 0.05$ indicándonos que la correlación es significativa.

4.2.1. Contrastación de hipótesis

Por lo tanto se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alterna, en el sentido que: Existe relación significativa entre la gestión por competencias y la satisfacción laboral de los colaboradores del centro de formación profesional SENATI-Huancayo en el 2017. ($r=0.892$, $p=0.013<0.05$)

CAPITULO V

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados de esta investigación nos muestran en relación al objetivo general que existe relación significativa entre la gestión por competencias y la satisfacción laboral de los colaboradores del centro de formación profesional SENATI-Huancayo en el 2017. ($r=0.892$, $p=0.013<0.05$)

En este sentido se tiene investigaciones similares como la de Camejo (2008), acerca de un modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos, quien encuentra que la gerencia de los Recursos Humanos tiene que proponer sistemas para evaluar el desempeño, fundamentados en la autoconfianza del colaborador en el desarrollo laboral, así pues, el inmediato superior se vuelve un guía que brinda respuestas oportunas que aporten al logro de objetivos. Así pues, el modelo de gestión por competencias propuesto dirige a la gerencia de los Recursos Humanos, a potenciar las motivaciones del colaborador y de sus esfuerzos para el logro de sus objetivos dentro de su área de trabajo. También optimiza la comunicación y las relaciones con los compañeros de trabajo, colegas, así como superiores y/o subordinados.

Otro estudio similar es el Casa (2015), acerca de la gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en La Municipalidad Distrital de San Jerónimo – 2015; donde el valor de correlación que existe entre las variables gestión

por competencias y desempeño laboral, haciendo uso del coeficiente de Pearson, es de 0,555 lo que quiere decir que existe una correlación positiva moderada

Mientras una investigación que difiere de este estudio es la de Gonzáles, Mendoza, & Opazo(2008), quien hace el análisis de la gestión de competencias y su integración a un nuevo Modelo de Gestión del Desempeño; habiendo encontrado que la organización está relativamente bien, sin embargo, queda pendiente aplicar de forma práctica los resultados que se obtuvieron en las evaluaciones hechas por la Compañía. Asimismo, en esta evaluación, demuestra que los administradores de la empresa se hallan en una situación muy competente.

Y también propone tener un modelo para gestión por competencias en su estudio en Marcillo (2014) quien elaboró la tesis denominada Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados del Sur de Manabí; para obtener el Grado de Doctor en Administración en la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo – Perú; mencionando que es posible realizar la propuesta un modelo de gestión por competencia del talento humano, dados los datos obtenidos de los servidores Públicos de los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabí, a través de aplicar la encuesta, según la percepción de los encuestados. Así también del diagnóstico realizado al talento humano se determina que se le ha otorgado poca atención. Entre una de las técnicas que se debe tomar en cuenta de manera sistemática es no dejar de lado sus aptitudes, experiencia y conocimientos, y que exista la información para realizar su labor, así como el reglamento correspondiente para los servidores Públicos y así obtengan un mejor desempeño.

Los resultados referentes al objetivo específico 1 nos muestran que la mayoría de los trabajadores de los colaboradores del centro de formación profesional SENATI-Huancayo opina que la aplicación de gestión por competencias es baja (55%)

Al respecto una investigación que difiere en algo de nuestro estudio es la de Casma (2015), acerca de la relación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la Empresa Ferro Sistemas, Surco-Lima, año 2015; afirma que la gestión por competencias, se percibe en un nivel medio o regular en un 83,35%.

Del mismo el estudio de Vera (2016), acerca de la gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del Banco Guayaquil, Agencia Portoviejo, previo a la obtención del Título de Ingeniero Comercial en la Universidad Técnica de Manabí; Manabí – Ecuador; 2016; difiere de la nuestra pues encuentra la gestión por competencias en el Banco materia de investigación se enfoca en un modelo de conducta en donde las competencias se definen a partir de los trabajadores con mejor desempeño, observándose capacidades como la iniciativa, no resistencia al cambio y liderazgo donde además la organización mantiene un entorno laboral apto, el ambiente es estructurado, se conocen las reglas y normas de trabajo, los trabajadores tienen un sentimiento responsable hacia su cargo, lo que influye en los niveles de calidad y en los procedimientos de gestión, así como productivos.

Los resultados referentes al objetivo específico 2 nos muestran que la mayoría de los colaboradores del centro de formación profesional SENATI-Huancayo tiene un nivel de insatisfacción laboral (81%).

En este sentido un estudio similar es el de Reátegui (2010), en su estudio sobre estrategia metodológica integradora orientada a mejorar la Satisfacción en el Trabajo Docente de Profesores de La Escuela Profesional de Enfermería de la UNSM-T; Tarapoto-Perú, refiere que medir la satisfacción laboral es relevante, ya que diagnostica el bienestar de una empresa y gracias a ello se tienen resultados que ayudan a conocer los problemas que requieren atenderse, los motivos de falta de contentamiento de los trabajadores y los factores que ayudan a la satisfacción en general. Habiendo encontrado que el malestar docente es ambiental (sueldo, infraestructura donde desempeña su trabajo, reconocimiento, entre otros), que va de la mano a los hechos de la enseñanza en sí misma, y presión social.

Y otro estudio pero que difiere del nuestro es el de Casma (2015), acerca de relación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la Empresa Ferro Sistemas, Surco-Lima, año 2015; quien se percibe en un nivel medio o regular de desempeño laboral en un 97,92%.

CONCLUSIONES

1. Se ha determinado que existe relación significativa entre la gestión por competencias y la satisfacción laboral de los colaboradores del centro de formación profesional SENATI-Huancayo en el 2017. ($r=0.892$, $p=0.013<0.05$)
2. Se ha identificado los niveles obtenidos del nivel de aplicación de gestión por competencias donde al nivel bajo le corresponde el 55% al medio 42% y al alto 3%. Por lo que se afirma que la mayoría de los trabajadores de los colaboradores del centro de formación profesional SENATI-Huancayo opina que la aplicación de gestión por competencias es bajo (55%)
3. Se ha identificado los niveles obtenidos de la variable satisfacción laboral donde los colaboradores se sienten insatisfechos en un 81%, medianamente satisfechos un 12% y satisfechos el 7%, por lo que se afirma que la mayoría de los colaboradores del centro de formación profesional SENATI-Huancayo tiene un nivel de insatisfacción laboral (81%).

