



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

**ESCUELA ACADÉMICO PROFESIONAL DE
ADMINISTRACIÓN**

TESIS

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO
LABORAL EN EL HOTEL VALPARAISO,
CHICLAYO - 2020**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

Autor:

Bach. Linares Carmona Daniel Esteban

ID ORCID: 0000-0002-0494-0302

Asesor:

Mg. García Yovera Abraham José

ID ORCID 0000-0002-5851-1239

Línea de Investigación:

Gestión empresarial y emprendimiento.

Pimentel – Perú

2021

HOJA DE APROBACIÓN DE JURADO

TESIS

**GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL
HOTEL VALPARAISO, CHICLAYO - 2020**

Asesor (a):

Mg. Abraham José García Yovera

Firma

Presidente:

Dr. Onésimo Mego Núñez

Firma

Secretario (a):

Mg. Carolina de Lourdes Falla Gómez

Firma

Vocal (a):

Mg. Sandra Mory Guarnizo

Firma

DEDICATORÍA

Dedico esta tesis a:

Sri Krishna la suprema personalidad de Dios; y a los devotos de Krsna.

Mis padres: Isabel Liliana Carmona Reaño y Jhonny Daniel Linares Ortega.

Mi primogenita: Radha Daniela Linares Montesino

Mi Esposa: Erlein Monteniso Plaza

Mi sobrino: Diego Alonso Serquen Linares

Mi hermana: Claudia Paola Linares Carmona

A la memoria de Rúbén.

A Sri Krishna, por revelarme su existencia todos los días y a sus devotos por aprender a servirlo con devoción.

A mi madre, por ser mí primera maestra y ejemplo de emprendimiento.

A mi padre, por recordarme siempre que el ser humano está en un constante cambio.

A mi hija, por mostrarme la refulgencia del amor en su tierna mirada.

A mi esposa, por enseñarme a escuchar las sabias voces del interior.

A mi sobrino, por aprender de él que la curiosidad y la alegría es el mejor método para educarse.

A mi hermana, por ser un referente de esfuerzo y trabajo,

A la memoria de Rubén, por haberme enseñado la belleza de lo incondicional.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todos y cada uno de los docentes que me compartieron sus conocimientos y experiencias, para culminar con éxito esta etapa académica, en especial a:

Mg. Luis Fernando Balarezo Jaime

Dr. María del Socorro Gallo Gallo

Dr. Mirko Merino Núñez

Mg. Rafel Ángel Olaya León

Mg. Julio Cesar Valera Aredo

Mg. Luis Roger Rubén Zapatel Arriaga

&

Mg. Abraham José García Yovera

Asimismo, agradezco a todos los que fueron mis compañeros de clase durante todos los niveles de la Universidad ya que gracias al compañerismo, amistad y apoyo moral han aportado en un alto valor a mis ganas de seguir adelante en esta carrera profesional y en especial a mis amigos:

Jhon Lamadrid La Rosa y Lucy Sánchez Rafael

RESUMEN

Esta investigación tuvo como objetivo general determinar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de todos los trabajadores de la organización de estudio. La investigación siguió un paradigma cuantitativo, tipo de investigación correlativa con un diseño no experimental – transversal. Se consideró la población de 32 colaboradores, los cuales se censó. Asimismo, se empleó la técnica de encuesta y como instrumento de medición el cuestionario dirigido a todos los trabajadores. Los principales resultados son: existe relación directa positiva alta entre la gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores gracias a: un $r = 0,880$ y un $P (0,000) > 0.05$. Además, se aceptó la H1a (hipótesis alternativa) y se encontró también un 56% (nivel medio) la gestión por competencias y 53% (nivel medio) el desempeño laboral. Se concluyó: la empresa de estudio cuenta con un banco de competencias, capaces de hacer frente a grandes desafíos empresariales el cual son demostradas en circunstancias difíciles y adversas.

Palabras Clave: Competencias, Desempeño, Gestión y Laboral.

¹ Bachiller en administración, Escuela Académico Profesional de Administración, Universidad Señor de Sipán, Chiclayo, Perú. Email: lcarmonad@crece.uss.edu.pe

ABSTRACT

The general objective of this research was to determine the relationship between competency management and job performance of all workers in the study organization. The research followed a quantitative paradigm, a type of correlative research with a non-experimental - cross-sectional design. The population of 32 collaborators was considered, who were registered. Likewise, the survey technique was used and the questionnaire addressed to all workers was used as a measurement instrument. The main results are: there is a high positive direct relationship between management by competencies and workers' job performance thanks to: an $r = 0.880$ and a $P (0.000) > 0.05$. In addition, H1a (alternative hypothesis) was accepted and 56% (medium level) were found for competency management and 53% (medium level) for job performance. It was concluded: the study company has a bank of skills, capable of facing great business challenges which are demonstrated in difficult and adverse circumstances.

Keywords: Skills, Performance, Management and Labor.

INDICE

Hoja de aprobación del jurado	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimientos	iv
Resumen.....	v
Palabras Clave.....	v
Abstract	vi
Keywords	vi
Indice	vii
CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN.....	12
1.1 Realidad Problemática.....	13
1.2 Trabajos Previos	16
1.3 Teorías relacionadas al tema.....	22
1.3.1 Gestión por competencias.....	22
1.3.2 Desempeño laboral	27
1.4 Formulación del problema.....	32
1.5 Justificación e importancia del estudio.....	32
1.6 Hipótesis	33
1.7 Objetivos.....	34
1.7.2 Objetivos General.....	34
1.7.3 Objetivo Especifico	34
CAPÍTULO II: MATERIALES Y MÉTODOS	35
2.1. Tipo y diseño de investigación.....	35
2.2. Población y Muestra.....	36
2.3. Variables y Operacionalización.	36
2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validación y confiabilidad.....	40
2.5. Procedimientos para la recolección de datos.	41
2.6. Aspectos éticos.....	43
2.7 Criterios de rigor científico.	44
CAPÍTULO III: RESULTADOS	45
3.1. Tablas y figuras	45
3.3. Discusión de resultados.....	55

CAPÍTULO III: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	60
3.1. Conclusiones	60
3.2. Recomendaciones.....	61
REFERENCIAS	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Síntesis de las principales dimensionalidades de las competencias laborales.....	24
Tabla 2. Tendencia de la efectividad evaluadora del desempeño.....	29
Tabla 3. Principales métodos tradicionales y modernos.....	29
Tabla 6. Áreas y puestos de trabajo en el Hotel Valparaíso S.R.L.....	36
Tabla 4. Operacionalización de la variable gestión por competencias.....	38
Tabla 5. Operacionalización de la variable desempeño laboral.....	39
Tabla 7. Validación por juicio de expertos, para ambos instrumentos.....	41
Tabla 8. Prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach – Gestión por competencias.....	41
Tabla 9. Prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach – Desempeño laboral.....	41
Tabla 10. Criterios de rigor éticos	43
Tabla 11. Criterios de rigor científico.....	44
Tabla 12. Prueba de normalidad.....	45
Tabla 13. Resultados de contingencia entre la integración de competencias (dimensión 1) y la variable 2 desempeño laboral.....	46
Tabla 14. Prueba de Pearson entre la integración de competencias (dimensión 1) y el desempeño laboral (variable 2).....	47
Tabla 15. Resultados de contingencia entre la alineación estratégica (dimensión 2) y la variable 2 desempeño laboral.....	48
Tabla 16. Prueba de Pearson entre la alineación estratégica (dimensión 2) y el desempeño laboral (variable 2).....	49
Tabla 17. Resultados de contingencia entre del desarrollo sistémico (dimensión 3) y la variable 2 desempeño laboral.....	50
Tabla 18. Prueba de Pearson entre el desarrollo sistémico (dimensión 3) y el desempeño laboral (variable 2).....	50
Tabla 19. Resultados de contingencia entre el sistema abierto e interactivo (dimensión 4) y la variable 2 desempeño laboral.....	51
Tabla 20. Prueba de Pearson entre el sistema abierto e interactivo (dimensión 4) y el desempeño laboral (variable 2).....	52
Tabla 21. Resumen de las correlaciones entre las dimensiones de la variable 1 gestión por competencias con la variable 2 desempeño laboral.....	52
Tabla 22. Prueba de Pearson entre gestión por competencias (variable 1) y el desempeño laboral (variable 2).....	53

Tabla 23. Nivel de la variable Gestión por Competencias.	54
Tabla 24. Nivel de la variable Desempeño Laboral	54
Tabla 25. Análisis de confiabilidad- Gestión por competencias.	82
Tabla 26. Desempeño laboral.	85

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Factores claves que caracterizan la gestión por competencias..

14

Figura 2. Esquema de trabajo correlacional para el logro de objetivos..... 34

Figura 3. Nivel de gestión por competencias 43

Figura 4. Nivel de desempeño laboral.....44

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

Sánchez, Martínez y Moreno (2017) explican que las competencias son una compleja estructura de elementos: cognitivos, físicos, socioafectivos, entre otros; que orienta a la persona hacia la excelencia de sus funciones en relación a las demandas y exigencias de la empresa. Por otra parte, Chiavenato (2015), manifiesta que el desempeño laboral son acciones demostrables en la ejecución de funciones con: efectiva, calidad y logro de resultados que en suman aportan al avance de objetivos y metas del área y de la organización.

El Hotel Valparaíso tiene 32 colaboradores, distribuidos en 8 áreas estratégicas y operativas, el cual se pudo observar que el personal tiene: deficiencias en sus funciones, su perfil no corresponde al puesto, no hacen uso adecuado de herramientas, no los capacitan y tiene mediocridad en las tareas asignadas. Asimismo, se puede observar existen inadecuados indicadores de desempeño, carece de manuales de gestión del personal como MOF, MAPRO, y MF, hay insuficientes condiciones laborales, falta o están en malas condiciones los instrumentos de trabajo, poca motivación económica, existe incumplimiento y procrastinación de actividades y falta de instrumentos de evaluación del trabajo.

Por lo descrito, creó prioritario determinar si la gestión por competencias de los colaboradores del Hotel Valparaíso podría estar asociado al desempeño laboral, ya que si no se descubre y se toman las medidas correctivas a tiempo podría ocasionar: aumento de costos por errores y fallas operativas del personal, atraso en el logro de objetivos y metas, disminución de la rentabilidad y pérdida de clientes.

Dado la problemática expuesta se planteó el problema de investigación el cual fue: La gestión de las capacidades de actuación afectiva y decisiva del personal en el puesto de trabajo, tiene una cuantificación en el comportamiento y los resultados exigidos.

El objetivo general fue determinar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los trabajadores del Hotel Valparaíso. La hipótesis que se planteó es la siguiente: si existe relación, entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los trabajadores del Hotel Valparaíso.

Los procesos, técnicas e instrumentos seleccionados se alinearon al modelo demostrativo de tal relación. Por consiguiente, se pudo evidenciar y verificar que, a mayor gestión de competencias, mayor eficiencia será en el desempeño laboral.

1.1 Realidad Problemática.

Hoy en día, las empresas dedicadas al giro de la hostelería enfrentan grandes desafíos, causadas por la crisis sanitaria del COVID – 19. Las cuales ha cambiado la forma de gestionar los perfiles basados en competencias, esperando el mejor desempeño posible que logre excelentes resultados en: efectividad, calidad y productividad.

En este sentido, Mayans y Jimenéz (2020) en España, explicaron que existe una necesidad urgente en cambiar de forma drástica el viejo enfoque de la gestión del producto por gestión de competencias centralizadas en la experiencias del cliente como único medio para competir con grandes plataformas digitales de alojamiento. La incompetencia de hacer lecturas equivocadas del cliente se ha traducido en pérdidas económicas y de cuotas de mercado. Además, la ausencia de canales de empatía a traído como consecuencia: despersonalización del servicio, homogenización de productos, únificación de una sola oferta, olvido del segmento y rigidez en los procesos. Asimismo, Martínez y García (2019) en México manifestaron que el desconocimiento en el diseño de perfiles por competencias, son la consecuencia de la actual falta de formación académica superior el cual no cumple con las expectativas y exigencias que demanda el mercado laboral.

Por otro lado, Omnibees (2019) en Brasil, declaró que hay un problema en cuanto a crear equipos de alto rendimiento, que garantice la experiencia y calidad del servicio al huésped; pues dependen de forma directa del desempeño de cada trabajador. Por tal motivo, las empresas han decidido invertir más recursos y poner atención en: procesos de selección predictivos, entrenamiento constante, liderazgo y motivar al equipo. Sobre esto, Díaz (2018) en España, sostuvo que el bajo desempeño laboral, condujo a una tasa de desempleo del 17% debido a muchas causas como: incompetencia profesional impulsada por falta de planes en el desarrollo personal, deficiencia en la gestión employee experience, escasez de profesionalismo calificado, entre otros. Por último, Pena (2018) en Cuba, refuerza lo descrito al explicar que: existe un mal uso o desconocimiento de la multifuncionalidad de la herramienta de evaluación al desempeño y cual aclara que si realmente la utilizáramos como se debe nuestros problemas de gestión acabarían. En consecuencia, el sector actualmente padece de: incumplimiento de objetivos organizacionales, falta de creatividad e innovación, disminución de la productividad y pérdida de calidad en los servicios.

En nuestro país, de acuerdo con Aliana (2018), en Piura explicó: que el problema del bajo desempeño en los colaboradores de la MYPE es por: falta de mediciones, poca capacitación, promoción del trabajo unipersonal, liderazgo autoritativo, perspectiva del control como actividades anti robos, entre otros. En este sentido, la sistematización de las evaluaciones del desempeño por medios digitales, el acceso rápido a capacitaciones por Learning Management System (LMS), el trabajo en equipos a través de entornos digitales, el empoderamiento virtual y el control en la asignación de recursos a través de software predictivos; representan en la actualidad los nuevos desafíos para el que hacer diario. El cual debe asegurar y garantizar las competencias pertinentes del personal con el fin de acortar las brechas de formación, evaluación y desarrollo de dicho desempeño.

Por otra parte, Gary (2018) en Arequipa, manifestó que las vicisitudes en cuanto a la gestión por competencias es por: la falta de reconocimiento del talento, poca optimización de los instrumentos de labor, desajustes entre el perfil y el puesto de trabajo, entre otros. Esto hace imposible que se desarrolle en el largo plazo una ventaja competitiva incopiable y que se obtenga una alta productividad con excelentes resultados. En correspondencia, con García (2018) en Trujillo, reforzó lo referente al problema de desarrollar una ventaja competitiva diciendo que el enfoque se inclina más a las competencias técnicas que a las genéricas las cuales son: trabajo en equipo, adaptación al cambio, reacciones positivas ante los fracasos y la orientación al servicio. Por otra parte, Fischman (2017) en Lima, explicó que la dificultad para gestionar por competencias es evidenciar la mejora en el desempeño mediante la aplicación efectiva de evaluaciones que midan las competencias. Sin embargo, un estudio hecho por People IQ evidenció que el 87% de empleados entre jefes y colaboradores piensan que las evaluaciones son improductivas y 1 de cada 4 trabajadores detestan las evaluaciones; por tanto hay un mal enfoque de la gestión por competencias y evaluación del desempeño, es decir, ambas herramientas lo único que hacen es: dividir, culpar, castigar, estresar y atemorizar a los colaboradores. Por último, Barrio de Mendoza (2019) en Cuzco, declaró que hace no más de 5 años la sociedad peruana ha decidido emprender acciones ante la problemática en asegurar el inventario de competencias, mediante la acreditación de lo que saben y hacen las personas. Asimismo, organismos como: SINEACE, MTPE, CANATUR, entre otros. Se han sumado al esfuerzo de cambiar la perspectiva de lo que significa gestionar por competencias y evaluar el trabajo mediante la certificación de las mismas, en la consecución de los objetivos organizacionales.

En este sentido, la empresa de estudio denominada Hotel Valparaiso S.R.L (categoría dos estrellas) localiza en pleno centro de la ciudad, inició sus operaciones en el 2011 brindando servicios de alojamiento y tienda rápida a turistas nacionales y extranjeros; con el objetivo de constituirse como una organización líder en su categoría. Sin embargo, en los últimos años sea visto limitada a seguir desarrollandose. Por otro lado, después de haber hecho contacto con la organización a cerca de puntos específicos logramos obtener información valiosa del por qué está atravesando su situación actual como:

En primer lugar, respecto a la gestión de competencias se observó que: el personal no es capaz de hacer las funciones encomendadas con efectividad, existe incongruencia entre el perfil y el puesto de trabajo, manejo inadecuado de herramientas, desinterés por parte de la gerencia en desarrollar habilidades técnicas y conocimientos actualizados en el personal, ausencia de capacitaciones, mediocridad en las tareas asignadas y creencias negativas del trabajo.

En segundo lugar, respecto al desempeño laboral se observó que: existen inadecuados indicadores de desempeño, carece de manuales de gestión del personal como MOF, MAPRO, y MF, se aprecia insuficientes condiciones laborales en cuanto a seguridad e higiene, falta o están en malas condiciones los instrumentos de trabajo, poca motivación económica y no económica, desinterés y desgano por realizar actividades, carencia de procedimientos documentados, existe improvisación, bajo resultado de las actividades, incumplimiento y procrastinación de actividades, temor a enfrentar desafíos, creer que las dificultades se resuelven solas, falta de instrumentos de evaluación del trabajo, poco deseo de hacer las cosas y falta de energía y actitud.

En consecuencia, de seguir dichos síntomas podría: aumentar los costos por fallas y errores del personal, incrementar la insatisfacción de los huéspedes, disminuir la calidad de servicio, reducir la competitividad, perder clientes, disminuir la rentabilidad, recortar la productividad y atrasar el logro de objetivos organizacionales.

Por último, este estudio pretendió hallar si realmente existe una relación relevante entre la problemática de la gestión por competencias y el desempeño laboral que ayude a la compañía a conseguir sus objetivos y resultados organizacionales, logrando con ello cumplir con su visión y misión al tomar acciones correctivas en cuanto a la forma de gestionar su personal.

1.2 Trabajos Previos

Internacional

Benavides y Rosales (2019) en su tesis: “*Estrategias organizacionales para fortalecer el desempeño laboral en el laboratorio de larvas Sanlab S.A., cantón Salinas, provincia de Santa Elena*”. En Ecuador, tuvo como objetivo general: aplicar estrategias organizacionales para fortalecer el desempeño laboral en la empresa desempeño laboral en el Laboratorio de larvas SANLAB S.A. La estrategia de investigación fue: exploratorio – descriptivo, con enfoque mixto. La cantidad total de elementos que integraron el conjunto (N) se constituyó 124 personas, obteniendo una muestra censal (n). La técnica usada fue (observación y entrevista) y la herramienta documental (ficha de observación y guía de entrevista). Se utilizó el método de estadística descriptiva. Los resultados fueron: las estrategias organizacionales se deben desarrollar en 4 aspectos claves: estratégicos (visionarios), corporativo (Dirección), competitivo (ventaja competitiva) y funcional (procesos), permitiendo a la empresa robustecer su desempeño de trabajo. Además, hay una influencia entre la alineación estratégica y el desempeño laboral en 0.701. Concluyó: se determinó que la gestión de la visión, misión, valores corporativos y objetivos fortalece el desempeño laboral. Asimismo, la elaboración de un plan estratégico promueve un mejor desempeño de trabajo al no dejar al azar: responsabilidades, funciones y deberes.

Púm (2018) en su tesis: “*Competencia laborales y evaluación del desempeño*”. En México, tuvo como objetivo general: identificar la incidencia de las competencias laborales en la evaluación del desempeño del personal. La estrategia de investigación fue: tipo descriptivo, bosquejo no práctico. La cantidad total de elementos de estudio (N) se constituyó 22 personas, obteniendo, el cual se censo. La técnica usada fue (encuesta) y la herramienta (cuestionario). Se utilizó el método de estadística descriptiva. Los resultados: las 3 dimensiones más relevantes de las competencias específicas: habilidades (91% servicio al cliente), valores (87% respeto) conocimiento (86% negociación). Concluyó: la integración de competencias y la evaluación del desempeño de trabajo tiene una relación de 0,676.

Clark (2018) en su tesis: “*Factores que influyen en el desempeño laboral de los empleados de servicio de las empresas hoteleras del sur de Sonora*”. En México, el objetivo general fue: identificar la incidencia de las competencias en la evaluación del desempeño. La metodología fue: tipo descriptivo, bosquejo no práctico.

La cantidad total de elementos que integraron el conjunto (N) se constituyó 22 personas, obteniendo una muestra censal (n). La técnica usada fue (encuesta) y la herramienta documental (cuestionario). Se utilizó el método de estadística descriptiva. Los resultados fueron: existe una asociación del desarrollo sistémico entre la gestión de competencias que influye sobre el resultado del desempeño siendo este grado de 0.666. Concluyó: las competencias laborales inciden en la evaluación del desempeño del trabajo.