RECOMENDACIONES

1. Diseñar un modelo de gestión de personal basado en un enfoque por competencias, para obtener el mejor desempeño en todos los procesos del sistema organizacional. (Ver Anexo 08)
2. Examinar las competencias diferenciadoras más que las básicas para predecir la satisfacción laboral ya que, es más confiable en las organizaciones que la evaluación tradicional, tales como, la evaluación de conocimientos, referencias, conocimiento de las funciones, entre otras competencias básicas, no son buenos indicadores de un mejor modelo de gestión por competencias o éxito en el cargo.
3. Cuando las organizaciones hacen el esfuerzo de aplicar competencias para seleccionar y desarrollar individuos para roles claves, evitan el daño colateral tales como costos de reclutamiento, clientes insatisfechos, oportunidades perdidas, asociado con una mala contratación. Y, lo más importante, es que mejora la eficacia del servicio brindado en las instituciones, factor clave para el crecimiento económico y desarrollo de un país.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- 1.-Camejo, A. (2008). *El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos, para Entelequia, Revista Interdisciplinar; Carabobo, Venezuela.*
- 2.-González, N., Mendoza, P., & Opazo, M. (2008). *Análisis de la gestión de competencias y su integración a un nuevo Modelo de Gestión del Desempeño; para optar al Título Ingeniero Comercial, mención en Administración en la Universidad de Chile. Santiago, Chile.*
- 3.-Navarro, E. (2014). *Modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil de Ciudad Obregón, Sonora; tesis Doctoral para el Instituto Tecnológico de Sonora; Sonora, México.*
- 4.-Vera, E. (2016). *La Gestión por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del talento humano del Banco Guayaquil, Agencia Portoviejo, previo a la obtención del Título de Ingeniero Comercial en la Universidad Técnica de Manabí; Manabí – Ecuador.*
- 5.-Reátegui, A. (2010). *Estrategia metodológica integradora orientada a mejorar la Satisfacción en el Trabajo Docente de Profesores de La Escuela Profesional de Enfermería de la UNSM-T; Tarapoto-Perú para optar el grado académico de Doctora. en la Universidad Nacional de San Martín. Tarapoto, Perú.*
- 6.-Casa, M. (2015). *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo en La Municipalidad Distrital de San Jerónimo – 2015; para optar el Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas en la Universidad Nacional José María Arguedas;. Andahuaylas, Perú.*
- 7.-Marcillo, N. (2014). *Modelo de gestión por competencias para optimizar el rendimiento del Talento Humano en los Gobiernos Autónomos Descentralizados del Sur de Manabí; para obtener el Grado de Doctor en Administración en la Universidad Privada Antenor Orrego, Trujillo - Perú.*
- 8.-Casma, C. (2015). *Relación de la gestión del talento humano por competencias en el desempeño laboral de la Empresa Ferro Sistemas, Surco-Lima, año 2015; para optar al Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Administración en la. Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle; Lima - Perú.*

- 9.-Consultores, Ernst & Youn. (2008). *Manual del Director de Recursos Humanos. Obtenido de Gestión por Competencias*. Word Press.
- 10.-Herzberg, F. (1968). *¿Cómo motivar a tus empleados?* Cambridge: Harvard Business Review.
- 11.-Kerlinger, F. (2002). *Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento*. México: Editorial Interamericana.
- 12.-Urdaneta, O., & Urdaneta, M. (2013). *Evaluación del Desempeño y motivación del personal en los institutos de Investigaciones*. Revista de Ciencias Sociales.
- 13.-Gamboa. (2009). *Satisfacción laboral: descripción teórica de sus determinantes*. . Prentice Hall Hispanoamericana.
- 14.-Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. México: Mc Graw-Hill Interamericana.
- 15.-Palafox , A. (2013). *La satisfacción en el trabajo y la productividad del factor humano*.
- 16.-Robbins, S. (1998). *Teoría de las Organizaciones: estructura y aplicación*. Prentice.
- 17.-Ballor, R. (2007). *Logística: Clases de gestión de la cadena de suministro*. visita 28 de marz del 2017: <http://grupo7gcs.blogspot.pe>.
- 18.-Barraza, M., & Ortega, M. (2009). *Satisfacción laboral en instituciones formadoras de docentes. Un primer acercamiento. Ponencia presentada en el X Congreso de Investigación Educativa*, . Veracruz, México.
- 19.-Casanueva, C., García , J., & Caro , F. (2000). *Organización y gestión de empresas turísticas*. Madrid: Pirámide.
- 20.-Ministerio de Educación. (2013). *La gestión descentralizada de la gestión*. Lima - Perú.
- 21.-Rosas, & Zúñiga. (2010). *Estadística descriptiva e inferencia I. Fascículo 3 Correlación y regresiones lineales*. Colegio de Bachilleres.
- 22.-Williams, L. (2013). *Estudio diagnóstico de clima laboral en una dependencia pública* . México.

ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

TÍTULO: “MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR LA SATISFACCION LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL CENTRO DE FORMACIÓN PROFESIONAL (SENATI) - HUANCAYO”

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	METODOLOGÍA
<p>Problema General ¿Cuál es la relación entre la gestión por competencias y la satisfacción laboral de los colaboradores del centro de formación profesional SENATI-Huancayo en el 2017?</p> <p>Problemas específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> ¿Cuál es el nivel de aplicación de la gestión por competencias en el centro de formación profesional SENATI-Huancayo en el 2017? ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores del centro de formación profesional SENATI- Huancayo en el 2017? 	<p>Objetivo General</p> <p>Determinar la relación entre la gestión por competencias y la satisfacción laboral de los colaboradores del centro de formación profesional SENATI-Huancayo en el 2017</p> <p>Objetivos Específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> Determinar el nivel de aplicación de la gestión por competencias en el centro de formación profesional SENATI-Huancayo en el 2017 Determinar el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores del centro de formación profesional SENATI- Huancayo en el 2017 	<p>Hipótesis General Existe relación significativa entre la gestión por competencias y la satisfacción laboral de los colaboradores del centro de formación profesional SENATI-Huancayo en el 2017</p> <p>Hipótesis Específicas</p> <ol style="list-style-type: none"> El nivel de aplicación de la gestión por competencias es bajo en el centro de formación profesional SENATI-Huancayo en el 2017 El nivel de satisfacción laboral es bajo en los colaboradores del centro de formación profesional SENATI- Huancayo en el 2017 	<p>Variable Independiente Gestión por competencias</p> <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none">) Selección de personal) Capacitación y desarrollo) Carrera profesional <p>Variable Dependiente Satisfacción laboral</p> <p>Dimensiones</p> <ul style="list-style-type: none">) Remuneración y promoción) Seguridad y condiciones de trabajo 	<p>Nivel de Investigación El nivel es: es descriptivo-correlacional</p> <p>Tipo de Investigación Por su finalidad es Aplicada</p> <p>Diseño de la Investigación El diseño no experimental y transversal Esquemáticamente es expresada de esta forma</p>  <p>Dónde: M= Muestra: OV1 = Primera variable: Gestión por competencias OV2 = Segunda Variable Satisfacción laboral</p>

				<p>r = Correlación entre la variable 1 y la variable 2</p> <p>Población-Muestra Se realiza en una técnica de censo, razón de tomar a los 59 colaboradores</p> <p>Técnicas de Recolección de Datos En relación a la naturaleza de nuestro trabajo de investigación la técnica de recolección de datos corresponde a la encuesta y el instrumento es el cuestionario</p>
--	--	--	--	--

CUESTIONARIO

“MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA MEJORAR LA
SATISFACCION LABORAL DE LOS COLABORADORES DEL CENTRO DE
FORMACIÓN PROFESIONAL (SENATI) - HUANCAYO”

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

Marca con una X su respuesta:

1	2	3	4	5
Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre

II. Modelo de gestión por competencias

N°	Items	Valoración				
		1	2	3	4	5
Selección del personal administrativo y de instructores						
1	¿Considera que los trabajadores poseen actitudes y conductas positivas en la institución?					
2	¿Considera que existe iniciativa por parte de los trabajadores a la hora de efectuar actividades programadas?					
3	¿Existe proactividad por parte de los trabajadores de la institución?					

N°	Items	Valoración				
		1	2	3	4	5
Capacitación y desarrollo						
4	¿Considera que recibe capacitación adecuada de la función que efectúa en puesto laboral?					
5	¿Considera que percibe motivación en la institución en el cuál labora?					
6	¿Considera usted que tiene autonomía al momento de tomar decisiones?					

N°	Items	Valoración				
		1	2	3	4	5
Carrera profesional						
7	¿Considera usted Que se practican los valores y principios en la institución?					
8	¿Considera que los trabajadores muestran cortesía hacia los usuarios?					
9	¿Considera que la institución, brinda adecuada orientación a los usuarios?					

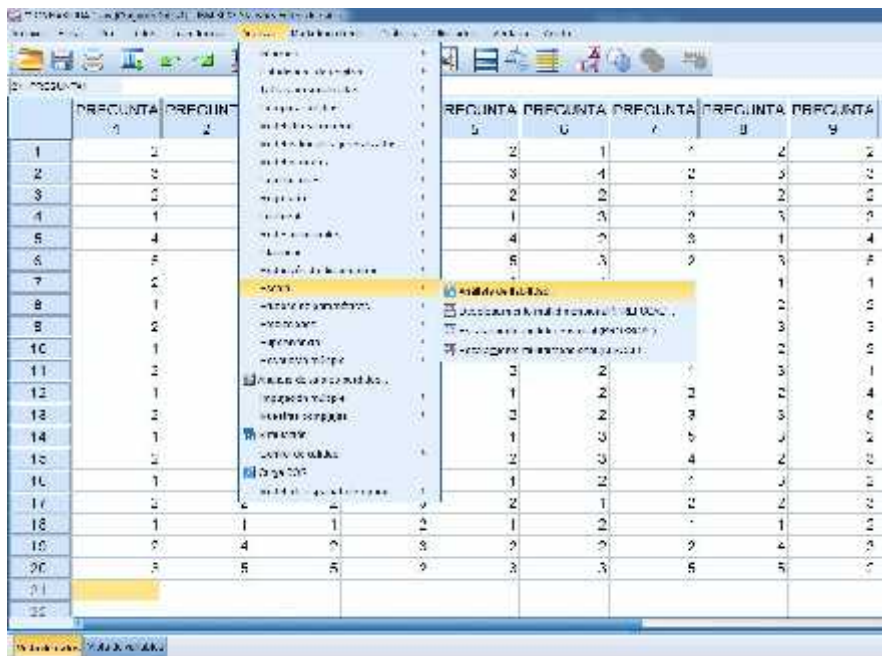
III. Satisfacción laboral

N°	Items	Valoración				
		1	2	3	4	5
Remuneración y promoción						
1	Recibes reconocimiento por hacer bien tu trabajo					
2	Tu esfuerzo se ve bien recompensado por el logro de las metas que te has propuesto.					
3	Experimentas crecimiento personal a través de tu labor regular					
4	Sientes que tu actividad te lleva por el camino del éxito.					
Seguridad y condiciones de trabajo						
5	Sientes que las personas cercanas a ti se interesan por lo que haces y cómo te sientes.					
6	Estás orgulloso de los aportes que haces en tu trabajo o en cualquier lugar en que te desenvuelvas					
7	Tienes claras las metas que quieres alcanzar en tu labor.					
8	Haces las cosas lo mejor que puedes.					
9	Sientes que tu nivel de energía es siempre alto					

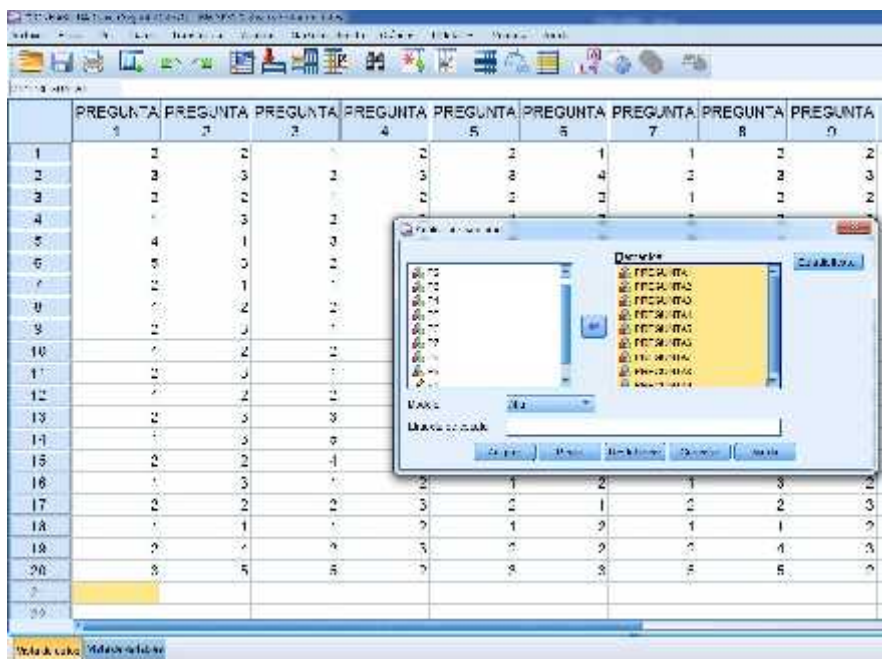
Gracias por su colaboración

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO PARA LA VARIABLE 1: GESTION POR COMPETENCIAS (Prueba piloto 20, 09 ítems)