Bravo y Cobacango (2018) en su tesis: *“Las competencias en el desempeño laboral de las secretarías no tituladas en la ciudad de portoviejo”* En Ecuador, tuvo como objetivo general: establecer las competencias de las secretarías en relación a los nuevos escenarios laborales, y cómo influye en la productividad de las secretarías en las instituciones públicas en la ciudad de Portoviejo. La estrategia de investigación fue cuantitativa y correlativa, corte transversal de acción participativa. La cantidad total de elementos fue de 130 secretarías el cual se aplicó un censo. Se aplicó la técnica encuesta e instrumento cuestionario. Los resultados fueron: se identificó los factores cognitivos y cognoscitivos presentes en el ámbito laboral de las secretarías. Además, se resalta las competencias de profesionalización, adaptación, organización, eficiencia y acreditación de su profesión tiene efectos sobre el nivel estratégico del desempeño. Se concluyó, que a pesar de que las secretarías no acreditan su profesión (no poseen títulos) son competitivas. Por último, las competencias que han desarrollado las secretarías en la práctica recae sobre: conocimientos, habilidades y destrezas; faltando el desarrollo de capacidades y actitudes.

Sánchez, Martínez y Moreno (2017) en su tesis: *“Factores que influyen en el desempeño laboral de los empleados de servicio de las empresas hoteleras del sur de Sonora”*. En México, tuvo como objetivo general: analizar la influencia de los factores del desempeño del trabajo. La estrategia de investigación fue: tipo descriptivo, bosquejo no práctico. La cantidad total de elementos que integraron el conjunto (N) se constituyó 1921 personas, obteniendo una muestra (n) de 106 individuos. La técnica usada fue (encuesta) y la herramienta documental (cuestionario). Se utilizó el método de probit logit. Los resultados fueron: la estabilidad económica, la relación con los superiores y la satisfacción laboral tienen mayor influencia desempeño laboral. Concluyó, el aumento de salario, prestaciones y promociones de puestos está en relación al aumento de un mejor desempeño de trabajo.

Asimismo, la mejora de las relaciones con los superiores, aumento de la confianza y un mejor nivel de comunicación crea un clima de bajos niveles: ansiedad, frustración, conflicto y estrés.

Nacional

Bardales (2019) en su tesis: *“La gestión por competencias y su influencia en el desempeño del profesional docente de una institución del nivel secundario”* En Cajamarca, tuvo como objetivo general: determinar si la gestión por competencias influye en el desempeño laboral del profesional docente. La estrategia de investigación fue: tipo correlacional, bosquejo no práctico. La cantidad total de elementos que integraron el conjunto (N) se constituyó 110 profesores obteniendo una muestra (n) de 68 docentes. La técnica usada fue (encuesta) y la herramienta documental (cuestionario). Se utilizó la prueba estadística de Pearson. Los resultados: hay relación positiva muy alta entre la gestión por competencia y el desempeño laboral, evidenciando un r de Pearson = 0,854. Además, se tiene un 78% (nivel alto) la gestión por competencias y 84% (nivel alto) el desempeño laboral. Por último, la gestión de inventarios de competencias y el desempeño profesional fue de 0.601. Concluyó: Las competencias cardinales se ordenaron en: (15% planificación, 14% adaptación, 12% comunicación y 10% compromiso) y las competencias específicas en: (14% tolerancia y trabajo en equipo, 12% innovación y 9% desarrollo docente). Por último, en las dimensiones del desempeño: tareas (19% control y 18% recursos), civismo (18% participación y 13% patriotismo) y productividad (19% normas de convivencia y 14% puntualidad).

Sánchez y Vargas (2019) en su tesis: *“Gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral: caso oficina de logística GRA”* En Arequipa, tuvo como objetivo general: determinar la asociación entre la gestión por competencias y el desempeño en el área de adquisiciones y procesos. La estrategia de investigación fue: tipo correlacional, bosquejo no práctico. La cantidad total de elementos que integraron el conjunto (N) se constituyó 39 trabajadores los mismos que se tomaron como muestra censal (n). La técnica usada fue (encuesta) y la herramienta documental (cuestionario). Se utilizó la prueba estadística de Pearson. Los resultados: hay relación positiva muy alta entre la gestión por competencia y el desempeño laboral, evidenciando un RHO de Pearson = 0,882. Asimismo, las competencias generales y específicas tienen un (Pearson = 0,87) con el desempeño laboral.

Además, 59% (nivel alto) tiene la gestión por competencias y 69% (nivel alto) tiene desempeño laboral. Concluyó: las competencias de los trabajadores afectan al desempeño del trabajo. Además, los colaboradores tienen un nivel alto de gestión y desempeño. Por último, ambos tipos de competencias se corresponden en una asociación muy fuerte con el desempeño del trabajo.

Moya, Capurro y Noa (2018) en su tesis: “*Gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Representaciones Castillo S. A*” En Arequipa, tuvo como objetivo general: determinar la asociación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral. a estrategia de investigación fue: tipo correlacional, bosquejo no práctico. La cantidad total de elementos que integraron el conjunto (N) se constituyó 53 individuos los mismos que tomaron como muestra censal (n). La técnica usada fue (encuesta) y la herramienta documental (cuestionario). Se utilizó la prueba estadística de Pearson. Los resultados: hay relación media positiva entre la gestión por competencia y el desempeño laboral, evidenciando un $RHO = 0.609$. Además, la descripción de puestos (0,497 – débil), atracción y selección (0,301 -débil), formación (0,416 – débil), evaluación del desempeño (0,538 – media), desarrollo y planes (0,502 -media), remuneraciones y beneficios (0,399 – débil), tiene relación positiva con la variable desempeño laboral. Concluyó: la gestión por competencias se verá influenciado el desempeño de sus colaboradores, la cual permitirá valer las competencias claves para optimar los procesos de la organización.

Ninatanta (2018) en su tesis: “*Gestión por competencias y el desempeño laboral de la empresa Cable Video Perú SAC*” En Lima, tuvo como objetivo general: Calcular el grado de asociación de la administración de competencias y desempeño de trabajo. La estrategia de investigación fue: tipo correlacional, bosquejo no práctico. La cantidad total de elementos que integraron el conjunto (N) se constituyó con 72 individuos. La técnica usada fue (encuesta) y la herramienta documental (cuestionario). El método fue característico empleando tablas; y se usó la prueba estadística de Spearman. Los resultados: hay relación entre el desempeño de trabajo y gestión por competencias, evidenciando un $RHO = 0.45$.

Asimismo, las competencias (saber) y desempeño tienen una relación positiva media de 0.423; las competencias (saber hacer) y desempeño tienen una relación positiva media de 0.336; y las competencias (querer hacer) y desempeño tienen una relación positiva media de 0.271. Concluyó: la variable competencias está compuesta por: (saber, querer y hacer) y el desempeño de trabajo está integrado por: (eficacia, eficiencia y motivación).

Sánchez y Flores (2018) en su tesis: “*Gestión por competencias y desempeño laboral del personal de la corte superior de justicia de Tacna*”. En Tacna, tuvo como objetivo principal: determinar la relación que existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral del personal de la CSJ de Tacna. La estrategia metodológica fue: cuantitativa, correlacional, con bosquejo transaccional. La población la conformó 842 trabajadores y la muestra fue de 201 empleados. Se aplicó la técnica encuesta y la herramienta de cuestionario. Los resultados fueron: hay relación directa moderada positiva entre selección de personal y desempeño laboral (0,306), formación y desarrollo; y desempeño laboral (0,302) y sistema de compensación y desempeño laboral (0,346), Por último, hay relación entre gestión por competencias y desempeño laboral (0,419). Se concluyó: no se toma en serio los procesos de selección, formación, desarrollo y sistema de compensación lo que repercute en aptitud, comportamiento, actitud y rendimiento.

Local

Zuloeta (2020) en su investigación “*Gestión por competencias y desempeño laboral de los colaboradores de la gerencia de comercio exterior y turismo de Lambayeque*”. En Chiclayo, tuvo como objetivo general: determinar cuál es el grado de relación entre gestión por competencia y desempeño laboral de los colaboradores de la GCET. La estrategia de investigación fue: tipo correlacional, bosquejo no práctico. La cantidad total de elementos que integraron el conjunto (N) se constituyó con 22 individuos, siendo la muestra (n) 15 colaboradores. La técnica usada fue (encuesta) y la herramienta documental (cuestionario). El método fue característico empleando tablas y gráficas; y se usó la prueba estadística de Pearson. Los resultados: hay relación entre gestión por competencias y desempeño de trabajo, evidenciando un $RHO = 0,799$. Además, se evaluó la asociación entre la gestión por competencias y las dimensiones del desempeño laboral obteniendo: Organización (0,483 - débil); trabajo en equipo (0,371 - débil); iniciativa (0,224 - débil); relaciones interpersonales (0,414 - débil); calidad (0,536 - media); orientación a resultados (0,801- alta) y alineación estratégica (0.711 -alta) Concluyó:

La variable competencias está compuesta por: (saber, querer y hacer) y el desempeño de trabajo está integrado por: (eficacia, eficiencia y motivación).

Calderón (2020) en su investigación: “*Estrategia de gestión por competencias en los recursos humanos para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de MiBanco Cayalti*”. En Chiclayo, tuvo como objetivo esencial: elaborar una estrategia de gestión por competencias en los RR. HH, para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores. La estrategia de investigación fue: mixta - no experimental. La cantidad total de elementos que integraron el conjunto (N) se constituyó 17 trabajadores, siendo la misma una muestra censal (n). La técnica usada fue (observación) y la herramienta documental (guía de observación). Los resultados fueron: los factores de conducta influyen en la efectividad del trabajo, existen factores visibles como: habilidades y conocimientos; e invisibles como: autoimagen y motivaciones las cuales deben de tenerse en cuenta en la integración de competencias. Concluyó: dimensión desempeño de tareas son monótonas y aburridas, dimensión civismo, existe trabajadores que no efectúan las órdenes superiores y dimensión obstáculo a la productividad, los empleados no realizan línea de carrera, debido a las competencias que se necesitan y no las desarrollan.

Collazos y Fernandez (2018) en su investigación “*Propuesta de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en los municipales*”. En Conchán., tuvo como objetivo general: plantear un patrón de compromiso mediante la administración por competencias para optimizar el desempeño de trabajo del personal. La estrategia de investigación fue: cuantificable, no práctico descriptivo y de proyección. La cantidad total de elementos que integraron el conjunto (N) se constituyó con 30 individuos, siendo la misma una muestra censal (n). La técnica usada fue (encuesta) y la herramienta documental (cuestionario). El método fue descriptivo haciendo uso de tablas y gráficas. Los resultados: el nivel del desempeño es regular y existe un nivel bajo de motivación, debido a la inacción de acciones directivas. Por último, halló una influencia entre el modelo de sistema (abierto) de las competencias y el desempeño en 0.801. Concluyó, los cambios trascendentes de la actual administración dependen de su perspectiva de lo que ellos valoran y creen que es la gestión por competencias y sobre todo reconozcan los beneficios y contribuciones a la organización en general.

Checalla y Pajuelo (2018) en su investigación “*Gestión de personal por competencias para el desempeño laboral en la Universidad Los Ángeles de Chimbote Católica*”. En Chiclayo, tuvo como objetivo general: Proponer la gestión por competencias para mejorar el desempeño del trabajo. La estrategia de investigación fue: fue aplicada – experimental y con bosquejo pre experimental con 1 solo grupo. La cantidad total de elementos que integraron el conjunto (N) se constituyó con 50 (10 adm y 40 doc) individuos, siendo la misma una muestra censal (n). La técnica usada fue (encuesta) y la herramienta documental (cuestionario). El método fue descriptivo haciendo uso de tablas y gráficas. Los resultados: se logró mejorar el nivel malo de 88% a 0% del desempeño laboral. Además, las dimensiones más críticas del desempeño laboral fueron: 45% valores, 44% relaciones, 42% bienestar. Por último, existe una asociación entre el sistema de competencias y el desempeño de trabajo en .702. Concluyó, la gestión por competencias influye en el desempeño del trabajo. Además, la estrategia de gestión por competencias usada fue la administración de capacidades para elevar el desempeño.

Cayotopa (2017) en su investigación: “*Gestión por competencias para el talento humano en la empresa Grupo RTP*”. En Chiclayo, tuvo como objetivo general: esbozar una solución asentada en la gestión por competencias para el capital humano. La estrategia de investigación fue aplicativa, descriptiva y exploratoria con bosquejo no experimental. La cantidad total de elementos que integraron el conjunto (N) se constituyó con 25 personas siendo la misma una muestra censal (n). Las técnicas usadas fueron: bibliográfica, entrevista y encuesta; y como herramientas documentales fue revisión, guía de entrevista y cuestionario. El método fue descriptivo haciendo uso de tablas y gráficas. Los resultados: existe una influencia de la gestión del sistema de competencias y el nivel de desempeño laboral en 0.741. Concluyó: las competencias cardinales claves son calidad de trabajo, constancia, ética, gestión por resultados, proactividad, creatividad y compromiso. Además, las competencias específicas claves son trabajo en equipo, adaptación, involucramiento, negociación y planificación.

1.3 Teorías relacionadas al tema.

1.3.1 Gestión por competencias

1.3.1.1 Definición.

En la moderna y más actualizada definición de la GPC por Sánchez, Martínez y Moreno (2017) es:

Una compleja estructura sinérgica que contiene requerimientos integrados por elementos: cognitivos, físicos, socioafectivos que dirigen al individuo hacia la excelencia de sus funciones en correspondencia a las demandas y exigencias: técnicas, productivas, de servicios y estrategia de negocio.

La gestión por competencias es definida por Jiménez (2013) como: la administración de los conocimientos, habilidades, cualidades, aptitudes que poseen los individuos las cuales están en disposición a desarrollar actividades con un alto margen de desempeño. Asimismo, es tomar la mejor decisión del negocio en base de lo que sabemos o no hacer y saber; y lo que nos cuesta llegar a adquirir dichas brechas por nuestros propios medios o comprarlos. Es centrarse en la decisión en “el saber” o “el conocimiento”.

Por su parte la experta, Ramos (2012) lo define como: la integración de un equipo de trabajo basado en los pilares de la calidad y la disposición comprometida de sus miembros, reconociendo y aprovechando con efectividad del talento de cada uno de las personas que la integra, le dará a la organización la fortaleza que necesita para enfrentar los cambios y desafíos del mercado.

Por último, la experta en dirección en RR. HH. Alles (2008) define a la gestión por competencias como: particularidades del individuo y hechos de comportamientos que crea un desempeño excelente en un puesto laboral.

1.3.2.2. Objetivos:

La gestión por competencias como cualquier otro estilo, tiene un objetivo primordial de acuerdo con Ramos (2012) la perspectiva es: implementar un cambio de paradigma en la organización para administrar el talento humano integralmente de una forma más efectiva. A continuación, se menciona los objetivos específicos que persigue.

- a) Mejora la gestión de los RR. HH integrando los procesos (convocatoria, selección, formación, desarrollo, compensación, entre otros).
- b) Desarrolla la mejora continua en la calidad y asignación del talento humano para las misiones encomendadas.
- c) Alinea al personal de la organización con la estrategia del negocio y los desafíos del cambio y el aprendizaje.
- d) Contribuye al desarrollo profesional.
- e) Reduce el riesgo y la incertidumbre en la toma de decisiones clave.

1.3.2.3. Característica

El modelo de gestión por competencias tiene particularidades distintivas las cuales gracias a Ernst y Young (2020) expondremos de forma resumida, prioritaria y relevante a continuación:

Alineado al negocio: se debe de identificar las competencias laborales del personal que contribuyen al éxito de la empresa, para invertir en su desarrollo.

Pertinente a la realidad actual y futura: el desarrollo de competencias debe de responder a la situación actual que enfrenta la empresa y a la vez su evolución en el tiempo adaptándose a los nuevos cambios del entorno.

Codificable, operativas y manejables: se refiere a que las competencias laborales identificadas en el personal deben ser medidas de forma sencilla, relevante y precisa; y sobre todo crear la escala pertinente que hará ese trabajo.

Exhaustiva: se debe de definir las competencias laborales considerando todos los aspectos organizacionales que la identifica de su competencia.

Lenguaje sencillo y evaluación: se debe estandarizar tanto las medidas, información y conocimientos obtenidos de la evaluación de competencias laborales en un lenguaje comprensible, claro, fácil y aceptados por todos.

Fácil de identificación: la evaluación debe ser capaz de evidenciar niveles y grados de cada competencia laboral.

1.3.1.4. Clasificación de competencias

La literatura expuesta sobre la forma de clasificar los tipos de competencias es amplia. Sin embargo, expondremos las recomendadas por algunos autores:

Tabla 1. Síntesis de las principales dimensionalidades de las competencias laborales.

AUTOR	DIMENSIONES	CONCEPTOS
Porqueres (2002)	Institucionales	Toda la organización debería de tenerlas
	Específicas por nivel	Responde a la especificación del área.
	Individuales por puesto	Propias de la persona
Alles (2008)	Distintivas de puesto	Diferenciadores selectos por cada puesto
	Cardinales	Toda la organización debería de tenerlas
	Específicas	Corte vertical: área y corte horizontal: función

INTECAP (2004)	Básicas	Demostrable en cualquier lugar, tiempo y circunstancia
	Genéricas o transversales	Evidencias de solución sin pertenecer a un área en concreto ,es decir, un hacer holístico
Olaz (2019).	Específicas	Evidencias muy en concreto sobre soluciones de alta especialización
	Conocimientos	Experiencias
	Habilidad	Instrumentación
	Capacidad	Gestión de recursos
	Saber hacer	Conjunto de habilidades
Tobar (2006)	Saber estar	Conjunto de actitudes
	Querer hacer	Conjunto de motivaciones
	Poder hacer	Conjunto de aptitudes y rasgos de personalidad

Fuente: elaboración propia

1.3.1.5 Corrientes y tendencias

En el desarrollo de este campo de acción de la GPC existen innumerables corrientes y tendencias. Sin embargo, para fines prácticos y de contextualización más profunda de la problemática de estudio nos basamos en Sánchez, Martínez y Moreno (2017) quienes exponen un matriz de los principales enfoques: (ver, figura 1)

Corrientes / Tendencias	Focalización	Características de los perfiles	Pertinencia de los perfiles	Relación con la estrategia	Alcance	Metodología para la elaboración de los perfiles
Conductista	Características de los trabajadores que más rinden.	Pequeños conjuntos de competencias. Fáciles de manejar.	No cambian con el tiempo.	Relación causal entre las conductas individuales y la estrategia de la organización.	Se circunscribe al nivel directivo.	Describen los incidentes que llevaron al éxito o fracaso, agrupan los elementos del comportamiento en "inventarios" y elaboran los perfiles, que integran varias competencias.
Funcionalista	Atención en el trabajo, contemplar la competencia como una acción, conducta o resultado.	Gran número de normas. Muy difícil de manejar.	Pueden quedar obsoletos.	Se puede emprender el perfeccionamiento de la organización, que parte de los elementos estratégicos.	Se circunscribe a aspectos técnicos del nivel operativo.	Examinan las actividades y resultados de quienes trabajan en ellas, para definir la norma de competencia.
Constructivista	Se centra en la persona, en los procesos de aprendizaje.	Elemento de auditoría. Se genera un perfil intermedio entre "genérico" y "más específico".	Poca pertinencia, las competencias emergen de los procesos de mejora.	Las competencias están ligadas a los procesos y de ahí a la estrategia.	Áreas funcionales o procesos, aspectos técnicos.	Se construyen a partir del análisis y proceso de solución de problemas y disfunciones que se presentan.

Figura 1. Factores claves que caracterizan la GPC.

Fuente: extraído de Sánchez, Martínez y Moreno (2017)

1.3.1.6 Dimensiones

En la dimensionalidad de la variable, se creyó conveniente tomar en cuenta el trabajo de investigación hecho por Sánchez, Martínez y Moreno (2017) siguiendo en gran parte su propuesta por las razones siguientes: alto grado de detalle, excelente nivel de profundidad en análisis del problema, estudio riguroso de más del promedio de corrientes y tendencias; y sobre todo que es la más actualizada que se pudo hallar. A continuación, por fines prácticos sintetizaremos cada dimensión:

Dimensión 01, integración de competencias: es la gestión de inventarios de las competencias laborales con una perspectiva global, es decir, que integre y relacione cada actividad con su grado y nivel de demanda y exigencia competencial. Además, orientado bajo la contextualización del perfil laboral las cuales serán el centro clave de un sistema de gestión íntimamente asociado a dos aspectos fundamentales:

Perfil competencial (conocimientos, habilidades/destreza, capacidades y actitudes) y el comportamiento (actitudes, conductas, resultados y evidencias de cambio).

Dimensión 02, alineación estratégica: se refiere a la gestión de las competencias tomando en consideración los factores que crean y hacen futuro, es decir, asociadas a la realización estratégica del negocio en dos aspectos: desarrollo de competencias (entrenamiento y capacitación y perfeccionamiento del talento) y aprendizaje organizacional (experiencia optimizada, adaptación ágil y la interiorización de significados compartidos), las cuales se enhebran en el desarrollo de planes, proyectos y programas en cuanto a formación y desarrollo profesional – personal.

Dimensión 03, desarrollo sistémico : es la adopción de un carácter de gestión no solo sistémico sino también sinérgico desde la óptica estricta de verlo como el conjunto integrado de procesos donde las competencias están implicadas para generar inputs u outputs de calidad en los tres procesos de medición claves: prospectivos (planeación y organización), desarrollo (selección y formación) y bienestar (social y motivacional). Además, una evaluación de competencias periódica con enfoque de apoyo al colaborador y feedback positivo y promoción de la mejora continua recompensada es debidamente calificada por una ponderación parcial de los stakeholders o grupos de interés.

Dimensión 04, sistema abierto e interactivo: es el trabajo hecho teniendo presente el flujo de información que proviene de entornos previamente analizados e interpretados que aportan conocimientos nuevos y guían el quehacer de la organización siendo de dos naturalezas: interno (accionistas, superiores, pares y subordinados) y externos (clientes, proveedores y socios estratégicos).

1.3.2 Desempeño laboral

1.3.2.1 Definición.

Serpa (2019) define al desempeño del trabajo como: los hechos y resultados de un rendimiento bajo la influencia de múltiples condiciones de un ambiente, donde el individuo evidencia alcanzar y conseguir lo que sea por medio de sus conocimientos, habilidades y actitudes. Por otro lado, de acuerdo, con Chiavenato (2015), define al desempeño como aquellas acciones demostrables por la cual una persona realiza funciones de forma efectiva y con calidad obteniendo con ello resultados esperados que sumen al avance de las metas del área y de los objetivos de la organización.

Por último, Palmar, Valero y Jhoan (2014) define al desempeño como: el desenvolvimiento de trabajo que ejecuta cada persona en correspondencia a su jornada laboral, el cual está delimitado por: obligaciones y requisitos que son pre determinados por la organización para garantizar: eficiencia y eficacia; los cuales perseguirán los objetivos de la organización.

1.3.2.2 Importancia

En los últimos tiempos no se ha vuelto tan importante es factor humano en las organizaciones como en estos últimos tiempos y razón es que el capital humano es sin dudas realmente el recurso integral que hace que una empresa se encuentre en la posición que se merece. Asimismo, dichas personas realizan acciones muy concretas las cuales responde a preguntas: ¿Por qué lo hacen?, ¿Cómo lo ejecutan?, ¿Quién lo hace?, entre otros. Descubriendo en sus significados la verdadera importancia las cuales mencionaremos:

- a) Conocer cuál es valor agregado que aporta cada colaborador a la organización: logro de objetivos y resultados finales.
- b) Conocer los avances, logros, dificultades y sugerencias de cada empleado en sus áreas.
- c) Genera oportunidades para tomar acciones correctivas.
- d) Promueve la mejora continua.
- e) Clarifica y ajusta las metas y objetivos del área, departamento o unidad.

- f) Desarrolla acciones para reducir brechas entre lo que debería ser y lo es el resultado del desempeño.
- g) Mejora la comunicación y entendimiento entre superiores y empleados.

1.3.2.3 Propósitos

La evaluación del trabajo tiene tantas aristas como formas de gestionar una organización, es decir, que dicha evaluación estará en función de lo que persigue y pretende la organización. Por ello en este apartado mencionaremos algunos propósitos más comunes que persiguen las empresas de acuerdo a Chiavenato (2015), las cuales son: crear bancos de talentos, planificar los RR. HH, gestionar inventarios de competencias, optimizar el perfil, aumentar la precisión y exactitud de los resultados, mejorar los sistemas de incentivos y prestaciones, desarrollar mejores niveles de satisfacción, fortalecer los procesos, crear mejores mecanismos de comunicación, desarrollar feedback positivo. Desarrollar kpis, optimizar el aprendizaje, alcanzar los resultados esperados, cumplir con los objetivos organizacionales.

1.3.2.4 Factores influyentes

El desempeño laboral está influenciado por muchos factores (capacidades) según Chiavenato (2015) sostiene que estos factores se dividen en dos: primero; factores actitudinales: disciplina, iniciativa, responsabilidad, discreción, presentación personal, creatividad, seguridad, entre otros. Y segundo, factores operativos: calidad, liderazgo, trabajo en equipo, conocimiento, entre otros. Por otro lado, Davis y Newtrons (2000) estos son: adaptabilidad, comunicación, iniciativa, conocimiento, trabajo en equipo, estándares de trabajo, desarrollo de talentos, potencia el diseño del trabajo y maximización del desempeño.

1.3.2.5 Responsables de la evaluación

La responsabilidad de evaluar al personal, era llevada por una persona quien se encargaba de planear, ejecutar y controlar. Sin embargo, los tiempos cambian y con ello también las responsabilidades, Chiavenato (2015) manifiesta que hoy en día toda la organización tiene un grado de responsabilidad en cuanto a los resultados de dichas pruebas, la finalidad es que la información contribuya y aporte, en vez que castigue y sancione. A continuación, se presenta una síntesis de la tendencia actual (ver tabla, 2).

Tabla 2. *Tendencia de la efectividad evaluadora del desempeño.*

Criterios	Responsables						
	Autoevaluación	Gerente	Equipo	Organización	Superiores	Comisión	Área RR. HH
Objetividad	2	3	4	4	3	4	4
Necesidades	4	2	4	4	2	2	2
Participación	1	1	4	4	2	3	3
Información	2	2	4	3	2	3	4
Total	9	8	16	15	11	12	13

Fuente: Elaboración propia adaptada de Chiavenato (2015).

Nota: la escala de valoración es el siguiente: (4)Excelente, (3)bueno, (2)regular, (1) malo. Asimismo, la tendencia actual por efectividad de responsabilidad, precisión y consistencia es: el equipo de trabajo, la organización completa y el área de RR. HH.

1.3.2.6 Métodos de evaluación

En la actualidad, existen muchos métodos de evaluación y ninguno es mejor que el otro. Por lo tanto, cada uno responde a propósitos diferentes de acuerdo con Chiavenato (2015) existen solo dos clasificaciones las cuales están orientadas tanto en el pasado como en el futuro, la cual presentamos en una síntesis (ver, tabla 3).

Tabla 3. *Principales métodos tradicionales y modernos.*

Métodos	
Tradicionales (Pasado)	Modernos (Futuro)
Escala gráfica o conceptos	Evaluación participativa por objetivos
Elección forzada	Evaluación 360°
Investigación de campo	Evaluación integral
Métodos de los incidentes críticos	Autoevaluación
Lista de verificación	Evaluaciones psicológicas
Método de comparación de pares	Método de los centros de evaluación
Método de frases descriptivas	

Fuente: Extraído y adaptado de Chiavenato (2015).

1.3.2.7 Dimensiones

Es necesario precisar que el desempeño laboral no tiene hasta el momento una teoría (cumple con describe con precisión y exactitud las observaciones contenidas en un modelo y es capaz de realizar predicciones concretas de resultados futuros) que unifique la basta información producida hasta la actualidad. Sin embargo, lo que se pudo hallar fueron investigaciones que optaron por teorías muy relacionadas para argumentar y fundamentar la materia de estudio como: la teoría de las motivaciones de McClelland, teoría de dos factores de Frederick Herzberg, teoría general de la administración de Idalberto Chiavenato, entre otros. Por lo tanto, lo que se realizó en este estudio fue revisar con profundidad el desempeño laboral desde varios campos del saber, para encontrar las dimensiones que mejor representen, manifiesten y expliquen el paradigma del desempeño laboral.

Cognición: se refiere a la capacidad que posee una persona para procesar información a partir de la percepción (estímulos que vienen del ambiente exterior mediante los sentidos sensoriales). En otras palabras, de acuerdo a Shatil (2013) es la acumulación informativa que hemos adquirido gracias al aprendizaje, la experiencia y las características subjetivas que permiten unificar todo lo mencionado para crear conocimiento.

Asimismo, esta dimensión enhebra múltiples procesos cognitivos que para fines de este estudio serán nuestros indicadores más representativos: aprendizaje, razonamiento, atención, memoria y toma de decisiones.

Personalidad: es un conjunto de rasgos (positivos y negativos) característicos (cogniciones, motivaciones, estado afectivos consientes) del individuo incluyendo: pensar, ser y sentir; lo que hace a cada persona única (Ruiz, 2021, p. 1). En resumen, es la adaptación exitosa del individuo al entorno. Sin embargo, Bermúdez (2003) define a la personalidad como: “ordenación regularmente estable con particularidades ordenados y prácticos, pudiendo ser nacidas y aprendidas, según los contextos del ambiente, que componen la forma distintiva y determinada de la conducta, con lo que una persona enfrenta escenarios según: tiempo, lugar y circunstancia. Por último, los indicadores más representativos de la personalidad son: extroversión, disponibilidad, seriedad, estabilidad emocional y apertura de experiencia.

Recursos: las organizaciones y empresas para lograr ser altamente competitivas y posicionarse en el mercado según Arias (1999) deben de ejecutar acciones constantes y sostenidas con el propósito de transformar y desarrollar las competencias de su personal en actividades que puedan evidenciar un desempeño de excelencia. Sin embargo, contar con las competencias requeridas por parte de los colaboradores no es suficiente la organización necesita poner a disposición instrumentación pertinente para ayudar, contribuir y optimizar las actividades. En este sentido, los indicadores más representativos de esta instrumentación son: tecnología (herramientas, maquinaria, equipos y utensilios de trabajo), procedimientos administrativos (políticas, procedimientos, normas, entre otros) y aspectos culturales (valores, hábitos, costumbres, historias, entre otros).

Resultados: en este apartado se refiere a las evidencias que se obtiene del desempeño de trabajo tanto a nivel individual o colectivo, es decir, son consecuencias demostrables capaces de ser observadas con objetividad e imparcialidad, de acuerdo con Chiavenato (2007) dichas evidencias se corresponden a ciertos aspectos muy en concretos que tiene que ver con la actuación de la persona sobre sus actividades. En este estudio serán tomados dichos aspectos como los indicadores más representarán a la dimensión descrita las cuales son: productos (producción que respalda el tiempo y recursos invertidos), calidad (cumplimiento de estándares de la actividad ejecutada), trabajo con diversidad (respeto, atención y uso de las ideas de colegas con otras prácticas culturales),

Solución de problemas (uso de recursos para crear la alternativa de solución) y comportamiento (acciones que evidencian alinearse a lo que persigue la organización).

1.3.2.8 Ecuación del desempeño

En la actualidad, no existe un método o ecuación para determinar de forma universal el grado o nivel de desempeño laboral mediante variables constantes. Asimismo, es imposible determinar dicha ecuación por las razones mencionadas anteriormente entre ellas: la gran diversidad de propósitos que persigue la organización y que desea hacer con la información recopilada. Sin embargo, García (2004) intento realizar una ecuación del desempeño del trabajo que englobe los aspectos más destacados según los consensos y de acuerdos de toda la información del tema, obteniendo cinco criterios en forma de preguntas que son imprescindibles para el trabajador:

¿Saber qué hacer? ¿Cómo hacerlo? ¿Ser capaz de hacerlo? ¿Tener recursos? ¿Estar motivado? Asimismo, cada uno de los criterios son multiplicados por los hechos del líder, así mismo presentamos la fórmula:

$$DL = (O+M+C+R) \times L.$$

DL = desempeño laboral

O= objetivos

M = motivación

C = competencias

R = recursos.

L = liderazgo.

1.3.2.9 Labor en el puesto

Es entendido que el desempeño organizacional es relevante, pero es más relevante aún cada uno de los puestos que las integra y en ellos se encuentran comprendidos los comportamientos de trabajo los cuales son la medida perfecta de observación y punto de grandes cambios y maniobras de gestión en cuanto a: productividad, eficiencia, mejora continua, satisfacción y competitividad.

De acuerdo con, Chiavenato (2015) explicó que las labores ejecutadas en un puesto de trabajo deben de ser acompañadas, seguidas, medidas y controladas para encaminar el éxito empresarial. Por otro lado, el esfuerzo de una persona en su puesto de trabajo se basa en: conocimientos, habilidades, actitudes, rasgos de personalidad y productos individuales quien contribuye a la percepción del trabajador con su rol en la empresa.

1.4 Formulación del problema.

¿Qué relación existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los trabajadores del Hotel Valparaíso, Chiclayo -2020?

1.5 Justificación e importancia del estudio.

El presente apartado tiene como finalidad argumentar las razones del por que (justificación) y para que (importancia) del presente estudio en diferentes aspectos. Asimismo, en palabras de Hernández, Fernández y Baptista (2015) existen niveles básicos que toda investigación debe de responder. Por ello, consideramos algunos de estos como: social, práctica y teórico.

Social

El presente trabajo de estudio se justificó por que permitió que el personal aprendiera a ofrecer un servicio con mayor calidad tanto para el turista nacional y extranjero, aportó con nuevas BPM al sector hotelero, elevó el nivel de competitividad de la industria y; mejoró la imagen y percepción empresarial de la ciudad en los clientes. Por otro lado, sirvió para contribuir al crecimiento económico local, mejorar la satisfacción de los clientes y aumentar la calidad de vida laboral de sus trabajadores y el bienestar de sus familias.

Práctica

La materia de indagación se justificó a nivel práctico por que permitió: revisar las políticas de remuneración y prestaciones con el propósito de mejorarlas, convocar reuniones directivas para planear el diseño e implementación de un sistema de recompensas e incentivos por logro de objetivos y resultados, contribuir a tomar mejores decisiones sobre el personal, identificar los errores y deficiencias en la gestión de conocimientos, habilidades y actitudes del personal. Por último sirvió para elevar el nivel de satisfacción del cliente al mejorar la forma como el personal hace su trabajo, reducir los costos de errores y deficiencias en el servicio prestado, crear ventaja competitiva a partir de las competencias del personal y crear un inventario de competencias.

Teórico

El trabajo de investigación se justificó a nivel teórico por que se creó un debate acerca de los fundamentos, principios y conocimientos hasta la fecha sobre la forma de hacer frente al problema de medir la asociación entre las variables de gestión por competencias y el desempeño laboral.

Por último, sirvió para ser un referente en cuanto a la operacionalización de ambas variables, evidenciar vacíos teóricos, ser un referente de futuras investigaciones y contribuir con nuevo conocimiento a la ciencia.

1.6 Hipótesis

H1: Existe relación, entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los trabajadores del Hotel Valparaíso, Chiclayo – 2020.

H0: No existe relación, entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los trabajadores del Hotel Valparaíso, Chiclayo – 2020.

1.7 Objetivos

1.7.2 Objetivos General.

Determinar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los trabajadores del Hotel Valparaíso, Chiclayo - 2020.

1.7.3 Objetivo Especifico

a) Determinar la relación entre la integración de competencias y el desempeño laboral en los trabajadores del Hotel Valparaíso, Chiclayo - 2020.

b) Determinar la relación entre la alineación estratégica y el desempeño laboral en los trabajadores del Hotel Valparaíso, Chiclayo - 2020.

c) Determinar la relación entre el desarrollo sistémico y el desempeño laboral en los trabajadores del Hotel Valparaíso, Chiclayo - 2020.

d) Determinar la relación entre el sistema abierto e interactivo y el desempeño laboral en los trabajadores del Hotel Valparaíso, Chiclayo - 2020.

CAPÍTULO II: MATERIALES Y MÉTODOS

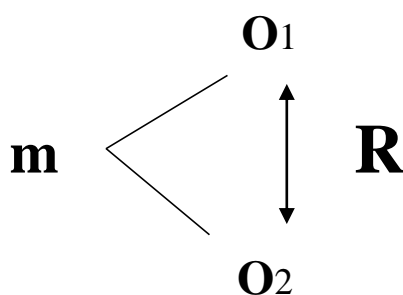
2.1. Tipo y diseño de investigación.

Tipo de investigación.

La presente indagación con respaldo en Salkind (1998) tuvo un enfoque cuantitativo, porque se empleó un procedimiento de variables desde la perspectiva de los campos de las matemáticas y la estadística respecto al proceso de información recopilada. En este sentido, el tipo de indagación que se aplicó fue correlativa debido a que se buscó hallar: grado, nivel y sentido de asociación entre las variables gestión por competencias y desempeño laboral y no la causa – efecto entre ellas. Asimismo, Hernández, Fernández y Baptista (2012) manifiestan que este tipo de investigaciones “cuantifican y analizan la vinculación entre las variables” (p. 81).

Diseño de investigación.

Por otro lado, conforme a Hernández, et. Al (2012) se utilizó un diseño no experimental, es decir, no hubo intervención intencional en el fenómeno de estudio con el objetivo de observar verdaderamente como ocurren los hechos en su ambiente. Asimismo, la investigación fue transversal, es decir, solo se recopiló datos una sola vez. En resumen, se recolecto datos sobre la gestión por competencias y el desempeño laboral de todos los trabajadores de la organización en un único momento.



Donde:

m: censo o muestra de estudio

O1: Gestión por competencias

O2: Desempeño laboral.

R: relación de A1 y A2

2.2. Población y Muestra.

El conjunto de elementos que integraron la población estuvo compuesto por: todos los trabajadores de la organización teniendo en cuenta los criterios de inclusión siguiente: trabajadores a tiempo completo, contratados por alguna modalidad de servicio, más de un mes de antigüedad y mayores de 18 años. Asimismo, de acuerdo con Francia (1988) explicó que todos los objetos con ciertas características en común determinados por el investigador y que tienen las mismas probabilidades de ser elegidos al azar es denominada población. A continuación, presentamos como se integró:

Tabla 4. *Áreas y puestos de trabajo en el Hotel Valparaíso S.R.L*

Áreas	Puestos laborales en el Hotel Valparaíso S.R. L	Trabajadores
Gerencia	Gerente general	1
Administración	Administrador de Operaciones	1
Contabilidad y finanzas	Contador	1
	Secretarias (os)	2
Recepción	Jefe de recepción	1
	Recepcionistas	3
Mantenimiento	Técnicos de mantenimiento	7
Housekeeping	Housekeeper	8
Lavandería y ropería	Jefe de lavandería	1
	Lavanderas (os)	4
Logística	Jefe de logística	1
	Auxiliares	2
TOTAL		32

Fuente: extraído del organigrama y la planilla de la empresa de estudio.

Por último, siendo la población una cantidad relativamente pequeña no es necesario aplicar algún tipo de muestreo probabilístico/ no probabilístico. En este sentido, al amparo de Ramírez (1997) sustenta que cuando se da el caso donde la población no es un número altamente elevado las unidades objeto de estudio son calificadas como muestra censal. Sin embargo, creemos que el mejor termino será censo. Por lo tanto, se cesó a la población laboral de la organización.

2.3. Variables y Operacionalización.

Variables

Variable 1:

Gestión por competencias. Ramos (2012) son las características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una actuación efectiva y decisiva al puesto de trabajo y no exhaustivamente a detallar el perfil físico, emocional o psicológico; y que puede basarse en la motivación, en los rasgos del carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conductas.

Variable 2:

Desempeño laboral. Stephen y Coulter (2013) definen al desempeño laboral como: un proceso para establecer el éxito de una organización o individuo en el logro de sus objetivos de trabajo, es decir, es una cuantificación a las actividades realizadas teniendo como criterio de evaluación: resultados y comportamientos para cumplir con las estrategias propuestas.

Operacionalización

Tabla 5. Operacionalización de la variable gestión por competencias.

VARIABLE	DIMENSIÓN	SUB-DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTOS
Variable 1: Gestión por competencias	Integración de competencias	Perfil competencial	Conocimiento	1.La organización se preocupa por enseñarle nuevos conocimientos relacionado a sus tareas.	Técnica: encuesta Documento de medición: Cuestionario Escala de Likert Siempre Generalmente A veces Casi Nunca Nunca
		Comportamiento	Habilidades/destrezas	2.La empresa lo ayuda a mejorar sus habilidades de trabajo.	
			Conductas aprendidas	3.Los superiores le enseñan con el ejemplo cómo comportarse con el entorno laboral.	
	Alineación estratégica	Desarrollo de competencias	Entrenamiento/capacitación	4.Lo capacitan más de una vez al año, en asuntos técnicos de sus funciones.	
			Experiencia	5.Los superiores designan tiempo dentro del horario laboral a compartir experiencias/ideas.	
		Aprendizaje organizacional	Adaptación	6.La organización cambia o modifica sus procesos de servicios por otros más modernos.	
	Desarrollo sistémico	Procesos prospectivos	Planeación	7.La empresa promueve el desarrollo de competencias futuras mediante programas claramente conocidos por todos.	
			Formación	8.La empresa realiza actividades de intervención en la inserción, reinserción o actualización cultural y comportamiento organizacional.	
		Proceso de bienestar	Motivación	9.Su departamento realiza actividades que promuevan la motivación laboral ya sea individual o en equipo.	
			Superiores	10.Se promueve el aprendizaje colaborativo del personal, promoviéndolos a otras áreas.	
Sistema abierto e interactivo	Entorno Interno	Pares	11.Los compañeros de trabajo más antiguos contribuyen en la enseñanza de los más nuevos; y estos a su vez repetirán el ciclo.		
		Cliente	12.Los clientes participan en informar a la organización de qué forma les gustaría ser atendidos.		