PASO 1



PASO 2

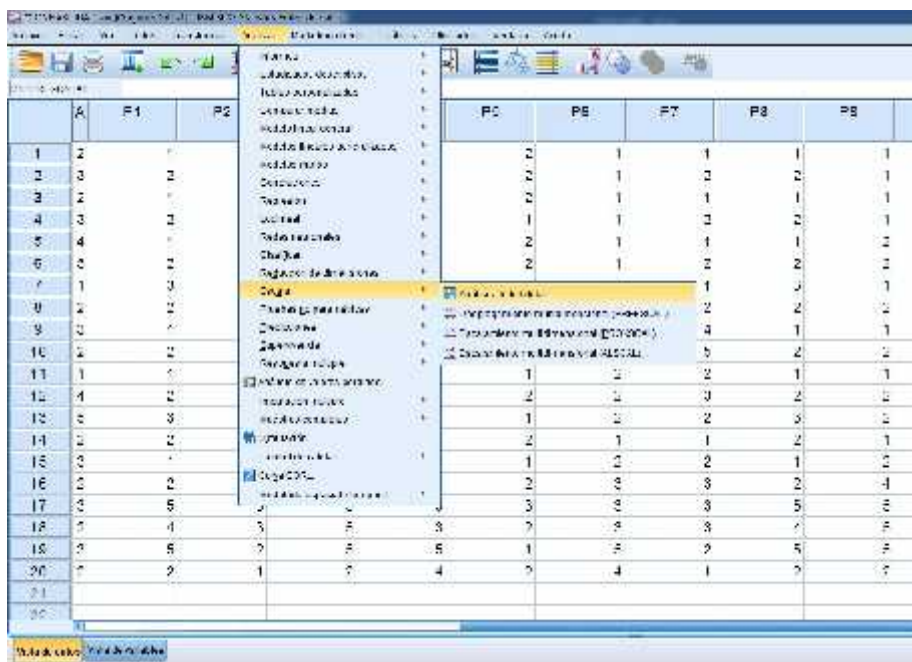


RESULTADO

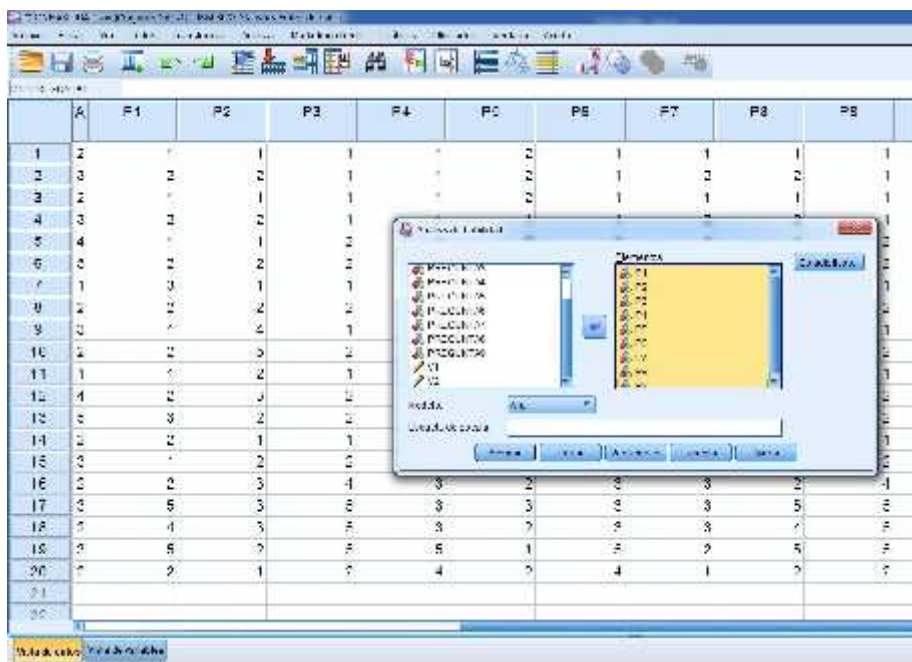
Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,812	9

PARA LA VARIABLE 2: SATISFACCIÓN LABORAL (Prueba piloto 20, 09 ítems)
PASO 1



PASO 2



RESULTADO

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,899	9

MUESTRA DEL 01 AL 34

BASE DE DATOS

BASE DE DATOS - [Programa] - [Servicio] - [Módulo]

Archivo Editar Ver Datos Parametros Ayuda Paramétrico Grupos Utilitarios Ventana Ayuda

UNIDAD CONTROL

	REGISTRADO	REGISTRADO	REGISTRADO	REGISTRADO	REGISTRADO	REGISTRADO	REGISTRADO	REGISTRADO	REGISTRADO	REGISTRADO	REGISTRADO	REGISTRADO	REGISTRADO	REGISTRADO	REGISTRADO	REGISTRADO	REGISTRADO	REGISTRADO	REGISTRADO
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
4	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
5	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
6	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
14	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
15	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
16	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
17	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
18	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
19	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
20	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
21	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
22	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
23	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
24	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
25	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
26	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
27	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
28	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
29	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
30	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
31	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
32	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
33	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
34	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Ver de datos Ver de estadística

MUESTRA DEL 35 AL 59

*BASE DE DATOS.sav [ConjuntoDatos0] - IBM SPSS Statistics Editor de datos

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

29: Nivel_Carrera_Prof...

	PREGUNTA1	PREGUNTA2	PREGUNTA3	PREGUNTA4	PREGUNTA5	PREGUNTA6	PREGUNTA7	PREGUNTA8	PREGUNTA9	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
35	1	2	2	2	1	4	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
36	2	3	1	3	2	5	1	3	3	1	4	1	2	1	2	4	1	1
37	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	5	2	2	2	2	5	2	2
38	2	3	1	1	2	2	1	3	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1
39	1	2	2	4	1	2	2	2	4	2	3	2	2	2	2	3	2	2
40	2	3	3	5	2	2	3	3	5	3	2	2	2	1	2	2	3	2
41	1	3	5	2	1	3	5	3	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1
42	2	2	4	3	2	3	4	2	3	1	2	2	2	1	2	2	1	2
43	1	3	1	2	1	2	1	3	2	2	3	4	3	2	2	3	2	4
44	2	2	2	3	2	1	2	2	3	5	3	5	3	3	3	3	5	5
45	1	1	1	2	1	2	1	1	2	4	3	5	3	2	3	3	4	5
46	2	4	2	3	2	2	2	4	3	5	2	5	5	1	5	2	5	5
47	3	5	5	2	3	3	5	5	2	2	1	2	4	2	4	1	2	2
48	5	3	4	4	5	2	4	3	4	1	2	1	2	3	2	2	1	1
49	4	2	1	5	4	1	1	2	5	2	2	2	2	5	2	2	2	3
50	5	3	2	5	5	2	2	3	5	1	2	2	2	3	2	2	1	2
51	2	2	1	4	2	2	1	2	4	2	2	2	1	3	1	2	2	2
52	1	2	2	1	1	3	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1
53	2	1	1	2	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2
54	2	2	2	3	2	1	2	2	3	1	1	1	2	2	2	1	1	1
55	1	2	2	4	1	2	3	3	4	2	3	2	2	2	3	2	2	2
56	2	3	3	5	2	2	3	3	5	3	2	2	2	1	2	2	3	2
57	1	3	5	2	1	3	5	3	2	2	1	1	1	2	1	1	2	1
58	2	2	4	3	2	3	4	2	3	1	2	2	2	1	2	2	1	2
59	1	3	1	2	1	2	1	3	2	2	3	4	3	2	3	3	2	4
60																		
61																		
62																		
63																		
64																		
65																		
66																		
67																		
68																		