Fuente: extraído y modificado de Sánchez, Martínez y Moreno (2017).

Tabla 6. Operacionalización de la variable desempeño laboral.

VARIABLE	DIMENSIÓN	INDICADOR	ITEMS	TÉCNICA E INSTRUMENTO
Variable 2: Desempeño Laboral	Cognición	Aprendizaje	1. Le resulta fácil adquirir nuevos conocimientos y prácticas laborales en su puesto de trabajo	Técnica: encuesta Documento de medición: Cuestionario Escala de Likert Siempre Generalmente A veces Casi Nunca Nunca
		Razonamiento	2. Resuelve dificultades con facilidad obteniendo conclusiones que luego le sirven para establecer conexiones causales y lógicas.	
		Toma de decisiones	3. Toma decisiones teniendo en cuenta valiosa información de ante mano y asumiendo posibles riesgos y consecuencias.	
		Extroversión	4. Se expresa abiertamente con los demás, demostrando sin pena sus sentimientos.	
	Personalidad	Disponibilidad	5. Dedicar tiempo a tender a sus compañeros de trabajo cuando lo necesitan.	
		Seriedad	6. Cumple con las tareas encomendadas en su respectivo tiempo asignado.	
		Estabilidad emocional	7. Ante problemas con: colegas, superiores o clientes, controla sus emociones y reacciones manteniendo la postura y la calma.	
		Apertura de experiencia	8. Le resulta fácil compartir sus experiencias e ideas con otros.	
	Recursos	Tecnología	9. Maneja con facilidad los equipos o instrumentos tecnológicos de trabajo.	
		Procedimientos	10. Realiza los procedimientos establecidos tal y cual le indicaron sin saltarse ningún paso.	
		Cultura	11. Cuida la cultura de trabajo (normas, políticas, reglas, etc.) al seguirla tal como es.	
		Productos	12. Genera la cantidad de actividades laborales necesarias que espera su jefe inmediato.	
	Resultados	Calidad	13. La cantidad de actividades que realiza o los productos que entrega a causa de ellas, cumplen con los requerimientos establecidos y exigidos previamente.	
		Comportamiento	14. Actúa conforme a las demandas y exigencias que la empresa espera de usted ante sus colegas, superiores y clientes.	

Fuente: Elaboración propia.

2.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos, validación y confiabilidad.

Técnica encuesta.

Aplicamos la técnica de la encuesta por las razones siguientes: fácil de comprender por los encuestados, la información es rápida de procesar, permite estar a distancia de los objetos de estudio, recopila un amplio abanico de temas y es de bajo costo.

Asimismo, Buendía, Colás y Hernández (1998) explican que la encuesta es el conjunto de procedimientos que se encargan de recoger datos de forma sistemática ideal para detectar patrones y asociaciones entre particularidades descritas y establecer relaciones entre fenómenos.

Instrumento

Se empleó el cuestionario y la escala de Likert de acuerdo a los propósitos que persigue la investigación, según Torres (2000) respecto al cuestionario manifestó que es un documento que contiene un conjunto de preguntas previamente planeadas que pretenden recopilar información puntual sobre aspectos muy en concreto. Asimismo, se utilizó el escalamiento de Likert por ser muy versátil, práctica e ideal para recoger opiniones, juicios, creencias y actitudes. En este sentido nuestro cuestionario único se compuso de la siguiente forma: 12 ítems para la variable gestión por competencias y 14 ítems para la variable desempeño laboral, con una escala de medición única siguiente: (1) nunca. (2) casi nunca, (3) a veces, (4) generalmente, (5) siempre.

Validación y confiabilidad de instrumento

El instrumento se construyó cumpliendo los requerimientos exigidos para su validez procediendo a realizar la validez de criterio (estimación correlacional de la medición con el criterio externo) y la validez del constructo (procedimiento estadístico multivariado (análisis factorial - exploratorio) demostrados en el anexo C. Por otra parte, se aplicó la validez por juicio de expertos (ver, tabla 7) el cual se hizo por la pericia de 3 especialistas en el campo. Por último, se realizó la prueba de confiabilidad de alfa de Cronbach, por ser la más práctica, rápida, sencilla y relevante de aplicar (ver tablas 8 y 9) y en anexos C (capturas de la pantalla en SPSS v. 25)

Tabla 7. Validación por juicio de expertos, para ambos instrumentos.

EXPERTOS	TA	TD	COEFICIENTE
Dra. Maria del Socorro Gallo Gallo	26/26		1
MBA. Javier Fernández Fernández	26/26		1
MBA. Rafael Olaya León	26/26		1
Total			3

Fuente: fuente elaboración propia.

Tabla 8. Prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach – Gestión por competencias.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,866	12

Fuente: fuente elaboración propia

Nota (*): la prueba piloto fue realiza en otra empresa del mismo sector y categoría, con 20 colaboradores.

Nota ():** ver capturas del SPSS versión 25, anexo C.

Tabla 9. Prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach – Desempeño laboral.

Alfa de Cronbach	N de elementos
,942	14

Fuente: fuente elaboración propia.

Nota (*): la prueba piloto fue realiza en otra empresa del mismo sector y categoría, con 20 colaboradores.

Nota ():** ver capturas del SPSS versión 25, anexo C.

2.5. Procedimientos para la recolección de datos.

En este apartado describiremos de forma muy puntual los pasos que se siguió para realizar una pertinente recolección de datos de acuerdo con Hernández, et. Al (2012) estos “pasos o fases son 10” (p. 210).

a) Redefiniciones primordiales:

Aquí se reflexiona sobre si las variables obtenidas se conservan o se cambian, el propósito del instrumento, a quien se encuestará, ¿Dónde? y ¿Cuándo? Van a ser cuantificados y se precisa el tipo de dato a recolectar.

b) Examinación centrada en la literatura.

En este paso se hace una revisión de otras investigaciones donde aparezcan nuestras variables con la finalidad de observar los instrumentos aplicados y el sistema de medición que emplearon, con lo cual seleccionaremos las mejores herramientas.

c) Dominio de variables a medir e indicadores

En esta fase identificamos con exactitud como está compuesta las variables, es decir, dimensiones, sub – dimensiones e indicadores, factores si las hubiera, entre otros; que teóricamente la componen.

d) Decisión relevante

En este apartado decidimos 3 aspectos: primero, usar un instrumento documental ya realizado (solo adaptamos a nuestro estudio) o construir una nuevo. Segundo, si es nuevo elegir qué tipo (cuestionario, hoja de verificación, etc.) Tercero, planear la aplicación administrativa.

e) Elaboración del instrumento

Se construyó todos los reactivos (ítems) y/o categorías, así como precisar los niveles de medición y codificación de los reactivos.

f) Prueba piloto

En esta etapa se aplicó a una muestra pequeña para medir la pertinencia del instrumento y su efectividad, esto nos ayudó a conocer las condiciones de aplicación. A partir de esta prueba piloto de calcula la confiabilidad (alfa de Cronbach) y validez.

g) Versión final del instrumento

La información proporcionada por el pasa anterior nos permitió quitar o agregar reactivos, ajustar instrucciones, precisar el tiempo de respuesta, simplificar el instrumento, utilizar un lenguaje sencillo, entre otros. En resumen, construimos la versión definitiva del instrumento y un buen diseño.

h) Entrenar antes de aplicar

Aquí se creó un pequeño protocolo para comunicar sin titubeos o improvisaciones alguna duda, inquietud o sugerencia a la hora de aplicar y sobre todo repasar los rigurosos pasos a seguir.

i) Obtener autorización

Se refiere al proceso de permisos y coordinación que se realizó con la empresa para poder llevar a cabo los fines pretendidos en las fechas y horas señaladas por sus representantes.

j) Preparación de los datos

En esta fase se preparan los datos en aspectos como: codificarlos, limpiarlos e insertarlos en una base de datos en este caso se utilizó SPSS versión 25.

k) Análisis de datos

Se aplicó los análisis respectivos mediante las pruebas estadísticas pertinentes en este caso la Rho de Spearman, fue la elegida por una prueba de normalidad.

2.6. Aspectos éticos.

En este estudio, se tomó en cuenta los criterios éticos más consensuados por la comunidad científica el cual garantizaron la integridad de todas las personas y entidades involucradas en lo que fue su desarrollo.

De acuerdo con Noreña, Alcaraz, Guillermo y Rebolledo (2012) describimos dichos criterios éticos que estuvieron presentes de inicio a fin del estudio con el objetivo de cumplir con los más altos estándares y requisitos científicos:

Tabla 10. Criterios de rigor éticos

CRITERIOS	CARACTERÍSTICAS ÉTICAS
Aprobación de los sujetos de estudio	Se comunicó e informó con detalle a todos los sujetos participantes en este estudio sobre los propósitos, resultados y conclusiones del término de la investigación, es decir, tuvieron un consentimiento explícito acerca de su colaboración. Por último, fueron tratados como con dignidad (causas) y no como objetivos de estudio (medios).
Confidencialidad	Se dio garantías a los participantes según la ley 29733 protección de datos personales y anonimato, para resguardar su identidad y protegerla ante cualquier uso que no sea la de los propósitos de estudio. Por último, se les reconoció mediante una carta personal su agradecimiento por participar en el presente estudio e invertir una fracción de su tiempo para los fines que se persiguieron.
Invariabilidad del contexto	En este apartado se garantizó el respeto y los permisos necesarios para proceder en cada etapa del estudio, mediante una comunicación cortés y amable. Asimismo, no se intervino de forma intencional y/o voluntaria de la manifestación de los hechos captándolos tal cual se presentaron en su debido tiempo, lugar y circunstancia.
Reconocimiento de limitaciones	El estudio tuvo dos limitaciones tanto a nivel personal e investigativo; primero: existió nulo contacto físico con los sujetos de estudio todo fue realizado a distancia por mecanismos digitales y/o virtuales, por los riesgos y amenazas de contraer la enfermedad del COVID – 19. Segundo, no existe consenso sobre la dimensionalidad y de la variable 2, no existe una teoría desarrollada de la variable desempeño laboral (V2) y el tamaño de la población es pequeño con lo cual se opto por censar.

Fuente: extraído y adaptado de Noreña et al. (2012).

2.7 Criterios de rigor científico.

El presente estudio consideró los cuatro principales criterios de rigor para investigaciones cuantitativas, en base a Noreña et al. (2012) se garantizó el cumplimiento de los más altos estándares para la aprobación de la comunidad científica los cuales describimos a continuación:

Tabla 11. *Criterios de rigor científico.*

CRITERIOS		DESCRIPCIÓN
GENERAL	ESPECÍFICO	
Valor de verdad	Validez interna	La investigación cumplió con el isomorfismo (correspondencia adaptada) entre los datos recogidos (información) de ambas variables de estudio: gestión por competencias y el desempeño laboral; con los hechos tal y cual ocurrieron en su contexto (realidad), sin la mínima intervención intencional y/o voluntaria; demostrando una relación inequívoca.
Aplicabilidad	Validez externa	El estudio cumplió con extender sus resultados a diferentes sujetos, poblaciones y lugares demostrando la relación de ambas variables de forma significativa y valiosa; gracias a la continuidad de otros antecedentes donde se tratan ambas variables y al tener la evidencia de una medida referencial gracias a la prueba piloto el cual se aplicó en otra población, sujetos y contexto.
Consistencia	Fiabilidad interna	Se garantizó el grado réplica del instrumento y sus medidas en las mismas circunstancias gracias a las pruebas de validez de constructo y confiabilidad.
Neutralidad	Objetividad	En este apartado se garantizó el comportamiento y la perspectiva imparcial y desprovista de intereses sobre la alteración de los resultados y conclusiones finales del estudio.

Fuente: Elaborado en base a: Noreña et al. (2012).

CAPÍTULO III: RESULTADOS

3.1. Tablas y figuras

Tabla 12. Prueba de normalidad

Variable		Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
		Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
1	Gestión por Competencias laborales	,155	32	,048	,968	32	,443
2	Desempeño laboral	,108	32	,200	,954	32	,184

a. Corrección de significación de Lilliefors

Interpretación: el total de encuestados fueron 32 sujetos, cumpliendo el criterio de elección de Shapiro Wilk (Objetos de estudios ≤ 50). Asimismo, se obtuvo como resultado una significancia para V1 = 0.443 y V2 = 0.184, siendo la Sig > 0.05, entonces se dice que los datos son normales. Por lo tanto, se utiliza una prueba paramétrica en este caso la “r” de Pearson.

En este sentido, después de tener suficientes evidencias estadísticas sobre la prueba de correlación pertinente, mostramos un esquema guiará el logro de nuestros objetivos.

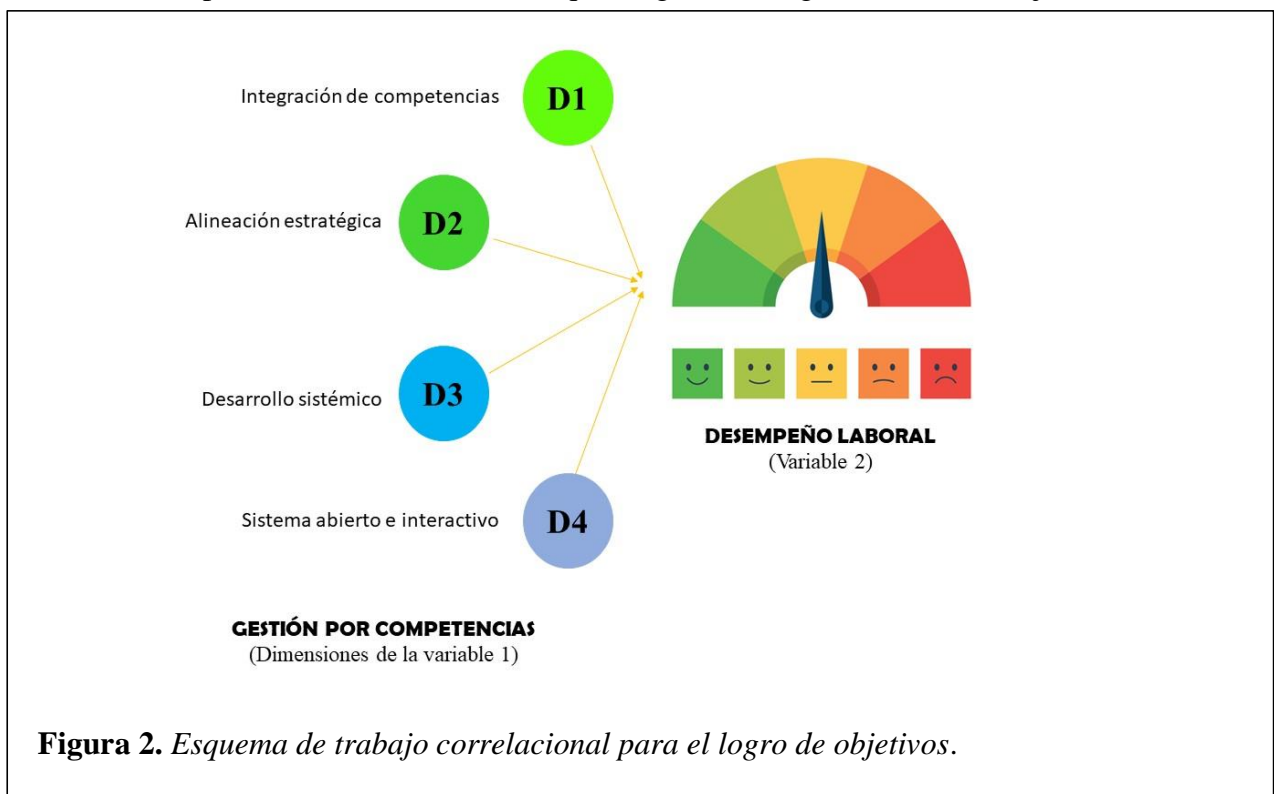


Figura 2. Esquema de trabajo correlacional para el logro de objetivos.

Fuente: fuente elaboración propia.

A continuación, se muestran los resultados para el logro del 1er O.E: Determinar la relación entre la integración de competencias y el desempeño laboral en los trabajadores del Hotel Valparaíso, Chiclayo – 2020.

Prueba de hipótesis específica 1:

H1a: Existe relación, entre la integración de competencias y el desempeño laboral en los trabajadores del Hotel Valparaíso, Chiclayo – 2020.

H0a: No existe relación, entre la integración de competencias y el desempeño laboral en los trabajadores del Hotel Valparaíso, Chiclayo – 2020.

Tabla 13. Resultados de contingencia entre la integración de competencias (dimensión 1) y la variable 2 desempeño laboral.

		VARIABLE 2: DESEMPEÑO LABORAL				
			Nivel bajo	Nivel medio	Nivel superior	Total
D1_integración de competencia	Nivel bajo	Recuento	3	5	0	8
		% dentro de V2:	33,3%	27,8%	0,0%	25%
		Desempeño laboral				
	Nivel medio	Recuento	6	9	3	18
		% dentro de V2:	66,7%	50,0%	60,0%	56%
		Desempeño laboral				
	Nivel superior	Recuento	0	4	2	6
		% dentro de V2:	0,0%	22,2%	40,0%	19%
		Desempeño laboral				
Total	Recuento	9	18	5	32	
	% dentro de V2:	100%	100%	100%	100%	
	Desempeño laboral					

Fuente: elaboración propia.

Interpretación: De los resultados se evidencia que la dimensión 1 integración de competencias tiene: 25% de nivel bajo, 56% nivel medio y 19% nivel alto. Esto indica, que la forma esperada en que colaboradores realizan su trabajo depende de que tantos conocimientos (saben) y capacidades (hacen) han desarrollado en sus puestos laborales, demostrando con ello el comportamiento laboral que se esperada por los superiores.

Tabla 14. Prueba de Pearson entre la integración de competencias (dimensión 1) y el desempeño laboral (variable 2).

		D1: Integración de competencias	V2: Desempeño Laboral
R de Pearson	Integración de competencias	Correlación de Pearson	1
		Sig. (bilateral)	,600**
		N	.
	Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	32
		Sig. (bilateral)	,600**
		N	32

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

Fuente: elaboración propia.

Interpretación: existen suficientes evidencias estadísticas para decir: que la “r” = 0,600 está dentro del rango ($0,4 < r < 0,69$) esto significa que existe una correlación positiva moderada entre la dimensión 1 integración de competencias y la variable 2 desempeño laboral. Asimismo, la sig. Es (0.000), siendo el $P < 0.05$. Por lo tanto, se acepta la H1 (alternativa) y se rechaza la H0 (nula).

A continuación, se muestran los resultados para el logro del 2er O.E: Determinar la relación entre la alineación estratégica y el desempeño laboral en los trabajadores del Hotel Valparaíso, Chiclayo – 2020.

Prueba de hipótesis específica 2:

H1b: Existe relación, entre la alineación estratégica y el desempeño laboral en los trabajadores del Hotel Valparaíso, Chiclayo – 2020.

H0b: No existe relación, entre la alineación estratégica y el desempeño laboral en los trabajadores del Hotel Valparaíso, Chiclayo – 2020.

Tabla 15. Resultados de contingencia entre la alineación estratégica (dimensión 2) y la variable 2 desempeño laboral.

		VARIABLE 2: DESEMPEÑO LABORAL				
		Nivel bajo	Nivel medio	Nivel superior	Total	
	Nivel bajo	Recuento	7	4	0	11
		% dentro de V2: Desempeño laboral	77,8%	22,2%	0,0%	34%
	D2_Alineación estratégica	Recuento	2	12	2	16
	Nivel medio	% dentro de V2: Desempeño laboral	22,2%	66,7%	40,0%	50%
	Nivel superior	Recuento	0	2	3	5
		% dentro de V2: Desempeño laboral	0,0%	11,1%	60,0%	16%
	Total	Recuento	9	18	5	32
	% dentro de V2: Desempeño laboral	100%	100%	100%	100%	

Fuente: elaboración propia.

Interpretación: De los resultados se evidencia que la dimensión 2 alineación estratégica tiene: 34% de nivel bajo, 50% nivel medio y 16% nivel alto. Esto indica, que el desarrollo de las competencias tiene una influencia relevante sobre el futuro de la organización y la forma como se hace el trabajo en el “mañana”. Además, se demuestra que el aprendizaje de la organización contribuye con la eficiencia del trabajo gracias a que se comparten: ideas, técnicas, métodos y secretos de operación.

Tabla 16. Prueba de Pearson entre la alineación estratégica (dimensión 2) y el desempeño laboral (variable 2).

		D2: Alineación estratégica	V2: Desempeño Laboral
R de Pearson	Alineación estratégica	Correlación de Pearson	1
		Sig. (bilateral)	,770**
		N	32
	Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	,770**
		Sig. (bilateral)	,000
		N	32

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

Fuente: elaboración propia.

Interpretación: existen suficientes evidencias estadísticas para decir: que la “r” = 0,770 está dentro del rango ($0,7 < r < 0,89$) esto significa que existe una correlación positiva alta entre la dimensión 2 alineación estratégica y la variable 2 desempeño laboral. Asimismo, la sig. Es (0.000), siendo el $P < 0.05$. Por lo tanto, se acepta la H1b (alternativa) y se rechaza la H0b (nula).

A continuación, se muestran los resultados para el logro del 3er O.E: Determinar la relación entre el desarrollo sistémico y el desempeño laboral en los trabajadores del Hotel Valparaíso, Chiclayo – 2020.

Prueba de hipótesis específica 3:

H1c: Existe relación, entre el desarrollo sistémico y el desempeño laboral en los trabajadores del Hotel Valparaíso, Chiclayo – 2020.

H0c: No existe relación, entre el desarrollo sistémico y el desempeño laboral en los trabajadores del Hotel Valparaíso, Chiclayo – 2020.

Tabla 17. Resultados de contingencia entre del desarrollo sistémico (dimensión 3) y la variable 2 desempeño laboral.

		VARIABLE 2: DESEMPEÑO LABORAL				
			Nivel bajo	Nivel medio	Nivel superior	Total
D3_Desarrollo sistémico		Recuento	5	4	0	9
	Nivel bajo	% dentro de V2: Desempeño laboral	55,6%	22,2%	0,0%	28%
		Recuento	4	12	1	17
	Nivel medio	% dentro de V2: Desempeño laboral	44,4%	66,7%	20,0%	53%
		Recuento	0	2	4	6
	Nivel superior	% dentro de V2: Desempeño laboral	0,0%	11,1%	80,0%	19%
Total		Recuento	9	18	5	32
		% dentro de V2: Desempeño laboral	100%	100%	100%	100%

Fuente: elaboración propia.

Interpretación: De los resultados se evidencia que la dimensión 3 desarrollo sistémico tiene: 28% de nivel bajo, 53% nivel medio y 19% nivel alto. Esto indica, que las competencias de cada trabajador tienen influencia directa en la generación de inputs u outputs de calidad en los tres niveles de gestión con lo cual se puede decir que influye de forma significativa en la evaluación del desempeño laboral.

Tabla 18. Prueba de Pearson entre el desarrollo sistémico (dimensión 3) y el desempeño laboral (variable 2).

		D3: Desarrollo sistémico	V2: Desempeño Laboral
R de Pearson	Desarrollo sistémico	Correlación de Pearson	1
		Sig. (bilateral)	,724**
		N	.
	Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	32
		Sig. (bilateral)	32
		N	,724**
		1	,000
		32	32

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

Fuente: elaboración propia.

Interpretación: existen suficientes evidencias estadísticas para decir: que la “r” = 0,724 está dentro del rango ($0,7 < r < 0,89$) esto significa que existe una correlación positiva alta entre la dimensión 3 desarrollo sistémico y la variable 2 desempeño laboral. Asimismo, la sig. Es (0.000), siendo el $P < 0.05$. Por lo tanto, se acepta la H1 (alternativa) y se rechaza la H0 (nula).

A continuación, se muestran los resultados para el logro del 4er O.E: Determinar la relación entre el sistema abierto e interactivo y el desempeño laboral en los trabajadores del Hotel Valparaíso, Chiclayo – 2020.

Prueba de hipótesis específica 4:

H1d: Existe relación, entre el sistema abierto e interactivo y el desempeño laboral en los trabajadores del Hotel Valparaíso, Chiclayo – 2020.

H0d: No existe relación, entre el sistema abierto e interactivo y el desempeño laboral en los trabajadores del Hotel Valparaíso, Chiclayo – 2020.

Tabla 19. Resultados de contingencia entre el sistema abierto e interactivo (dimensión 4) y la variable 2 desempeño laboral.

			VARIABLE 2: DESEMPEÑO LABORAL			
			Nivel bajo	Nivel medio	Nivel superior	Total
D4_Sistema abierto e interactivo	Nivel bajo	Recuento	9	4	0	13
		% dentro de V2: Desempeño laboral	100,0%	22,2%	0,0%	41%
		Recuento	0	14	4	18
	Nivel medio	% dentro de V2: Desempeño laboral	0,0%	77,8%	80,0%	56%
		Recuento	0	0	1	1
		% dentro de V2: Desempeño laboral	0,0%	0,0%	20,0%	3%
	Total	Recuento	9	18	5	32
		% dentro de V2: Desempeño laboral	100%	100%	100%	100%

Fuente: elaboración propia.

Interpretación: De los resultados se evidencia que la dimensión 4 sistema abierto e interactivo tiene: 41% de nivel bajo, 56% nivel medio y 3% nivel alto.

Esto indica, el trabajo hecho aporta al sistema de competencias con información relevante que luego de ser procesados se convierte en conocimiento. Sin embargo, también se evidencia un 41% que no contribuye a dicho sistema evidenciando deficiencia y errores en el flujo de información que se produce.

Tabla 20. Prueba de Pearson entre el sistema abierto e interactivo (dimensión 4) y el desempeño laboral (variable 2).

		D4: Sistema abierto e interactivo	V2: Desempeño Laboral	
R de Pearson	Sistema abierto e interactivo	Correlación de Pearson	1	
		Sig. (bilateral)	,731**	
		N	32	
	Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	,731**	1
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	32	32

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

Fuente: elaboración propia.

Interpretación: existen suficientes evidencias estadísticas para decir: que la “r” = 0,731 está dentro del rango ($0,7 < r < 0,89$) esto significa que existe una correlación positiva alta entre la dimensión 4 sistema abierto e interactivo y la variable 2 desempeño laboral. Asimismo, la sig. Es (0.000), siendo el $P < 0.05$. Por lo tanto, se acepta la H1 (alternativa) y se rechaza la H0 (nula).

Tabla 21. Resumen de las correlaciones entre las dimensiones de la variable 1 gestión por competencias con la variable 2 desempeño laboral.

Correlaciones	Medida	Significación
D1 (Integración de competencias) con la V2 (Desempeño laboral)	0.600	P<0.00
D2 (Alineación estratégica) con la V2 (Desempeño laboral)	0.770	P<0.00
D3 (Desarrollo sistémico) con la V2 (Desempeño laboral)	0.724	P<0.00
D4 (Sistema abierto e interactivo) con la V2 (Desempeño laboral)	0.731	P<0.00

Fuente: elaboración propia.

A continuación, se muestran los resultados para el logro del OG: Determinar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los trabajadores del Hotel Valparaíso, Chiclayo – 2020.

Prueba de hipótesis General:

H1: Existe relación, entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los trabajadores del Hotel Valparaíso, Chiclayo – 2020.

H0: No existe relación, entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los trabajadores del Hotel Valparaíso, Chiclayo – 2020.

Tabla 22. Prueba de Pearson entre gestión por competencias (variable 1) y el desempeño laboral (variable 2).

			V1: Gestión por competencias	V2: Desempeño Laboral
R de Pearson	Gestión por competencias	Correlación de Pearson	1	,880**
		Sig. (bilateral)		,000
		N	32	32
	Desempeño Laboral	Correlación de Pearson	,880**	1
		Sig. (bilateral)	,000	
		N	32	32

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

Fuente: elaboración propia.

Interpretación: existen suficientes evidencias estadísticas para decir: que la “r” = 0,880 está dentro del rango ($0,7 < r < 0,89$) esto significa que existe una correlación positiva alta entre la variable 1 gestión por competencias y la variable 2 desempeño laboral. Asimismo, la sig. Es (0.000), siendo el $P < 0.05$. Por lo tanto, se acepta la H1 (alternativa) y se rechaza la H0 (nula).

Tabla 23. Nivel de la variable *Gestión por Competencias*.

		Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Baremación	Nivel bajo	9	28
	Nivel medio	18	56
	Nivel superior	5	16
	Total	32	100,0

Fuente: cuestionario, elaboración propia.

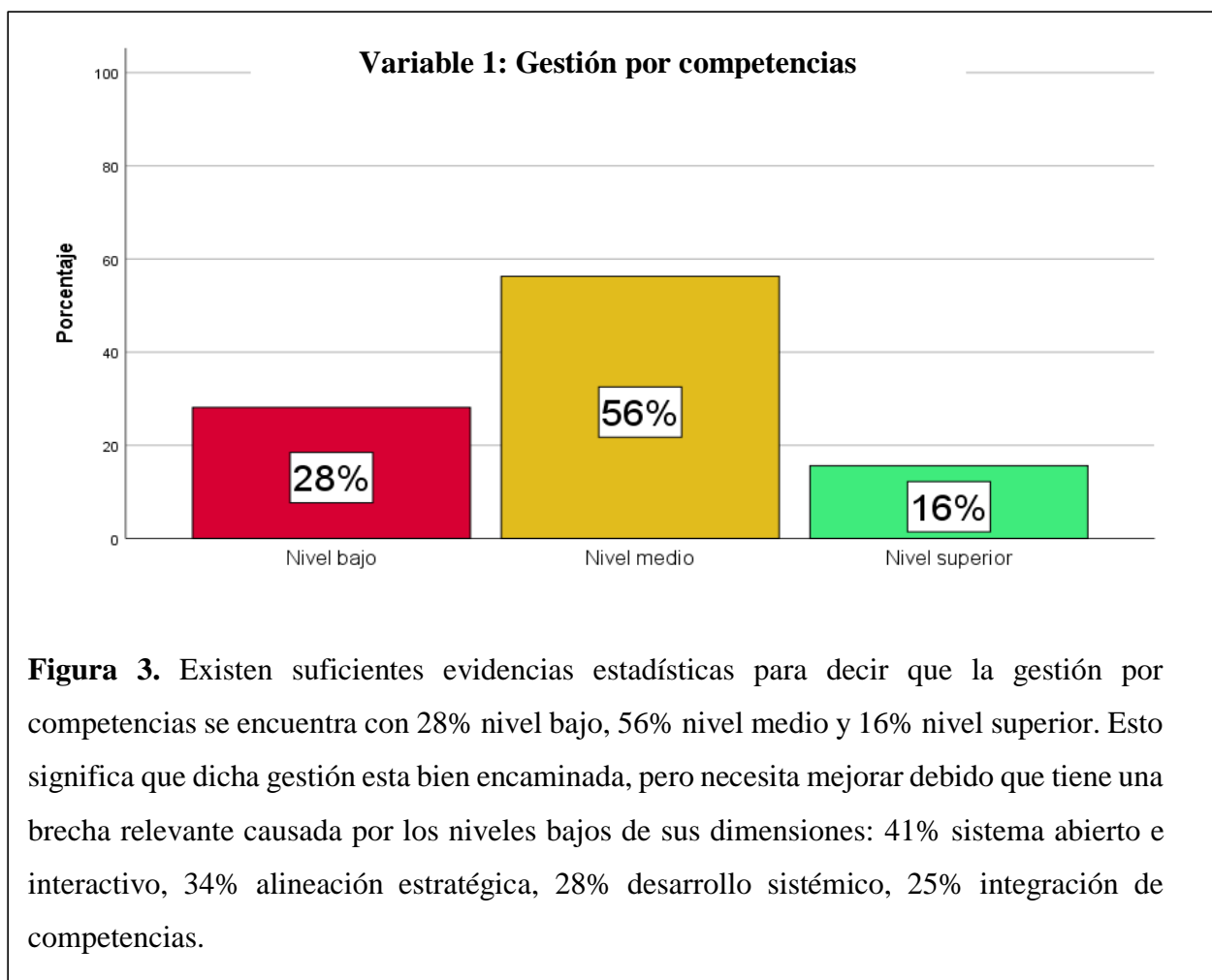


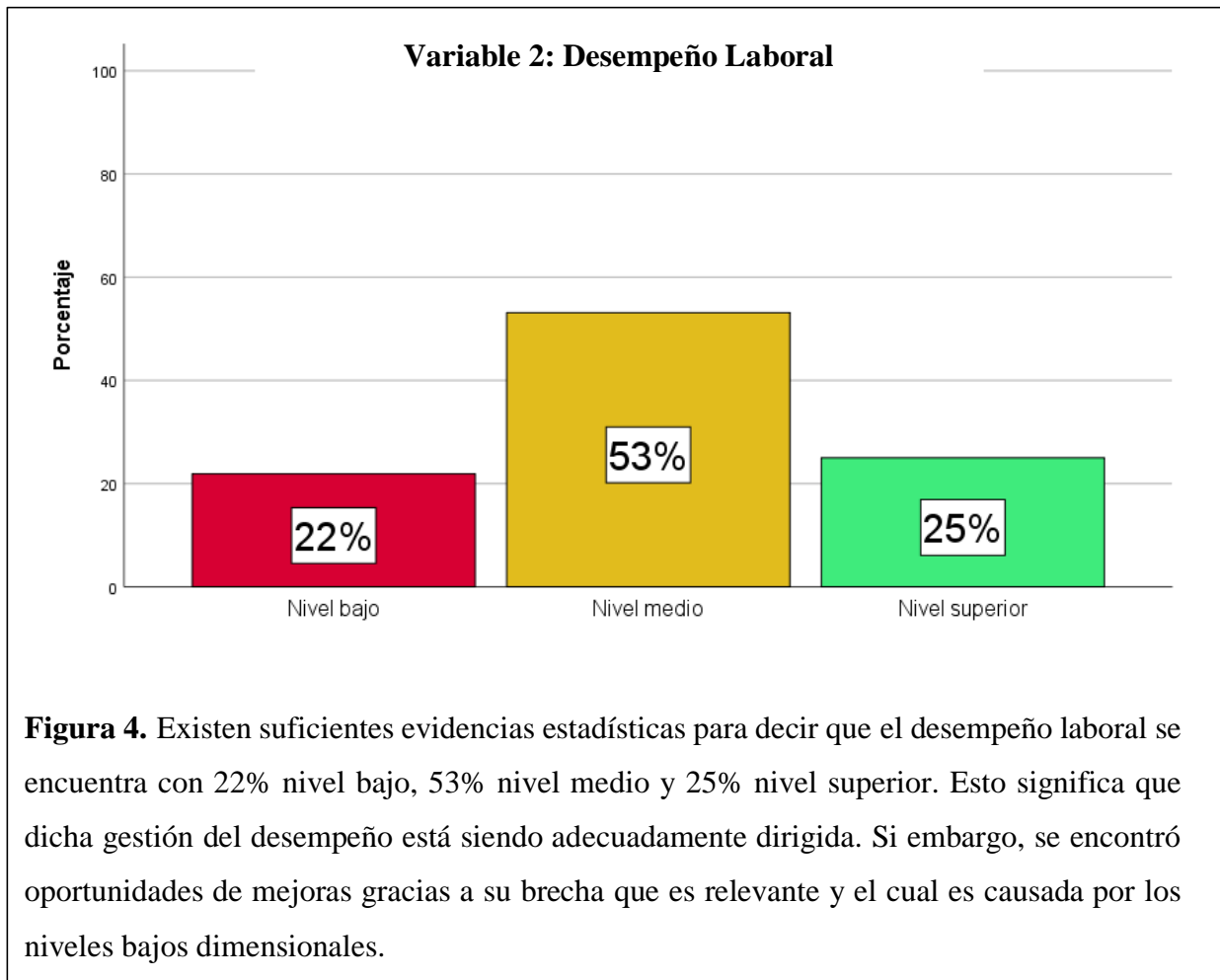
Figura 3. Existen suficientes evidencias estadísticas para decir que la gestión por competencias se encuentra con 28% nivel bajo, 56% nivel medio y 16% nivel superior. Esto significa que dicha gestión esta bien encaminada, pero necesita mejorar debido que tiene una brecha relevante causada por los niveles bajos de sus dimensiones: 41% sistema abierto e interactivo, 34% alineación estratégica, 28% desarrollo sistémico, 25% integración de competencias.

Fuente: cuestionario, elaboración propia.

Tabla 24. Nivel de la variable *Desempeño Laboral*

		Frecuencia (f)	Porcentaje (%)
Baremación	Nivel bajo	7	22
	Nivel medio	17	53
	Nivel superior	8	25
	Total	32	100

Fuente: cuestionario, elaboración propia.



Fuente: cuestionario, elaboración propia.

3.3. Discusión de resultados

En referencia al OE1 se determinó, según la Tabla 14, existe una correlación positiva moderada entre la integración de competencias (dimensión 1) y desempeño laboral (variable 2) el cual es: “r” (Pearson)= 0,600; además se tuvo un $P(0.000) > 0.05$, con la que se aceptó la H1a (hipótesis alternativa) y se rechazó H0a (hipotesis nula). Asimismo, esto significa que la gestión del inventario de competencias en los colaboradores esta estrechamente asociado con el nivel de desempeño laboral, es decir, la forma en que se esperada en que los trabajadores realicen su trabajo depende no solo de los conocimientos y capacidades están desarrollado en sus puestos, sino también en como se gestionan encausándolos al logro de los objetivos organizacionales. Esto se correspondió con Púm (2018) en su tesis: “*Competencia laborales y evaluación del desempeño*”. Obtuvo como resultados que la gestión sobre la integración de competencias y la evaluación del desempeño de trabajo tiene una relación de 0.676. Además, coincidió con Bardales (2019) en su tesis:

“La gestión por competencias y su influencia en el desempeño del profesional docente de una institución del nivel secundario” Obtuvo como resultado que la gestión de inventarios de competencias y el desempeño profesional fue de 0.601. Asimismo, Calderón (2020) en su investigación: *“Estrategia de gestión por competencias en los recursos humanos para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de MiBanco Cayalti”*. Obtuvo como resultados: los factores de conducta influyen en la efectividad del trabajo, además existen factores visibles como: habilidades y conocimientos; e invisibles como: autoimagen y motivaciones, las cuales se deberían de tomar en cuenta para una integración más eficiente de las competencias. Por último, los resultados se correspondieron también con la teoría expuesta en el trabajo de Sánchez, Martínez y Moreno (2017), quienes sostuvieron que una efectiva gestión integral de las competencias en todos los procesos tanto estratégicos, operativos y tácticos de una organización están en íntima relación con los resultados esperados del desempeño laboral.

En referencia al OE2 se determinó, según la Tabla 16, existe una correlación positiva alta entre la alineación estratégica (dimensión 2) y desempeño laboral (variable 2) el cual es: “r” (Pearson)= 0,770; además se tuvo un $P(0.000) > 0.05$, con la que se aceptó la H1b (hipótesis alternativa) y se rechazó H0b (hipotesis nula). Asimismo, esto significa que hay una inversión en la gestión de las competencias laborales el cual está creando futuro gracias a que contribuye en alguna medida con la estrategia del negocio, es decir, que hay eficiencia en el aprendizaje organizacional por las acciones de feedback y la recepción de significados compartidos y aceptados por la organización. Esto se correspondió con Benavides y Rosales (2019) en su tesis: *“Estrategias organizacionales para fortalecer el desempeño laboral en el laboratorio de larvas Sanlab S.A., cantón Salinas, provincia de Santa Elena”*. Obtuvo como resultados que las estrategias organizacionales se deben desarrollar en 4 aspectos claves, uno de ellos es el visionario que permite robustecer su desempeño de trabajo. Además, hay una influencia entre la alineación estratégica y el desempeño laboral en 0.701. Por último, se determinó que la gestión de la visión, misión, valores corporativos y objetivos fortalece el desempeño laboral. Además, esto correspondió con Zuloeta (2020) en su investigación *“Gestión por competencias y desempeño laboral de los colaboradores de la gerencia de comercio exterior y turismo de Lambayeque”*. Obtuvo como resultado que la alineación estratégica y el desempeño laboral tiene una relación de 0.711, siendo alta y positiva.

Por último, los resultados se correspondieron también con la teoría expuesta en el trabajo de Sánchez, Martínez y Moreno (2017), quienes manifiestan que la alineación estratégica de las competencias deben estar en estrecha asociación con la estrategia del negocio en dos aspectos: entrenamiento y capacitación del talento; y experiencia optimizada y adaptación ágil, las cuales se deben enhebrar en el desarrollo de planes, proyectos y programas en cuanto a formación y desarrollo profesional – personal.