Vista de datos Vista de variables

RESULTADOS POR PREGUNTAS DEL CUESTIONARIO GESTIÓN POR COMPETENCIAS (09 Ítems)

5

PREGUNTA 1: ¿Considera que los trabajadores poseen actitudes y conductas positivas en la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	19	32.2	32.2	32.2
	Casi nunca	26	44.1	44.1	76.3
	A veces	4	6.8	6.8	83.1
	Casi siempre	4	6.8	6.8	89.8
	Siempre	6	10.2	10.2	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

PREGUNTA 2: ¿Considera que existe iniciativa por parte de los trabajadores a la hora de efectuar actividades programadas?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	8	13.6	13.6	13.6
	Casi nunca	24	40.7	40.7	54.2
	A veces	23	39.0	39.0	93.2
	Casi siempre	2	3.4	3.4	96.6
	Siempre	2	3.4	3.4	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

PREGUNTA 3: ¿Existe proactividad por parte de los trabajadores de la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	21	35.6	35.6	35.6
	Casi nunca	23	39.0	39.0	74.6
	A veces	5	8.5	8.5	83.1
	Casi siempre	5	8.5	8.5	91.5
	Siempre	5	8.5	8.5	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

PREGUNTA 4: ¿Considera que recibe capacitación adecuada de la función que efectúa en puesto laboral?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	10.2	10.2	10.2
	Casi nunca	20	33.9	33.9	44.1
	A veces	15	25.4	25.4	69.5
	Casi siempre	9	15.3	15.3	84.7
	Siempre	9	15.3	15.3	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

PREGUNTA 5: ¿Considera que percibe motivación en la institución en el cuál labora?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	19	32.2	32.2	32.2
	Casi nunca	26	44.1	44.1	76.3
	A veces	4	6.8	6.8	83.1
	Casi siempre	4	6.8	6.8	89.8
	Siempre	6	10.2	10.2	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

PREGUNTA 6: ¿Considera usted que tiene autonomía al momento de tomar decisiones?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	10	16.9	16.9	16.9
	Casi nunca	29	49.2	49.2	66.1
	A veces	14	23.7	23.7	89.8
	Casi siempre	4	6.8	6.8	96.6
	Siempre	2	3.4	3.4	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

PREGUNTA 7: ¿Considera usted Que se practican los valores y principios en la institución?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	21	35.6	35.6	35.6
	Casi nunca	23	39.0	39.0	74.6
	A veces	5	8.5	8.5	83.1
	Casi siempre	5	8.5	8.5	91.5
	Siempre	5	8.5	8.5	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

PREGUNTA 8: ¿Considera que los trabajadores muestran cortesía hacia los usuarios?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	8	13.6	13.6	13.6
	Casi nunca	24	40.7	40.7	54.2
	A veces	23	39.0	39.0	93.2
	Casi siempre	2	3.4	3.4	96.6
	Siempre	2	3.4	3.4	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

PREGUNTA 9: ¿Considera que la institución, brinda adecuada orientación a los usuarios?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	10.2	10.2	10.2
	Casi nunca	20	33.9	33.9	44.1
	A veces	15	25.4	25.4	69.5
	Casi siempre	9	15.3	15.3	84.7
	Siempre	9	15.3	15.3	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

DEL CUESTIONARIO SATISFACCION LABORAL (09 Ítems)

PREGUNTA 1: Recibes reconocimiento por hacer bien tu trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	21	35.6	35.6	35.6
	Casi nunca	27	45.8	45.8	81.4
	A veces	5	8.5	8.5	89.8
	Casi siempre	2	3.4	3.4	93.2
	Siempre	4	6.8	6.8	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

PREGUNTA 2: Tu esfuerzo se ve bien recompensado por el logro de las metas que te has propuesto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	19	32.2	32.2	32.2
	Casi nunca	26	44.1	44.1	76.3
	A veces	10	16.9	16.9	93.2
	Casi siempre	2	3.4	3.4	96.6
	Siempre	2	3.4	3.4	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

PREGUNTA 3: Experimentas crecimiento personal a través de tu labor regular

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	23	39.0	39.0	39.0
	Casi nunca	27	45.8	45.8	84.7
	Casi siempre	3	5.1	5.1	89.8
	Siempre	6	10.2	10.2	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

PREGUNTA 4: Sientes que tu actividad te lleva por el camino del éxito.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado

Válido	Nunca	19	32.2	32.2	32.2
	Casi nunca	29	49.2	49.2	81.4
	A veces	7	11.9	11.9	93.2
	Casi siempre	2	3.4	3.4	96.6
	Siempre	2	3.4	3.4	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

PREGUNTA 5: Sientes que las personas cercanas a ti se interesan por lo que haces y cómo te sientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	18	30.5	30.5	30.5
	Casi nunca	31	52.5	52.5	83.1
	A veces	8	13.6	13.6	96.6
	Siempre	2	3.4	3.4	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

PREGUNTA 6: Estás orgulloso de los aportes que haces en tu trabajo o en cualquier lugar en que te desenvuelvas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	19	32.2	32.2	32.2
	Casi nunca	29	49.2	49.2	81.4
	A veces	7	11.9	11.9	93.2
	Casi siempre	2	3.4	3.4	96.6
	Siempre	2	3.4	3.4	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

PREGUNTA 7: Tienes claras las metas que quieres alcanzar en tu labor.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	19	32.2	32.2	32.2
	Casi nunca	26	44.1	44.1	76.3
	A veces	10	16.9	16.9	93.2
	Casi siempre	2	3.4	3.4	96.6
	Siempre	2	3.4	3.4	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

PREGUNTA 8: Haces las cosas lo mejor que puedes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	21	35.6	35.6	35.6
	Casi nunca	27	45.8	45.8	81.4
	A veces	5	8.5	8.5	89.8
	Casi siempre	2	3.4	3.4	93.2
	Siempre	4	6.8	6.8	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

PREGUNTA 9: Sientes que tu nivel de energía es siempre alto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	23	39.0	39.0	39.0
	Casi nunca	27	45.8	45.8	84.7
	Casi siempre	3	5.1	5.1	89.8
	Siempre	6	10.2	10.2	100.0
	Total	59	100.0	100.0	

INTERPRETACIÓN DE RHO DE SPEARMAN
(Correlación positiva o directa)

R	Correlación
0	Correlación nula
0.1 a 0.4	Correlación baja
0.41 a 0.7	Correlación aceptable
0.71 a 0.9	Correlación alta
1	Correlación perfecta

Fuente: Rosas y Zúñiga (2010)

BAREMOS

NIVELES	Satisfacción del Personal	Capacitación y Desarrollo	Carrera Profesional	GESTIÓN POR COMPETENCIAS
Bajo	03 – 07	03 – 07	03 – 07	09 – 21
Medio	08 – 11	08 – 11	08 – 11	22 – 33
Alto	12 - 15	12 - 15	12 - 15	34 - 45
Mínimo	3	3	3	9
Máximo	15	15	15	45

NIVELES	Remuneración y Promoción	Seguridad y Condiciones de Trabajo	SATISFACCIÓN LABORAL
Insatisfecho	04 – 09	05 – 12	09 – 21
Medianamente Satisfecho	10 – 15	13 – 18	22 – 33
Satisfecho	16 - 20	19 - 25	34 - 45
Mínimo	4	5	9
Máximo	20	25	45

MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

El Enfoque por Competencias en la Gestión de Recursos Humanos

Este enfoque surge como una herramienta estratégica importante para enfrentar los retos que hay en la actualidad. Significa impulsar para la excelencia de las competencias individuales de los colaboradores, acorde con las necesidades operativas de la empresa. Para esto se garantiza el funcionamiento y gerencia del potencial de las personas, de lo que saben hacer o pueden hacer.

Con el propósito de realizar una exitosa gestión por competencias, ésta debe ser sustentada por un modelo que considere los aspectos más importantes e influyentes en el desempeño de las personas.

De este modo, la definición de Gestión por Competencias es:

“Atraer, desarrollar y mejorar el talento a través de la alineación de los procesos y sistemas de Talento Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente”

La Gestión por competencias a mostrado gran eficiencia como estrategias de gestión del talento humano, logrando sumarse a los procesos de la estrategia empresarial.

Para ello es primordial, definir la visión de la organización, los objetivos y la misión, y a partir de lo generado por los organismos máximos de gerencia de la empresa, desarrollar un lenguaje común, elaborando competencias laborales que se concatenan en torno a los perfiles.

La meta del enfoque de gestión por competencias es establecer un nuevo estilo de gestión en la empresa, para administrar el talento humano de manera más eficaz.

A través de la gestión por competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- a) La mejora de la gestión integrada del talento humano.
- b) La mejora continua de los procesos
- c) La gestión del talento humano y las líneas estratégicas de la empresa.

- d) La vinculación del directivo en la gestión del talento humano.
- e) Desarrollo profesional de las personas y de la empresa en un entorno cambiante.
- f) La toma de decisiones de forma objetiva.

De igual modo, un modelo de gestión en el que las competencias sean el elemento activo, deberá permitir:

- Unificar los diferentes procesos de gestión de las personas, utilizando criterios compartidos y coherentes.
- Vincular la capacidad personal con la del equipo, para agregar valor en los procesos de trabajo.
- Alinear la gestión del talento humano a la estrategia del negocio
- Administrar adecuadamente los activos, asegurando las ventajas competitivas de la empresa.

Principios de la Gestión por Competencias

- a) El talento humano constituye un aporte esencial para la definición de la estrategia de la empresa.
- b) Las competencias constituyen el principal activo del talento humano
- c) Un cargo no es algo imprescindible.
- d) Las competencias y el desempeño.
- e) La gestión estratégica de los puestos

El modelo de gestión por competencias proporciona herramientas objetivas, que generan esta cultura de movilidad al premiar la adquisición de competencias mediante el desempeño de diversas ocupaciones.

La implementación de un Modelo de Gestión por Competencias aporta ventajas importantes a considerar, entre las cuales encontramos:

- Definir los perfiles profesionales.
- Desarrollo de equipos con competencias para su área de trabajo.
- Identificación de puntos débiles para mejorar los resultados

- Incremento de la productividad
- Capacitación de los equipos para su desarrollo. Tornándose un proceso de ganar-ganar.

Implementación de un Modelo de Gestión por Competencias en una Organización

Antes de efectuar la implementación del modelo de gestión por competencias , se debe realizar un estudio exhaustivo de la coyuntura, para detectar las falencias y necesidades para lograr el éxito.

Condiciones necesarias para su éxito:

- Es importante la aceptación y apoyo de la alta gerencia de la empresa en la elaboración del modelo.
- Además es fundamental el apoyo institucional en la comunicación y el apoyo logístico. Se debe dar el espacio a los involucrados para participar del modelo.
- Definir el equipo de trabajo. Ello también dependerá del alcance del proyecto.
- Elaborar un exhaustivo análisis de la coyuntura, para lo cual se usa una herramienta muy conocida como el FODA,
- Una vez realizado lo anterior, se esta en condiciones de efectuar un diagnóstico general abarcando lo que es personas, procesos y equipos.

Posterior a este proceso de estudio y análisis de la situación real de una organización, se cuenta con la capacidad de implantar un modelo de competencias. Es así como Rodríguez (s/f) en su artículo sobre La Gestión de Recursos Humanos por Competencias identifica seis fases de implementación del modelo:

a) Identificación de los factores clave de la organización.

Los factores de mayor relevancia deben reflejar la estrategia. El proceso en el que se define la estrategia de la organización está comprendido por las metas y factores críticos de éxito, y para desarrollar los planes estratégicos para alcanzar las metas. Después de haber identificado estos aspectos estratégicos, el siguiente paso consistirá en inferir de los mismos las competencias que aseguren la organización el logro de esos resultados. De esta forma vincularemos las capacidades que requiere la empresa, con las competencias individuales a desarrollar.

El éxito de este modelo recae fuertemente de una adecuada aplicación de las estrategias, en cuanto a que el mismo brinde a la organización los resultados deseados y se alcance efectivamente alinear los desempeños organizacionales e individuales con los objetivos estratégicos.

b) Definición y elaboración del diccionario de competencias.

El diccionario de las competencias se define como un conjunto de competencias para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa.

Esta etapa, entonces, consiste en elaborar el documento que recoja las competencias identificadas, la definición conceptual de las mismas, y su apertura en los distintos niveles de requerimientos (grados).