En referencia al OE3 se determinó, según la Tabla 18, existe una correlación positiva alta entre el desarrollo sistémico (dimensión 3) y desempeño laboral (variable 2) el cual es: “r” (Pearson)= 0,724; además se tuvo un $P(0.000)>0.05$, con la que se aceptó la H1c (hipótesis alternativa) y se rechazó H0c (hipotesis nula). Asimismo, esto significa que la gestión por competencias de los trabajadores influye directamente en la calidad de los productos inputs u outputs del trabajo, por lo que se puede decir que dichos productos tiene una calidad regular. Esto se correspondió con Clark (2018) en su tesis: *“Factores que influyen en el desempeño laboral de los empleados de servicio de las empresas hoteleras del sur de Sonora”*. Obtuvo como resultados que existe una asociación del desarrollo sistémico entre la gestión de competencias que influye sobre el resultado del desempeño siendo este grado de 0.666. En este sentido, esto se correspondió con Cayotopa (2017) en su investigación: *“Gestión por competencias para el talento humano en la empresa Grupo RTP”*. Obtuvo como resultados existe una influencia del sistema de competencias y el desempeño laboral en 0.741. Por último, Bravo y Cobacango (2018) en su tesis: *“Las competencias en el desempeño laboral de las secretarias no tituladas en la ciudad de portoviejo”* Obtuvo como resultados: las competencias de profesionalización, adaptación, organización, eficiencia y acreditación de la profesión son las más relevantes para tener efectos sobre el desempeño a nivel estratégico. Por último, los resultados se correspondieron con la teoría de Sánchez, Martínez y Moreno (2017), quienes explican que el sistema de competencias debe de asegurar el flujo de información y productos derivados de tres procesos: prospectivo, desarrollo y bienestar.

En referencia al OE4, se determinó, según la Tabla 20, existe una correlación positiva alta entre el sistema abierto e interactivo (dimensión 4) y desempeño laboral (variable 2) el cual es: “r” (Pearson)= 0,731; además se tuvo un $P(0.000)>0.05$, con la que se aceptó la H1d (hipótesis alternativa) y se rechazó H0d (hipotesis nula).

Asimismo, esto significa que el sistema de competencias está en toda la red de procesos con aspectos característicos de flexibilidad, adaptación, innovación y cambio, los cuales aportan a la mejora del trabajo de forma continua y sostenida. Esto se correspondió con Checalla y Pajuelo (2018) en su investigación *“Gestión de personal por competencias para el desempeño laboral en la Universidad Los Ángeles de Chimbote Católica”*. Obtuvo como resultados que existe una asociación entre el sistema de competencias y el desempeño de trabajo en .702. Asimismo, Esto concordó con Collazos y Fernández (2018) en su investigación *“Propuesta de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en los municipales”*. Obtuvo como resultados que halló una influencia entre el modelo de sistema (abierto) de las competencias y el desempeño en 0.80. Por último, los resultados se correspondieron con la teoría de Sánchez, Martínez y Moreno (2017), el cual explican que un sistema abierto, flexible, interactivo y sinérgico es capaz de motivar y obtener el mejor rendimiento posible de las competencias de su personal, siempre que sea bien gestionado.

En referencia al OG, se determinó, según la Tabla 22, existe una correlación positiva alta entre la gestión por competencias (variable 1) y el desempeño laboral (variable 2). El cual es: “r” (Pearson)= 0880; además se tuvo un $P(0.000) > 0.05$, con la que se aceptó la H1 (hipótesis alternativa) y se rechazó H0 (hipotesis nula), además se tuvo un 56% (nivel medio) la gestión por competencias y 53% (nivel medio) el desempeño laboral. Asimismo, esto significa que la gestión por competencias en la organización está adecuadamente encausada y dirigida; y tiene resultados demostrables gracias a los productos que se generará en la red de puestos de trabajo; los cuales contribuye a conseguir los objetivos organizacionales trazados.

Por otro lado, se concordó con Bardales (2019) en el sentido y nivel de la correlación, pero no en los niveles de ambas variables como lo evidencia en su tesis: *“La gestión por competencias y su influencia en el desempeño del profesional docente de una institución del nivel secundario”*. Obtuvo como resultados existe relación positiva muy alta entre la gestión por competencia y el desempeño laboral, evidenciando un r de Pearson = 0,854. Además, se tiene un 78% (nivel alto) la gestión por competencias y 84% (nivel alto) el desempeño laboral. De la misma manera, se concordó con Sánchez y Vargas (2019) en su tesis: *“Gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral: caso oficina de logística GRA”*.

Obtuvo como resultados hay relación positiva muy alta entre la gestión por competencia y el desempeño laboral, evidenciando un r de Pearson = 0,882. Además, 59% (nivel alto) tiene la gestión por competencias y 69% (nivel alto) tiene desempeño laboral. Por último, se coincidió también con Zuloeta (2020) en su investigación “*Gestión por competencias y desempeño laboral de los colaboradores de la gerencia de comercio exterior y turismo de Lambayeque*”. Obtuvo como resultados una relación positiva alta entre gestión por competencias y desempeño de trabajo, evidenciando un $RHO = 0,799$.

Por otro lado, no se concidió con el nivel de correlación en ambas variables con Moya, Capurro y Noa (2018) en su tesis: “*Gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Representaciones Castillo S. A*”. Obtuvo como resultados hay relación media positiva entre la gestión por competencia y el desempeño laboral, evidenciando un $RHO = 0.609$. Asimismo, con Ninatanta (2018) en su tesis: “*Gestión por competencias y el desempeño laboral de la empresa Cable Video Perú SAC*”. Obtuvo como resultados hay relación media positiva entre el desempeño de trabajo y gestión por competencias, evidenciando un $RHO = 0.45$. Por último, con Sánchez y Flores (2018) en su tesis: “*Gestión por competencias y desempeño laboral del personal de la corte superior de justicia de Tacna*”. Obtuvo como resultados: hay relación entre gestión por competencias y desempeño laboral (0,419) directa moderada y positiva.

CAPÍTULO III: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1. Conclusiones

En esta tesis, de acuerdo al OG, se determinó una relación positiva alta entre la gestión por competencias (variable 1) y desempeño laboral (variable 2) en los trabajadores del Hotel Valparaíso. Además, se obtuvo un nivel medio para ambas variables, debido a que se tiene en la organización un banco de competencias, capaces de hacer frente a grandes desafíos el cual son demostradas en circunstancias difíciles y adversas.

En esta tesis, de acuerdo al OE1, se determinó una relación positiva moderada entre la integración de competencias (dimensión 1 – gestión por competencia) y el desempeño laboral (variable 2) en los trabajadores del Hotel Valparaíso, debido a que la organización gestiona su inventario de competencias de acuerdo al perfil competencial que necesita en cada uno de los puestos de trabajo, obteniendo de forma regular el comportamiento de trabajo exigido.

En esta tesis, de acuerdo al OE2, se determinó una relación positiva alta entre la alineación estratégica (dimensión 2 – gestión por competencia) y el desempeño laboral (variable 2) en los trabajadores del Hotel Valparaíso, debido a que la organización realiza programas de entrenamiento y capacitación al personal, aunque no son las 4 mínimas requeridas por el estado, se hacen por menos 1 vez al año. Asimismo, se gestiona de forma regular el aprendizaje organizacional mediante la estrategia de reuniones de trabajos y espacios especialmente destinados para aportar y contribuir con ideas y experiencias a mejorar los procesos del servicio de hospedaje y tienda.

En esta tesis, de acuerdo al OE3, se determinó una relación positiva alta entre el desarrollo sistémico (dimensión 3 – gestión por competencias) y el desempeño laboral (variable 2) en los trabajadores del Hotel Valparaíso, debido a que la empresa realiza acciones desde la selección, retención y desarrollo de competencias, así como también ejecuta actividades de bienestar social para sus colaboradores.

En esta tesis, de acuerdo al OE4, se determinó una relación positiva alta entre el sistema abierto e interactivo (dimensión 4 – gestión por competencia) y el desempeño laboral (variable 2) en los trabajadores del Hotel Valparaíso, debido a que la organización realiza feedback en dos aspectos: superiores y subordinados con el fin de intercambiar mediante los mecanismos adecuados información valiosa, conocimiento y buenas prácticas laborales.

3.2. Recomendaciones

Se recomienda, al gerente general de la organización tomar medidas correctivas respecto al nivel medio del desempeño laboral, a través de una gestión holística por competencias que garantice el éxito operativo del negocio en dos aspectos: primero, considerar el desarrollo de competencias desde los procesos de selección, entrenamiento y retención del personal; y segundo identificar las competencias claves que agregan valor al cliente y a la empresa para crear ventaja competitiva.

Se recomienda, al gerente de RR. HH, que integre al banco de competencias las capacidades afectivas que debería tener un colaborador para obtener un desempeño laboral de excelencia, considerando que no solo importa lo que el trabajador sabe o hace, sino que también lo que siente respecto a su rol y la relación con el centro de trabajo, con ello contribuirá de forma notable a perfeccionar una integración de competencias más completa y efectivas al perfil profesional requerido por la organización.

Se recomienda a los jefes inmediatos y supervisores de la organización a tomar acciones de participación y colaboración en cuanto a contribuir diagnosticar, identificar, analizar y desarrollar las competencias más relevantes que conduzcan al logro de objetivos estratégicos con la finalidad de actualizar el banco de competencias a las verdaderas problemáticas y desafíos que enfrenta la empresa.

Se recomienda a los trabajadores de la organización fortalecer y mejorar el desarrollo sistémico de las competencias, es decir, contribuir y participar de manera responsable en las capacitaciones que planea la organización, así como informar de los nuevos conocimientos y habilidades aprendidas que se ponen en aplicación, esto creará nuevos conocimientos y formas de hacer el trabajo laboral de manera diferente buscando eficiencia, calidad y excelencia.

Por último, se recomienda a la organización, comunidad científica, instituciones tanto universitarias, escuelas e institutos superiores y entidades privadas; a realizar estudios más profundos sobre la materia de estudio, es decir, a desarrollar investigaciones explicativas y aplicadas para seguir llenando los vacíos teóricos y prácticos en la cuestión; especialmente en los aspectos: investigar la trascendencia de las competencias afectivas, corroborar los resultados hallados con nuevos estudios y construir una teoría del desempeño laboral.

REFERENCIAS

- Aliana, R. (2018). *Tendencias para gestionar el talento humano*. Piura: Recuperado de: <https://elcomercio.pe/suplementos/comercial/educacion-diplomados/estas-son-tendencias-gestionar-talento-humano-1003341>.
- Alles, M. (2008). *Dirección estratégica de RR. HH. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/bibsipan/66665>.
- Arias, F. (1999). *Administración de recursos humanos*. México D. F: Recuperado de: https://books.google.com.pe/books/about/Administraci%C3%B3n_de_recursos_humanos.html?id=QAJAAAAACAAJ.
- Bardales, S. E. (2019). *La gestión por competencias y su influencia en el desempeño del profesional docente de una IEN de la ciudad de Cajamarca (Tesis de maestría)*. Universidad Privada del Norte. Recuperado de: <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/22249/Bardales%20Torres%20Saira%20Eli%20Yhina.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Barrio de Mendoza, E. (Martes de Abril de 2019). *Portal de turismo* . Obtenido de Competencias laborales: <https://portaldeturismo.pe/noticia/acerca-de-la-competencia-laboral-opinion/>
- Benavides, A., & Rosales, E. R. (2019). *Estrategias organizacionales para fortalecer el desempeño laboral en el laboratorio de larvas Sanlab S.A., cantón Salinas, provincia de Santa Elena, año 2018. (Tesis de pre grado)*. Universidad Estatal Península de Santa Elena. Recuperado de: <https://repositorio.upse.edu.ec/handle/46000/5083>.
- Bermúdez, J. (2003). *Psicología de la personalidad. Teoría e investigación (vol. I y II)*. Madrid: UNED. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=475457>.
- Bravo, M. P., & Cobacango, J. (2018). *Las competencias en el desempeño laboral de las secretarías no tituladas en la ciudad de Portoviejo, 2018 (Tesis de pre - grado)*. Universidad técnica de Manabí. Ecuador: Recuperado de: <https://ideas.repec.org/a/erv/rccsrc/y2018i2018-1006.html>.

- Buendía, L., Colás, P., & Hernández, F. (1998). *Métodos de investigación en Psicopedagogía*. Madrid : McGrawHill.
- Calderón, E. M. (2020). *Estrategia de gestión por competencias en los recursos humanos para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de MiBanco Cayalti, 2020 (Tesis de pre grado)*. Universidad Señor de Sipán. Cayalti : Recuperado de: <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/20.500.12802/7473>.
- Cayotopa, A. (2017). *Gestión por competencias para el talento humano en la empresa Grupo RTP SAC, Chiclayo 2015. (Tesis de pregrado)*. Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo: Recueprado de: <http://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/824>.
- Checalla, Y. M., & Pajuelo, E. G. (2018). *Gestión de personal por comptencias para el desempeño laboral en la Universidad Los Ángeles de Chimbote Católica, Filial Chiclayo.(Tesis de pre grado)*. Universidad Cesar Vallejo. Recuperado de: <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/21344>.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones (8 ed)*. . México : Mc Graw Hill. Recuperado de: <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>.
- Chiavenato, I. (2015). *Gestión del Talento Humano*. México D. F: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A. DE C.V.
- Clark, Y. (2018). *Factores que influyen en el desempeño laboral de los empleados de servicio de las empresas hoteleras del sur de Sonora (Tesis de Doctoral)*. Universidad Autonoma de Nueva León. México D. F: Recuperado de: <http://eprints.uanl.mx/16807/1/1080290352.pdf>.
- Coello, A. V. (2014). *Condiciones laborales que afectan el desempeño laboral de los asesores de American Call Center (ACC) del Departamento Inbound Pymes, empresa contratada para prestar servicios a Conecel (CLARO). (Tesis de pre grado)*. Universidades de Guayaquil. Recuperado de: <file:///C:/Users/Jhoiner/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/IE/T6UZ8R>

8W/TESIS%20Condiciones%20laborales%20que%20afectan%20el%20desempeño%20laboral%20de%20empresa%20contratada%20para%20prestar%20s.pdf.

Collazos, M. A., Altamirano, A., & Fernández, E. F. (2018). *Propuesta de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores en la municipalidad distrital de Conchán - periodo. 2018. (Tesis de pre - grado). Universidad Señor de Sipán. Recuperado de: <http://revistas.uss.edu.pe/index.php/ING/article/view/1075>.*

consultores, E. y. (2020). *Gestión por competencias: manual del director de recursos humanos. Recuperado de: <https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>.*

Días, E. (2018). *La escasez de talento un problema real en España. Madrid: Recuperado de: <http://www.rhhdigital.com/secciones/talento/128810/La-escasez-de-talento-un-problema-real-en-Espana>.*

Estela, Z. M. (2018). *Gestión del talento humano en el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad distrital de José Leonardo Ortiz (Tesis de pre grado). Universidad Señor de Sipán. Pimentel: Recuperado de: <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/uss/5328/Estela%20Orrillo%20Zoilita%20Mercedes.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.*

Fischman, D. (Jueves de Abril de 2017). El comercio . *Evaluaciones de desempeño*, págs. 1-5. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/evaluaciones-desempeno-david-fischman-412888-noticia/>.

Francia, N. G. (1988). *Modelo en simulación de muestreo. Bogotá : Universidad de la Sabana.*

García, M. J. (Jueves de Julio de 2019). *Occmundial. Obtenido de Occmundial: <https://www.occ.com.mx/blog/lo-debes-saber-la-cedula-profesional-electronica/>*

García, M. T. (2018). *Competencias genéricas de los trabajadores de la empresa Delaborum Plus SAC. Trujillo - 2018. Trujillo: Recuperación: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/23938/garc%C3%ADa_llm.pdf?sequence=1.*

- García, R. (2004). *Gestión estratégica del Talento Humano. Notas de clase*. Caracas: (S/f).
- Gary, W. H. (2018). *Propuesta de un plan de gestión por competencias laborales para incrementar las ventas en la empresa Roblosky S.L. - Chiclayo*. Chiclayo : Recuperado de: <http://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/2039>.
- Guzmán, P., & Olave, S. (2004). *Análisis de la motivación, incentivos y desempeño en dos empresas chilenas*. recuperado: http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2004/guzmanl_p/sources/guzmanl_p.pdf.
- Hegney, D. P. (2006). *Valores de trabajo intrínseca y extrínseca. Su impacto sobre la satisfacción en el trabajo en el campo de la enfermería*. Revista de enfermería : (S/f).
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2012). *Metodología de la investigación*. (5 edición). México D. F: Mc Graw - Hill Interamericana.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2015). *Metodología de la Investigación Científica (8ed)*. México D. F: Mc Graw - Hill Interamericana.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2009). *La motivación para trabajar*. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Jiménez, A. (2013). *Competencias*. Diaz de Santos. Recuperado de: <https://elibro.net/es/ereader/bibsipan/62824>.
- Keith, D., & John, N. (2001). *Comportamiento Humano del Trabajo*. (10° ed). México D. F: Mc Graw Hill.
- Mateos, J. (2018). *Una propuesta de desarrollo de las competencias de los profesionales en formación mediante coaching*. Madrid: Recuperado de: https://www.aepap.org/sites/default/files/527-538_coaching.pdf.
- Mayans, V., & Jimenez, J. (2020). *Los hoteles deben combatir la competencia con servicios personalizados*. Obtenido de SmartTravel: <https://www.smarttravel.news/los-hoteles-deben-combatir-la-competencia-servicios-personalizados/>
- Moya, G. T., Capurro, A., & Noa, K. M. (2018). *Gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Representaciones Castillo S. A. de la ciudad de Arequipa, 2018. (Tesis de pre - grado)*. Universidad

- Tecnológica del Perú*. Lima: Recuperado de:
<http://repositorio.utp.edu.pe/handle/UTP/2117>.
- Neil, S. (1998). *Métodos de Investigación*. México D. F: Prentice Hall.
- Ninatanta, P. E. (2018). *Gestión por competencias y el desempeño laboral de la empresa Cable Video Perú SAC Los Olivos, año 2018. (Tesis de pre grado)*. Universidad Cesar Vallejo. Recuperado de:
<http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/20016>.
- Noreña, A. A. (2012). Aplicabilidad dos critérios de rigor e ético na pesquisa qualitativa. *Aquichan 12(3)*, 266.
- Olaz, A. J. (2019). *Guía práctica para el diseño y medición de competencias profesionales*. ESIC Editorial: Recuperado de:
<http://ebookcentral.proquest.com/lib/bibsipansp/reader.action?docID=5885818>.
- Omnibeas. (2019). *Aprenda a formar un equipo de alto rendimiento para hoteles*. Obtenido de Blog Omnibeas: Recuperado de: <https://omnibeas.com/blog/es/2019/10/aprenda-a-formar-un-equipo-de-alto-rendimiento-para-hoteles/>
- Palmar R., V. U. (2014). Competencias y desempeño laboral de los gerentes. 17(39). *Espacios públicos*, Recuperado de:
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67630574009>.
- Pena, I. (2018). *Gestiopolis*. Obtenido de Recuperado de:
<https://www.gestiopolis.com/como-hacer-una-evaluacion-del-desempeno-laboral-caso-de-un-hotel-en-cuba/>
- Porqueres de Sycz, C. (2002). *Competencias laborales en la Administración Pública*. Buenos Aires: Estado de la república de Buenos Aires.
- Púm, K. M. (2018). *Competencia laborales y evaluación del desempeño. (Tesis de pre grado)*. Universidad Rafael Landívar. Recuperado de:
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2018/05/43/Pum-Kinberly.pdf>.
- Ramirez, A. (1997). *Metodología de la investigación científica*.
- Ramos, P. (2012). *Gestión por Competencia (2 ed)*. España: Recuperado de:
<https://elibro.net/es/ereader/bibsipan/105619>.