Se debe incluir tanto las competencias conductuales como las funcionales. Como ya se mencionó las competencias conductuales son aquellas habilidades que explican desempeños superiores. Son atributos, como la orientación al logro, la proactividad, la rigurosidad, la flexibilidad, la innovación, etc. Por su parte las competencias funcionales, corresponden a aquellas habilidades requeridas para desempeñar una función laboral según los estándares y la calidad establecida por la organización y por el sector productivo correspondiente.

c) Identificación del perfil de competencias de cada puesto de trabajo.

En esta etapa, se debe asignar a cada uno de los puestos de trabajo, las competencias requeridas y el grado de estas mismas.

Es importante considerar que las competencias necesarias para un puesto, son las que han sido demostradas por los colaboradores con desempeño excelente, como las capacidades diferenciadoras casualmente relacionadas con ese desenvolvimiento superior.

d) Evaluación de las competencias personales.

Una vez elaborado el diseño de los perfiles profesionales, corresponde proceder al análisis o evaluación de las competencias personales. Para esto, las organizaciones recurren a un variado número de metodologías, las cuales presentan ventajas y desventajas en torno al tipo de competencia a evaluar.

En este aspecto, es deseable que la competencia se certifique. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. Esto otorga mucha más transparencia a los sistemas normalizados de certificación, ya que permite a los trabajadores saber las expectativas que se tienen sobre ellos.

En el caso específico de Chile, en el año 2010 se creó ChileValora, la Comisión del Sistema Nacional de Certificación de Competencias Laborales, encargada de implementar las acciones reguladas en la Ley 20.267. a fin de evaluar y certificar competencias laborales.

e) Identificación de competencias

El modelo de competencias permite evaluar a las personas comparándolas con el perfil de competencias del puesto, analizando la brecha entre los puntos fuertes del candidato y sus necesidades de desarrollo y capacidades requeridas.

f) Elaboración de planes de acción

A partir de la identificación de la brecha en el perfil de competencias, se podrán accionar los distintos procesos de gestión del talento humano, a efectos de disminuir la misma y así lograr el mayor acercamiento posible entre el puesto y su ocupante. Al analizar la brecha la empresa entenderá que hacer en el futuro.

A continuación se expondrán los elementos del talento humano que más se ven influenciados, según la literatura, cuando se implanta un Modelo de gestión por competencias dentro de una organización.

Elementos del talento humano influenciado por la implementación de un modelo de gestión por competencias dentro de una organización

Los modelos de competencias desempeñan un papel muy importante en cada uno de los sistemas de gestión del talento humano basándose en competencias. Es por eso que al identificar las competencias necesarias para un desempeño exitoso o superior en el trabajo, una organización puede focalizar sus sistemas de selección, capacitación, desarrollo de carrera, evaluación del desempeño, planificación de la sucesión y remuneración entre otros.

En consecuencia, luego de desarrollar el modelo lo siguiente será integrarlo al sistema de gestión del talento humano. Para lograrlo exitosamente dependerá de la organización que se tenga.

Comentaremos brevemente su aplicación a los distintos sistemas:

Sistema Plan de Carrera

El plan de carrera es un enfoque que busca desarrollar aptitudes futuras, basándose en la colocación de las personas en los puestos de trabajo minuciosamente estudiados para brindarles la oportunidad de desarrollar las competencias y postular a puestos más altos.

La planificación de carrera por competencias, permitirá analizar las diferencias entre competencias requeridas para pasar un cargo objetivo y las competencias existentes actualmente, por lo que los movimientos entre cargos estarán basados en los criterios uniformes y de aceptación general. Lo importante en esto es transparentar la planificación de Recursos Humanos, permitiendo determinar las posibilidades de promoción y las necesidades de personal, así como también la creación de planes de capacitación y el desarrollo para cada una de sus competencias.

La elaboración de un plan de carrera basado en competencias implica

- Diseñar un mapa de carreteras dentro de la organización,.
- En cada caso se debe identificar las competencias diferentes del resto respecto a cargos precedentes.
- Definir las recomendaciones para cada competencia de la carrera

Un adecuado plan de carrera, debe realizar un análisis de los puestos en términos de tareas y de conductas necesarias para que sus ocupantes alcancen un desempeño superior.

Por lo tanto, dicho plan conlleva a una relación de puesto persona que considerando las exigencias del puesto permite ascender a niveles muy superiores de responsabilidad.

3.2. Sistema de capacitación

Los programas de capacitación están orientados a ajustar las necesidades, tanto de las personas como de la empresa, para desarrollar las competencias que se requieren para generar valor en toda la cadena productiva.

La metodología, en un sistema de capacitación por competencias, está dirigida a desarrollar el “saber hacer” de las personas, para que pueda lograr el éxito dentro de su puesto. Sin embargo, no persigue el ajuste entre la persona y el puesto de trabajo, ya que lo que hace es identificar las necesidades reales de capacitación que se requieren para superar las debilidades, y lograr así desarrollar sus habilidades y conocimientos.

Las principales características de un programa de capacitación por competencias son los siguientes:

- a) Las competencias de los alumnos deben ser cuidadosamente identificados, verificados por expertos.
- b) Los criterios de evaluación derivan del análisis de competencias.
- c) La instrucción se dirige al desarrollo de cada competencia.
- d) La evaluación toma en consideración el conocimiento, las actitudes y el desempeño de las competencias.
- e) El progreso del programa es acorde al ritmo de los alumnos.
- f) La instrucción es individualizado.
- g) Las experiencias de aprendizaje son guiadas por una frecuente retroalimentación
- h) El énfasis es puesto en logro de resultados.
- i) El ritmo de avance es individual.
- j) La instrucción se hace con material didáctico.
- k) Los materiales didácticos de estudio son modulares
- l) El programa en su totalidad es cuidadosamente planeado
- m) Debe evitarse la instrucción en grupos grandes.
- n) La enseñanza debe ser menos dirigida.
- o) Hechos, conceptos principios y otro tipo de conocimientos debe ser integrales.
- p) Requiere de la participación de los trabajadores .

Sistema de planes de Sucesión

Los planes de sucesión permiten a una empresa determinar cuáles son las competencias importantes para triunfar en los puestos claves, así como también las competencias estratégicas indispensables para futuros éxitos. Luego de determinar quiénes son los adecuados se puede elaborar los planes específicos para poder cubrir los objetivos de negocio de la empresa.

La utilización de un plan de sucesión basado en competencias, entrega un gran valor agregado a cada persona, que radica en la evaluación precisa de los factores críticos necesarios para el éxito de puestos importantes. Además facilita la adecuación persona-puesto con la formación y desarrollo diario de éstas, para que en el futuro guíen la empresa.

La planificación de la sucesión se centra en las necesidades estratégicas que tiene la organización, pues esto le permite asegurar los recursos necesarios al momento de presentar vacantes los cargos más críticos de la estructura.