- Ruiz, L. (2021). *Psicología y mente*. Obtenido de <https://psicologiaymente.com/personalidad/que-es-personalidad>
- Sánchez, A., Martínez, R., & Moreno, J. (2017). Gestión por competencias laborales en el conetxto del proceso de cambios políticos y económicos en Cuba. . *Innovar Journal*, 27(66), 169-184. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v27n66/0121-5051-inno-27-66-00169.pdf>.
- Sánchez, L. E., & Vargas, K. S. (2019). *Gestión por competencias y su relación con el desempeño laboral: caso oficina de logística gobierno regional de Arequipa 2019. (Tesis de pre grado)*. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Arequipa : Recuperado de: <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/9346/ADsamale%26vamaks.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Sánchez, M., & Flores, A. A. (2018). *Gestión por competencias y desempeño laboral del personal de la corte superior de justicia de tacna, 2017. (Tesis de maestría)*. Universidad Privada de Tacna . Tacna : Recuperado de: <http://repositorio.upt.edu.pe/handle/UPT/639>.
- Serpa, A. M. (2019). *Desempeño laboral y la productividad de los colaboradores de Juan Galindo Slu Sucursal del Perú del distrito de San Martín de Porres, 2017 (Tesis de maestría)*. Universidad Nacional José Faustino Sánchez Carrión. Recuperado de: <http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/3606>.
- Shatil, E. (2013). ¿El entrenamiento cognitivo combinado y el entrenamiento de actividad física mejoran las habilidades cognitivas más que cualquiera de ellos por separado? Un ensayo controlado aleatorio de cuatro condiciones entre adultos mayores sanos. Recuperado de: <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fnagi.2013.00008/full>.
- Stephen, R., & Coulter, M. (2013). *Administración: Un empresario competitivo* . México : Pearson Educación .
- Tobar, J. (2006). *Comunicación organizacional: cultura y gestión para el cambio* . Quito : Ediciones CIESPAL. Recuperado de: <https://biblio.flacsoandes.edu.ec/libros/digital/49430.pdf>.

- Torres, C. A. (2000). *Metodología de la investigación para administración y economía*. Bogotá: Prentice Hall.
- Villa, J. M., Garvía, M., García, S., Galindo, A., Merchán, M., & Rojo, R. (2004). *La gestión por competencias un modelo para la gestión de recursos humanos en las organizaciones sanitarias enfermería*. (5), 1- 8.
- Villagómez, M. A. (2015). *La Evaluación del Desempeño Laboral y su incidencia en la Satisfacción de los Usuarios del GAD Municipal de Patate*. (Tesis de pre - grado). Universidad Técnica de Ambato. Ambato: Recuperado de: <https://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/10050>.
- Yagosesky, R. (1997). *Motivación y alta dirección*. Obtenido de www.monografias.com/trabajo16/autoestima/autoestima.shtml
- Zuloeta, P. A. (2020). *Gestión por competencias y desempeño laboral de los colaboradores de la gerencia de comercio exterior y turismo de Lambayeque*. (Tesis de pre grado). Universidad Señor de Sipán . Recuperado de: <http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/6835/Zuloeta%20Vigo%2c%20Paul%20Alex%20Simon.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

ANEXO A

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

1. Nombre del juez			
2.	Profesión		
	Especialidad		
	Grado académico		
	Experiencia profesional (años)		
	Cargo		
Título de la Investigación: Gestión por competencias y desempeño laboral en el Hotel Valparaíso, Chiclayo – 2020.			
3. Datos del tesista			
	Nombres y apellidos	Daniel Esteban Linares Carmona	
	Programa de postgrado	Administración de empresas	
4. Instrumento evaluado	Cuestionario		
5. Objetivos del instrumento	<u>General:</u> Determinar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los trabajadores del Hotel Valparaíso, Chiclayo - 2020.		
	<u>Específicos:</u> Determinar la relación entre la integración de competencias y el desempeño laboral en los trabajadores del Hotel Valparaíso, Chiclayo - 2020.		
	Determinar la relación entre la alineación estratégica y el desempeño laboral en los trabajadores del Hotel Valparaíso, Chiclayo - 2020.		
	Determinar la relación entre el desarrollo sistémico y el desempeño laboral en los trabajadores del Hotel Valparaíso, Chiclayo - 2020.		
Determinar la relación entre el sistema abierto e interactivo y el desempeño laboral en los trabajadores del Hotel Valparaíso, Chiclayo - 2020.			
A continuación, se le presentan los indicadores en forma de afirmaciones para que Ud. Los evalúe marcando con un aspa (x) en “A” si está de ACUERDO o en “D” si está en DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS			
6. Detalle de los ítems del instrumento. Cabe señalar, que todos ítems tienen como escala: siguiente: (5) siempre, (4) generalmente, (3) a veces y (2) casi nunca y (1) nunca.			
Variable: Gestión por competencias			
01	La organización se preocupa por enseñarle nuevos conocimientos relacionado a sus tareas.	A()	D()
		SUGERENCIAS:	

02	La empresa lo ayuda a mejorar sus habilidades de trabajo.	A()	D()
03	Los superiores le enseñan con el ejemplo cómo comportarse con el entorno laboral.	A()	D()
04	Lo capacitan más de una vez al año, en asuntos técnicos de sus funciones.	A()	D()
05	Los superiores designan tiempo dentro del horario laboral a compartir experiencias/ideas.	A()	D()
06	La organización cambia o modifica sus procesos de servicios por otros más modernos.	A()	D()
07	La empresa promueve el desarrollo de competencias futuras mediante programas claramente conocidos por todos.	A()	D()
08	La empresa realiza actividades de intervención en la inserción, reinserción o actualización cultural y comportamiento organizacional.	A()	D()
09	Su departamento realiza actividades que promuevan la motivación laboral ya sea individual o en equipo.	A()	D()
10	Se promueve el aprendizaje colaborativo del personal, promoviéndolos a otras áreas.	A()	D()
11	Los compañeros de trabajo más antiguos contribuyen en la enseñanza de los más nuevos; y estos a su vez repetirán el ciclo.	A()	D()
12	Los clientes participan en informar a la organización de qué forma les gustaría ser atendidos.	A()	D()
Variable: desempeño laboral			
13	Le resulta fácil adquirir nuevos conocimientos y prácticas laborales en su puesto de trabajo	A()	D()
14	Resuelve dificultades con facilidad obteniendo conclusiones que luego le sirven para establecer conexiones causales y lógicas.	A()	D()
15	Toma decisiones teniendo en cuenta valiosa información de ante mano y asumiendo posibles riesgos y consecuencias.	A()	D()
16	Se expresa abiertamente con los demás, demostrando sin pena sus sentimientos.	A()	D()
17	Dedica tiempo a tender a sus compañeros de trabajo cuando lo necesitan.	A()	D()

18	Cumple con las tareas encomendadas en su respectivo tiempo asignado.	A() D() SUGERENCIAS:
19	Ante problemas con: colegas, superiores o clientes, controla sus emociones y reacciones manteniendo la postura y la calma.	A() D() SUGERENCIAS:
20	Le resulta fácil compartir sus experiencias e ideas con otros.	A() D() SUGERENCIAS:
21	Maneja con facilidad los equipos o instrumentos tecnológicos de trabajo.	A() D() SUGERENCIAS:
22	Realiza los procedimientos establecidos tal y cual le indicaron sin saltarse ningún paso.	A() D() SUGERENCIAS:
23	Cuida la cultura de trabajo (normas, políticas, reglas, etc.) al seguirla tal como es.	A() D() SUGERENCIAS:
24	Genera la cantidad de actividades laborales necesarias que espera su jefe inmediato.	A() D() SUGERENCIAS:
25	La cantidad de actividades que realiza o los productos que entrega a causa de ellas, cumplen con los requerimientos establecidos y exigidos previamente.	A() D() SUGERENCIAS:
26	Actúa conforme a las demandas y exigencias que la empresa espera de usted ante sus colegas, superiores y clientes.	A() D() SUGERENCIAS:
7. Promedio obtenido:		
8. Comentarios generales		
9. Observaciones		

Juez Experto
Colegiatura N.^a.....

ANEXO B

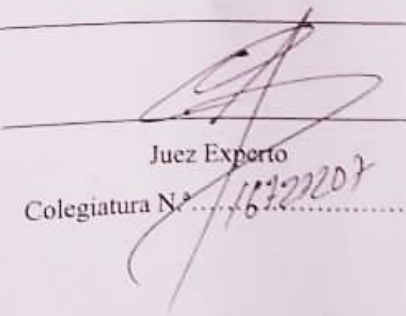
VALIDACIÓN POR JUICICOS DE EXPERTOS

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

1.	Nombre del juez	Rafael Angel Olave Alol	
	Profesión	Dr. Sociólogo.	
	Especialidad	MBA - MBOG	
2.	Grado académico	MBOG.	
	Experiencia profesional (años)	23 años	
	Cargo	D.T.P. - USAT.	
Título de la Investigación: Gestión por competencias y desempeño laboral en el Hotel Valparaíso, Chiclayo - 2020.			
3.	Datos del tesista		
	Nombres y apellidos	Daniel Esteban Linares Carmona	
	Programa de postgrado	Administración de empresas	
4.	Instrumento evaluado	Cuestionario	
5.	Objetivos del instrumento	<p>General: Determinar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los trabajadores del Hotel Valparaíso, Chiclayo - 2020.</p> <p>Específicos: Determinar la relación entre la integración de competencias y el desempeño laboral en los trabajadores del Hotel Valparaíso, Chiclayo - 2020. Determinar la relación entre la alineación estratégica y el desempeño laboral en los trabajadores del Hotel Valparaíso, Chiclayo - 2020. Determinar la relación entre el desarrollo sistémico y el desempeño laboral en los trabajadores del Hotel Valparaíso, Chiclayo - 2020. Determinar la relación entre el sistema abierto e interactivo y el desempeño laboral en los trabajadores del Hotel Valparaíso, Chiclayo - 2020.</p>	
A continuación, se le presentan los indicadores en forma de afirmaciones para que Ud. Los evalúe marcando con un aspa (x) en "A" si está de ACUERDO o en "D" si está en DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS			
6.	Detalle de los ítems del instrumento. Cabe señalar, que todos ítems tienen como escala: siguiente: (5) siempre, (4) generalmente, (3) a veces y (2) casi nunca y (1) nunca.		
Variable: Gestión por competencias			
01	La organización se preocupa por enseñarle nuevos conocimientos relacionado a sus tareas.	A(<input checked="" type="checkbox"/>)	D(<input type="checkbox"/>)
		SUGERENCIAS:	

02	La empresa lo ayuda a mejorar sus habilidades de trabajo.	A(<input checked="" type="checkbox"/>)	D()
		SUGERENCIAS:	
03	Los superiores le enseñan con el ejemplo cómo comportarse con el entorno laboral.	A(<input checked="" type="checkbox"/>)	D()
		SUGERENCIAS:	
04	Lo capacitan más de una vez al año, en asuntos técnicos de sus funciones.	A(<input checked="" type="checkbox"/>)	D()
		SUGERENCIAS:	
05	Los superiores designan tiempo dentro del horario laboral a compartir experiencias/ideas.	A(<input checked="" type="checkbox"/>)	D()
		SUGERENCIAS:	
06	La organización cambia o modifica sus procesos de servicios por otros más modernos.	A(<input checked="" type="checkbox"/>)	D()
		SUGERENCIAS:	
07	La empresa promueve el desarrollo de competencias futuras mediante programas claramente conocidos por todos.	A(<input checked="" type="checkbox"/>)	D()
		SUGERENCIAS:	
08	La empresa realiza actividades de intervención en la inserción, reinserción o actualización cultural y comportamiento organizacional.	A(<input checked="" type="checkbox"/>)	D()
		SUGERENCIAS:	
09	Su departamento realiza actividades que promuevan la motivación laboral ya sea individual o en equipo.	A(<input checked="" type="checkbox"/>)	D()
		SUGERENCIAS:	
10	Se promueve el aprendizaje colaborativo del personal, promoviéndolos a otras áreas.	A(<input checked="" type="checkbox"/>)	D()
		SUGERENCIAS:	
11	Los compañeros de trabajo más antiguos contribuyen en la enseñanza de los más nuevos; y estos a su vez repetirán el ciclo.	A(<input checked="" type="checkbox"/>)	D()
		SUGERENCIAS:	
12	Los clientes participan en informar a la organización de qué forma les gustaría ser atendidos.	A(<input checked="" type="checkbox"/>)	D()
		SUGERENCIAS:	
Variable: desempeño laboral			
13	Le resulta fácil adquirir nuevos conocimientos y prácticas laborales en su puesto de trabajo	A(<input checked="" type="checkbox"/>)	D()
		SUGERENCIAS:	
14	Resuelve dificultades con facilidad obteniendo conclusiones que luego le sirven para establecer conexiones causales y lógicas.	A(<input checked="" type="checkbox"/>)	D()
		SUGERENCIAS:	
15	Toma decisiones teniendo en cuenta valiosa información de ante mano y asumiendo posibles riesgos y consecuencias.	A(<input checked="" type="checkbox"/>)	D()
		SUGERENCIAS:	
16	Se expresa abiertamente con los demás, demostrando sin pena sus sentimientos.	A(<input checked="" type="checkbox"/>)	D()
		SUGERENCIAS:	
17	Dedica tiempo a tender a sus compañeros de trabajo cuando lo necesitan.	A(<input checked="" type="checkbox"/>)	D()
		SUGERENCIAS:	

18	Cumple con las tareas encomendadas en su respectivo tiempo asignado.	A(<input checked="" type="checkbox"/>)	D()
		SUGERENCIAS:	
19	Ante problemas con: colegas, superiores o clientes, controla sus emociones y reacciones manteniendo la postura y la calma.	A(<input checked="" type="checkbox"/>)	D()
		SUGERENCIAS:	
20	Le resulta fácil compartir sus experiencias e ideas con otros.	A(<input checked="" type="checkbox"/>)	D()
		SUGERENCIAS:	
21	Maneja con facilidad los equipos o instrumentos tecnológicos de trabajo.	A(<input checked="" type="checkbox"/>)	D()
		SUGERENCIAS:	
22	Realiza los procedimientos establecidos tal y cual le indicaron sin saltarse ningún paso.	A(<input checked="" type="checkbox"/>)	D()
		SUGERENCIAS:	
23	Cuida la cultura de trabajo (normas, políticas, reglas, etc.) al seguirla tal como es.	A(<input checked="" type="checkbox"/>)	D()
		SUGERENCIAS:	
24	Genera la cantidad de actividades laborales necesarias que espera su jefe inmediato.	A(<input checked="" type="checkbox"/>)	D()
		SUGERENCIAS:	
25	La cantidad de actividades que realiza o los productos que entrega a causa de ellas, cumplen con los requerimientos establecidos y exigidos previamente.	A(<input checked="" type="checkbox"/>)	D()
		SUGERENCIAS:	
26	Actúa conforme a las demandas y exigencias que la empresa espera de usted ante sus colegas, superiores y clientes.	A()	D()
		SUGERENCIAS:	
7. Promedio obtenido:			
8. Comentarios generales			
9. Observaciones			


 Juez Experto
 Colegiatura N.º 6722207

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

Nombre del juez	Margal Sobano Gallo Gallo
Profesión	Administración
Especialidad	Control de calidad de servicios
Grado académico	Maestría
Experiencia profesional (años)	30 años
Cargo	Docente - Temp. Contador

Título de la Investigación: Gestión por competencias y desempeño laboral en el Hotel Valparaíso, Chiclayo - 2020.

Datos del testista

Nombres y apellidos	Daniel Esteban Linares Carmona
Programa de postgrado	Administración de empresas
Instrumento evaluado	Cuestionario

Objetivos del instrumento	General: Determinar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los trabajadores del Hotel Valparaíso, Chiclayo - 2020.
	Específicos: Determinar la relación entre la integración de competencias y el desempeño laboral en los trabajadores del Hotel Valparaíso, Chiclayo - 2020.
	Determinar la relación entre la alineación estratégica y el desempeño laboral en los trabajadores del Hotel Valparaíso, Chiclayo - 2020.
	Determinar la relación entre el desarrollo sistémico y el desempeño laboral en los trabajadores del Hotel Valparaíso, Chiclayo - 2020.
	Determinar la relación entre el sistema abierto e interactivo y el desempeño laboral en los trabajadores del Hotel Valparaíso, Chiclayo - 2020.

En la continuación, se le presentan los indicadores en forma de afirmaciones para que Ud. Los evalúe marcando un aspa (x) en "A" si está de ACUERDO o en "D" si está en DESACUERDO, SI ESTÁ EN ACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS

Detalle de los ítems del instrumento. Cabe señalar, que todos ítems tienen como escala: siguiente: (5) siempre, (4) generalmente, (3) a veces y (2) casi nunca y (1) nunca.

Variable: Gestión por competencias

La organización se preocupa por enseñarle nuevos conocimientos relacionado a sus tareas.	A(X)	D()
SUGERENCIAS:		

02	La empresa lo ayuda a mejorar sus habilidades de trabajo.	A(<input checked="" type="checkbox"/>)	D()
		SUGERENCIAS:	
03	Los superiores le enseñan con el ejemplo cómo comportarse con el entorno laboral.	A(<input checked="" type="checkbox"/>)	D()
		SUGERENCIAS:	
04	Lo capacitan más de una vez al año, en asuntos técnicos de sus funciones.	A(<input checked="" type="checkbox"/>)	D()
		SUGERENCIAS:	
05	Los superiores designan tiempo dentro del horario laboral a compartir experiencias/ideas.	A(<input checked="" type="checkbox"/>)	D()
		SUGERENCIAS:	
06	La organización cambia o modifica sus procesos de servicios por otros más modernos.	A(<input checked="" type="checkbox"/>)	D()
		SUGERENCIAS:	
07	La empresa promueve el desarrollo de competencias futuras mediante programas claramente conocidos por todos.	A(<input checked="" type="checkbox"/>)	D()
		SUGERENCIAS:	
08	La empresa realiza actividades de intervención en la inserción, reinserción o actualización cultural y comportamiento organizacional.	A(<input checked="" type="checkbox"/>)	D()
		SUGERENCIAS:	
09	Su departamento realiza actividades que promuevan la motivación laboral ya sea individual o en equipo.	A(<input checked="" type="checkbox"/>)	D()
		SUGERENCIAS:	
10	Se promueve el aprendizaje colaborativo del personal, promoviéndolos a otras áreas.	A(<input checked="" type="checkbox"/>)	D()
		SUGERENCIAS:	
11	Los compañeros de trabajo más antiguos contribuyen en la enseñanza de los más nuevos; y estos a su vez repetirán el ciclo.	A(<input checked="" type="checkbox"/>)	D()
		SUGERENCIAS:	
12	Los clientes participan en informar a la organización de qué forma les gustaría ser atendidos.	A(<input checked="" type="checkbox"/>)	D()
		SUGERENCIAS:	
Variable: desempeño laboral			
13	Le resulta fácil adquirir nuevos conocimientos y prácticas laborales en su puesto de trabajo	A(<input checked="" type="checkbox"/>)	D()
		SUGERENCIAS:	
14	Resuelve dificultades con facilidad obteniendo conclusiones que luego le sirven para establecer conexiones causales y lógicas.	A(<input checked="" type="checkbox"/>)	D()
		SUGERENCIAS:	
15	Toma decisiones teniendo en cuenta valiosa información de ante mano y asumiendo posibles riesgos y consecuencias.	A(<input checked="" type="checkbox"/>)	D()
		SUGERENCIAS:	
16	Se expresa abiertamente con los demás, demostrando sin pena sus sentimientos.	A(<input checked="" type="checkbox"/>)	D()
		SUGERENCIAS:	
17	Dedica tiempo a tender a sus compañeros de trabajo cuando lo necesitan.	A(<input checked="" type="checkbox"/>)	D()
		SUGERENCIAS:	

18	Cumple con las tareas encomendadas en su respectivo tiempo asignado.	A(<input checked="" type="checkbox"/>)	D()
		SUGERENCIAS:	
19	Ante problemas con: colegas, superiores o clientes, controla sus emociones y reacciones manteniendo la postura y la calma.	A(<input checked="" type="checkbox"/>)	D()
		SUGERENCIAS:	
20	Le resulta fácil compartir sus experiencias e ideas con otros.	A(<input checked="" type="checkbox"/>)	D()
		SUGERENCIAS:	
21	Maneja con facilidad los equipos o instrumentos tecnológicos de trabajo.	A(<input checked="" type="checkbox"/>)	D()
		SUGERENCIAS:	
22	Realiza los procedimientos establecidos tal y cual le indicaron sin saltarse ningún paso.	A(<input checked="" type="checkbox"/>)	D()
		SUGERENCIAS:	
23	Cuida la cultura de trabajo (normas, políticas, reglas, etc.) al seguirla tal como es.	A(<input checked="" type="checkbox"/>)	D()
		SUGERENCIAS:	
24	Genera la cantidad de actividades laborales necesarias que espera su jefe inmediato.	A(<input checked="" type="checkbox"/>)	D()
		SUGERENCIAS:	
25	La cantidad de actividades que realiza o los productos que entrega a causa de ellas, cumplen con los requerimientos establecidos y exigidos previamente.	A(<input checked="" type="checkbox"/>)	D()
		SUGERENCIAS:	
26	Actúa conforme a las demandas y exigencias que la empresa espera de usted ante sus colegas, superiores y clientes.	A(<input checked="" type="checkbox"/>)	D()
		SUGERENCIAS:	
7. Promedio obtenido:			
8. Comentarios generales			
9. Observaciones			


 Juez Experto
 Colegiatura N.º

INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

1. Nombre del juez	Joven. Alexander Fernando Fernández	
Profesión	Ing. Industrial	
Especialidad	Marketing	
Grado académico	MBA	
Experiencia profesional (años)	17 años	
Cargo	Gerente General Grupo Cont Corp S.A.	