Reclutamiento y selección de personal

El reclutamiento y selección de personal es el procedimiento de contrata e incorporación de personas a los puestos de trabajo en una empresa. Este paso es de suma importancia ya que debe encontrarse a las personas indicadas para los puestos a ocupar. La gestión eficiente del talento humano debe comenzar con una buena selección.

Luego de establecerse el sistema de gestión por competencias, se hace necesario la utilización de perfiles para los cargos en proceso de reclutamiento. Los procesos de selección están necesariamente vinculados a objetivos y estrategia de la empresa.

El objetivo de las competencias del puesto determinan los requerimientos. En tanto el perfil personal de competencias representa las cualificaciones profesionales en cuanto a conocimiento técnico y cualidades que poseen los postulantes. Para determinar el perfil profesional de competencias se utilizara una serie de pruebas y herramientas.

El proceso de selección del modelo de gestión por competencias se centra en el análisis de la adecuación entre el perfil del postulante y el perfil del puesto al que aspira.

El perfil de competencias del puesto determina los requerimientos tanto en conocimientos técnicos como cualidades profesionales. En tanto el perfil de competencias representa la cualificación profesional de conocimientos técnicos y cualidades de los candidatos.

Para la consecución del objetivo es necesario seguir los pasos siguientes::

Elaboración de
perfil mínimo de
acceso

Adaptación de las
herramientas de
evaluación

Determinación del
perfil personal de los
candidatos

Fases de un proceso de selección

Para la selección de personas con la mayor garantía se debe seguir las fases del proceso.

- Análisis del perfil
- Convocatoria y elección de medios de difusión.
- Presentación de currículos.
- Evaluación de candidatos
- Solicitud de referencias y redacción de informes de los candidatos finalistas.
- Presentación de candidatos
- Contratación y acogida
- Comunicación a los seleccionados
- Actualización de la base de datos.

Herramientas utilizadas para la selección por competencias

- **La entrevista focalizada:** Entrevista estructurada que valora directamente si los candidatos poseen las competencias requeridas.
- **Test:** Test de capacidad cognitiva para valorar los aspectos de las competencias
- **Simulaciones, ejercicios prácticos y Assesment Center:** Aporta un valor añadido al proceso de selección
- **Información bibliográfica:** Estudio de los curriculum vitae
- **Entrevista telefónica:** Comprobación de criterios que no puedan evaluarse en la entrevista curricular.

Por último es recomendable que los sistemas de gestión se validen para garantizar su uso adecuado y brinde resultados confiables para la selección de personal.

3.5. Sistema Retributivo

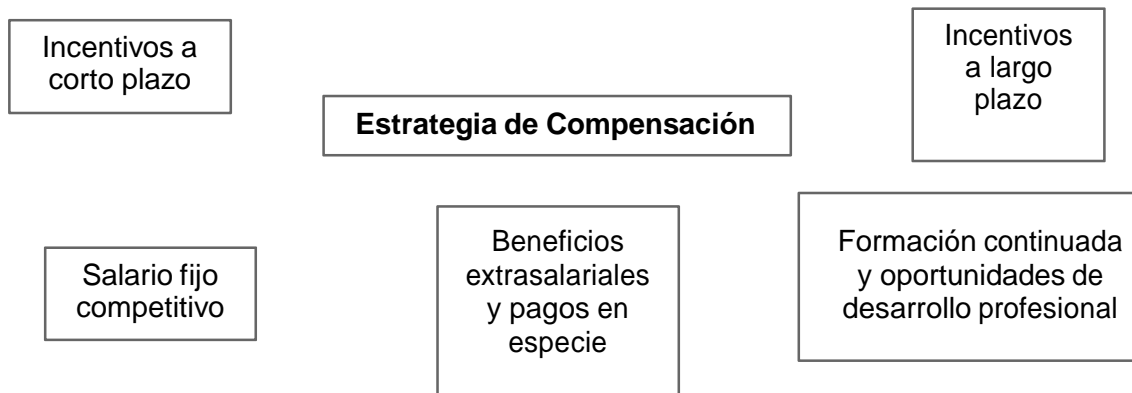
La retribución constituye el elemento de la dirección de recursos humanos más complejo de gestionar, pues sobre este tema todo empleado tiene algo que decir, proponer o, simplemente, no estar satisfecho con lo recibido. Por este motivo los empleadores deben ser capaces de aunar la recompensa con la carrera profesional, el

equilibrio financiero con el crecimiento, la cobertura de las necesidades de todos con la distinción de los mejores.

Es importante recordar que la misión del sistema de compensaciones es “atraer, motivar y retener a los mejores empleados dentro de una empresa”.

Es considerado el módulo de más difícil implementación. Retribuir por competencias significa que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variable donde se consideren para el cálculo, entre otros, las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño. Es necesario evaluar el desempeño por competencias.

A continuación se graficarán los elementos más habituales en la estrategia de compensación:



El diseño de un modelo retributivo por competencias trae consigo los siguientes imperativos

- Flexibilizar la estructura salarial de la empresa para acomodarla a las exigencias de una empresa organizativa más dinámica, requerida por los cambios del entorno.
- Compensar económicamente, con criterios de equidad y competitividad, el nivel de competencias y experiencia aportados por el empleado en función de las necesidades actuales y futuras de la organización.
- Motivar a los empleados asegurando su alineamiento con los objetivos estratégicos.
- Premiar diferenciadamente a aquellos que alcanzan un mayor rendimiento, es decir, se trata de recompensar a las personas y no basarse únicamente en el desempeño de un determinado puesto de trabajo.

Aportes brindados a la aplicación del Modelo de gestión por competencias

Tabla 1. Aportes del Modelo de gestión por competencias

Trabajador	Empresa
<ul style="list-style-type: none">• Aplica y adquiere habilidades, conocimientos y actitudes en el contexto laboral.• Reconoce el nivel de desarrollo de las competencias para el cargo a desempeñar y puede aplicar acciones y estrategias para mejorar.• Incrementar las posibilidades de mejora al interior de la organización, facilitando la participación en concursos.• Optimiza su empleabilidad al incrementar las oportunidades en relación a las competencias.• Genera valor agregado a cada colaborador, debido a que reconoce el valor independiente de cada uno.	<ul style="list-style-type: none">• Incrementa el nivel de competencias de sus colaboradores optimizando su productividad.• Optimiza los recursos de desarrollo y capacitación de los colaboradores, enfocándose en la adquisición de niveles altos de competencia.• Desempeña de una mejor manera su responsabilidad social al cooperar con el desarrollo de las competencias de los colaboradores.• Ayuda a la consolidación de una cultura laboral basado en el desarrollo de los colaboradores.• Alinea las estrategias con la misión y visión de la empresa con la gestión del talento humano.