Título de la Investigación: Gestión por competencias y desempeño laboral en el Hotel Valparaíso, Chiclayo - 2020.

3. Datos del tesista	
Nombres y apellidos	Daniel Esteban Linares Carmona
Programa de postgrado	Administración de empresas

4. Instrumento evaluado	Cuestionario
-------------------------	--------------

5. Objetivos del instrumento	<u>General:</u> Determinar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los trabajadores del Hotel Valparaíso, Chiclayo - 2020.
	<u>Específicos:</u> Determinar la relación entre la integración de competencias y el desempeño laboral en los trabajadores del Hotel Valparaíso, Chiclayo - 2020. Determinar la relación entre la alineación estratégica y el desempeño laboral en los trabajadores del Hotel Valparaíso, Chiclayo - 2020. Determinar la relación entre el desarrollo sistémico y el desempeño laboral en los trabajadores del Hotel Valparaíso, Chiclayo - 2020. Determinar la relación entre el sistema abierto e interactivo y el desempeño laboral en los trabajadores del Hotel Valparaíso, Chiclayo - 2020.


A continuación, se le presentan los indicadores en forma de afirmaciones para que Ud. Los evalúe marcando con un aspa (x) en "A" si está de ACUERDO o en "D" si está en DESACUERDO, SI ESTÁ EN DESACUERDO POR FAVOR ESPECIFIQUE SUS SUGERENCIAS

5. Detalle de los ítems del instrumento. Cabe señalar, que todos ítems tienen como escala: siguiente: (5) siempre, (4) generalmente, (3) a veces y (2) casi nunca y (1) nunca.

Variable: Gestión por competencias		A(/)	D()
01	La organización se preocupa por enseñarle nuevos conocimientos relacionado a sus tareas.	SUGERENCIAS:	

02	La empresa lo ayuda a mejorar sus habilidades de trabajo.	A(/)	D()
03	Los superiores le enseñan con el ejemplo cómo comportarse con el entorno laboral.	A(/)	D()
04	Lo capacitan más de una vez al año, en asuntos técnicos de sus funciones.	A(/)	D()
05	Los superiores designan tiempo dentro del horario laboral a compartir experiencias/ideas.	A(/)	D()
06	La organización cambia o modifica sus procesos de servicios por otros más modernos.	A(/)	D()
07	La empresa promueve el desarrollo de competencias futuras mediante programas claramente conocidos por todos.	A(/)	D()
08	La empresa realiza actividades de intervención en la inserción, reinserción o actualización cultural y comportamiento organizacional.	A(/)	D()
09	Su departamento realiza actividades que promuevan la motivación laboral ya sea individual o en equipo.	A(/)	D()
10	Se promueve el aprendizaje colaborativo del personal, promoviéndolos a otras áreas.	A(/)	D()
11	Los compañeros de trabajo más antiguos contribuyen en la enseñanza de los más nuevos; y estos a su vez repetirán el ciclo.	A(/)	D()
12	Los clientes participan en informar a la organización de qué forma les gustaría ser atendidos.	A(/)	D()
Variable: desempeño laboral			
13	Le resulta fácil adquirir nuevos conocimientos y prácticas laborales en su puesto de trabajo	A(/)	D()
14	Resuelve dificultades con facilidad obteniendo conclusiones que luego le sirven para establecer conexiones causales y lógicas.	A(/)	D()
15	Toma decisiones teniendo en cuenta valiosa información de ante mano y asumiendo posibles riesgos y consecuencias.	A(/)	D()
16	Se expresa abiertamente con los demás, demostrando sin pena sus sentimientos.	A(/)	D()
17	Dedica tiempo a tender a sus compañeros de trabajo cuando lo necesitan.	A(/)	D()

18	Cumple con las tareas encomendadas en su respectivo tiempo asignado.	A(/)	D()
		SUGERENCIAS:	
19	Ante problemas con: colegas, superiores o clientes, controla sus emociones y reacciones manteniendo la postura y la calma.	A(/)	D()
		SUGERENCIAS:	
20	Le resulta fácil compartir sus experiencias e ideas con otros.	A(/)	D()
		SUGERENCIAS:	
21	Maneja con facilidad los equipos o instrumentos tecnológicos de trabajo.	A(/)	D()
		SUGERENCIAS:	
22	Realiza los procedimientos establecidos tal y cual le indicaron sin saltarse ningún paso.	A(/)	D()
		SUGERENCIAS:	
23	Cuida la cultura de trabajo (normas, políticas, reglas, etc.) al seguirla tal como es.	A(/)	D()
		SUGERENCIAS:	
24	Genera la cantidad de actividades laborales necesarias que espera su jefe inmediato.	A(/)	D()
		SUGERENCIAS:	
25	La cantidad de actividades que realiza o los productos que entrega a causa de ellas, cumplen con los requerimientos establecidos y exigidos previamente.	A(/)	D()
		SUGERENCIAS:	
26	Actúa conforme a las demandas y exigencias que la empresa espera de usted ante sus colegas, superiores y clientes.	A(/)	D()
		SUGERENCIAS:	
7. Promedio obtenido:			
8. Comentarios generales			
9. Observaciones			


 Juez Experto
 Colegiatura N.º 16620406

ANEXO C ANÁLISIS DE VALIDEZ Y FIABILIDAD

Validez de constructo: método de análisis factorial – exploratorio.

- a) La prueba de esfericidad de Bartlett en su grado de significancia debe ser menor a 0.05
- b) KMO y prueba de esfericidad de Barthel ($KMO \geq 0.85 =$ perfecta; $KMO \geq 0.75 =$ bien; $KMO \geq 0.5 =$ aceptable y $KMO \leq 0.5 =$ inaceptable)
- c) La comunalidad debe ser mayor a 0.4
- d) Las dimensiones **deben** de tener mínimo 3 ítems por dimensión, relacionados con la misma teórica.

Gestión por competencias

Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,649
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	240,924
	gl	66
	Sig.	,000

Comunalidades

	Inicial	Extracción
conocimiento	1,000	,926
habilidades	1,000	,815
conductas	1,000	,728
entrenamiento	1,000	,835
experiencia	1,000	,668
adaptacion	1,000	,773
formacion	1,000	,560
motivacion	1,000	,807
superiores	1,000	,839
clientes	1,000	,822
pares	1,000	,905
planeacion	1,000	,819

Método de extracción: análisis de componentes principales.

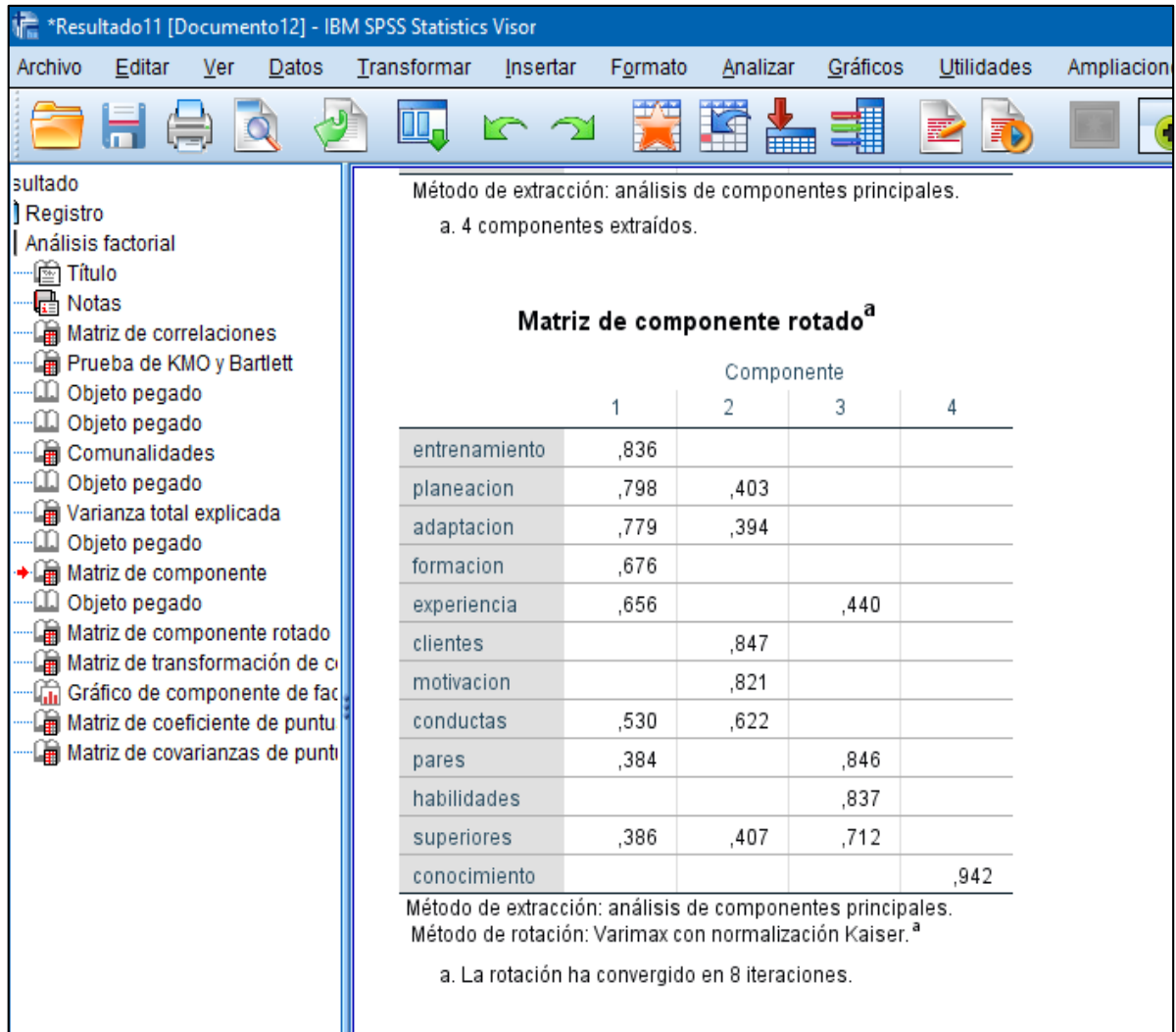


Tabla 25. *Análisis de confiabilidad- Gestión por competencias.*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,866	12

Fuente: expertos, elaboración propia.

*Resultado12 [Documento13] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana

Resultado

- Registro
- Fiabilidad
 - Título
 - Notas
 - Escala: ALL VARIABLES
 - Título
 - Resumen de procesamiento de casos
 - Estadísticas de fiabilidad

RELIABILITY

```

/VARIABLES=conocimiento habilidades conductas entrenamiento experiencia
formacion motivacion superiores pares clientes
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.
    
```

→ **Fiabilidad**

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	32	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	32	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,866	12

Desempeño Laboral

*000.spv [Documento2] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones

Análisis factorial

- Título
- Notas
- Matriz de correlación
- Prueba de KMO y Bartlett
- Comunalidades
- Varianza total explicada
- Gráfico de scree
- Matriz factorial
- Prueba de bondad de ajuste
- Matriz de factores

Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,749
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	240,924
	gl	66
	Sig.	,000

*OOO.spv [Documento2] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Gráficos Utilidades Am

= ,000

b. Esta matriz no es cierta positiva.

Comunalidades

	Inicial	Extracción
aprendizaje	1,000	,904
razonamiento	1,000	,860
toma_decisiones	1,000	,944
extroversion	1,000	,855
disponibilidad	1,000	,805
seriedad	1,000	,769
estabilidad_ecomocional	1,000	,551
apertura_experiencia	1,000	,455
tecnologia	1,000	,788
procedimientos	1,000	,860
cultura	1,000	,937
productos	1,000	,855
calidad	1,000	,805
comportamiento	1,000	,731

Método de extracción: análisis de componentes principales.

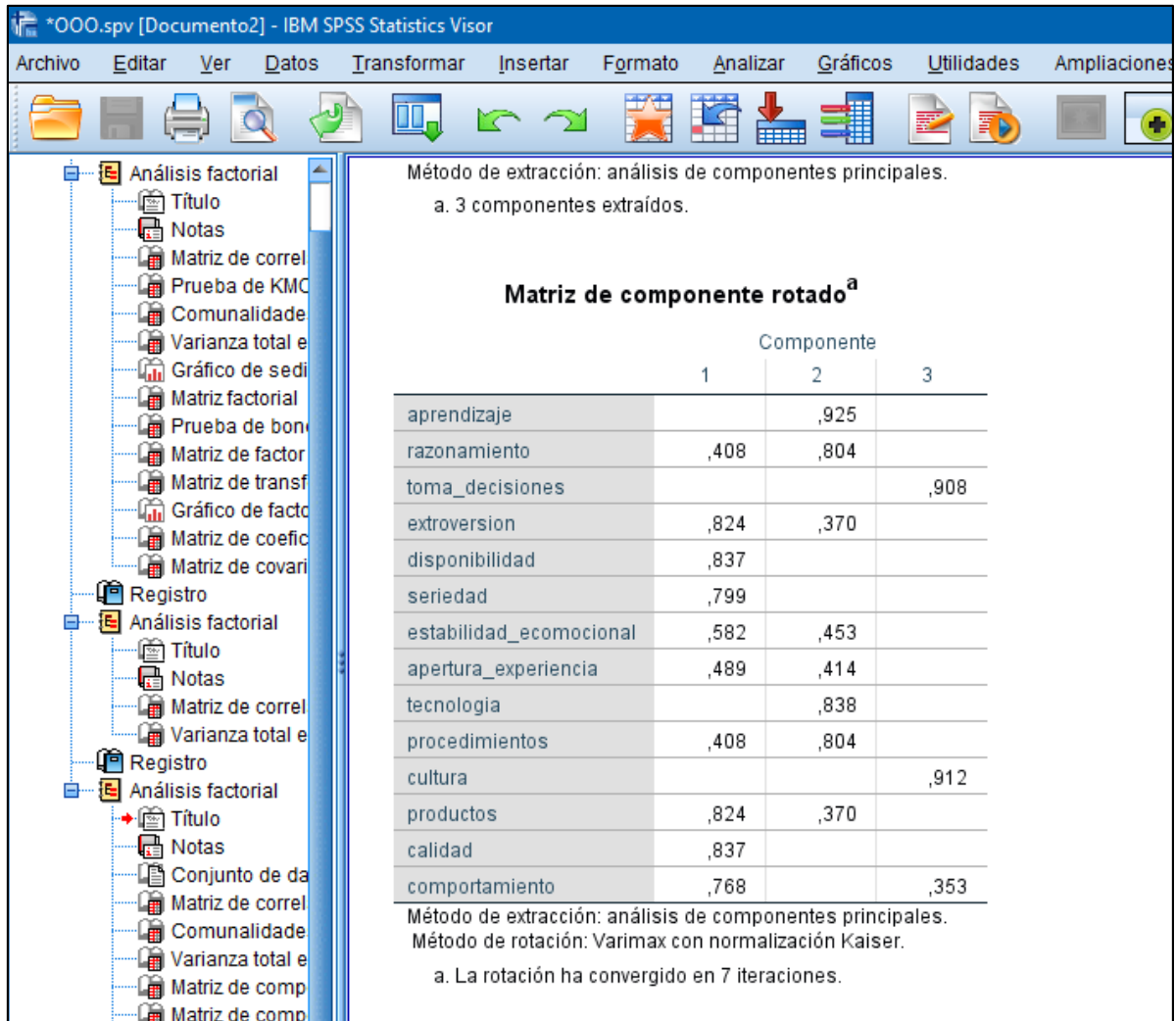


Tabla 26. *Desempeño laboral.*

Alfa de Cronbach	N de elementos
,942	14

Fuente: expertos, elaboración propia.

*Resultado3 [Documento3] - IBM SPSS Statistics Visor

Archivo Editar Ver Datos Transformar Insertar Formato Analizar Gráficos Utilidades Ampliaciones Ventana Ayuda

Resultado
 Registro
 Fiabilidad
 Titulo
 Notas
 Escala: ALL VARIABLE
 Titulo
 Resumen de
 Estadísticas

RELIABILITY

```

/VARIABLES=aprendizaje razonamiento toma_decisiones extroversion disponibilidad
estabilidad_ecomocional apertura_experiencia tecnologia procedimientos cultura
comportamiento
/SCALE('ALL VARIABLES') ALL
/MODEL=ALPHA.

```

→ **Fiabilidad**

Escala: ALL VARIABLES

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	32	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	32	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,942	14

ANEXO D
MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPOTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	POBLACIÓN	DISEÑO	INSTRUMENTO	ESTADÍSTICA
¿Qué relación existe entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los trabajadores del Hotel Valparaíso, Chiclayo - 2020?	<p style="text-align: center;">Objetivo General</p> <p>Determinar la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los trabajadores del Hotel Valparaíso, Chiclayo - 2020.</p> <p style="text-align: center;">Objetivos específicos</p> <p>Determinar la relación entre la integración de competencias y el desempeño laboral en los trabajadores del Hotel Valparaíso, Chiclayo - 2020.</p> <p>Determinar la relación entre la alineación estratégica y el desempeño laboral en los trabajadores del Hotel Valparaíso, Chiclayo - 2020.</p> <p>Determinar la relación entre el desarrollo sistémico y el desempeño laboral en los trabajadores del Hotel Valparaíso, Chiclayo - 2020.</p> <p>Determinar la relación entre el sistema abierto e interactivo y el desempeño laboral en los trabajadores del Hotel Valparaíso, Chiclayo - 2020.</p>	<p>H1: Existe relación, entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los trabajadores del Hotel Valparaíso, Chiclayo – 2020.</p> <p>H0: No existe relación, entre la gestión por competencias y el desempeño laboral en los trabajadores del Hotel Valparaíso, Chiclayo – 2020.</p>	<p style="text-align: center;">Variable 1</p> <p>Gestión por Competencias</p> <p style="text-align: center;">Dimensiones</p> <p>a) Integración de competencias. b) Alineación estratégica. c) Desarrollo sistémico. d) Sistema abierto e interactivo</p> <p style="text-align: center;">Variable 2</p> <p>Desempeño Laboral</p> <p style="text-align: center;">Dimensiones</p> <p>a) Cognición b) Personalidad c) Recursos d) Resultados</p>	32 trabajadores del Hotel Valparaíso	<p style="text-align: center;">Tipo de investigación.</p> <p>Correlacional</p> <p style="text-align: center;">Diseño de investigación.</p> <p>no experimental – transversal</p>	<p style="text-align: center;">Técnica:</p> <p>encuesta</p> <p style="text-align: center;">Documento de medición:</p> <p>Cuestionario Escala de Likert Siempre Generalmente A veces Casi Nunca Nunca</p>	Se aplicará la prueba estadística paramétrica de Pearson

Fuente: elaboración propia

ANEXO E
ACTA DE ACEPTACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Chiclayo, 07 de enero del 2020

Señor (a):

DRA. JANET ISABEL CUBAS CARRANZA

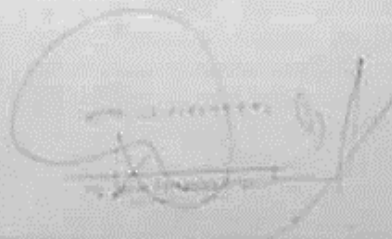
Directora de LP de Administración

Asunto: Aceptación de estudiante de administración para realizar trabajo de investigación.

Es grato dirigirme a Ud. Para expresarle mi cordial saludo a nombre de la empresa **HOTEL VALPARAÍSO S.R.L** y a la vez indicar que el Sr. **DANIEL ESTEBAN LINARES CARMONA**, identificado con N° DNI: **44460198** egresado de la escuela de administración, asido aceptado en nuestra empresa para realizar su trabajo de investigación, llevarse a cabo en horarios coordinados con el estudiante para brindarle la información y permisos requeridos.

Sin otros particulares, me despido reiterando nuestro aprecio y estima personal

Atentamente,



GERENTE GENERAL

Ing. Javier Alexander Fernández Arrascaet
DNI 16670451

ANEXO F
APROBACIÓN DE PROYECTOS DE TESIS



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
RESOLUCIÓN N°1362-FACEM-USS-2020

Chiclayo, 26 de diciembre de 2020.

VISTO:

El Oficio N°0418-2020/FACEM-DA-USS de fecha 23/12/2020, presentado por la Directora de la Escuela Académico Profesional de Administración y el proveído del Decano de la FACEM, de fecha 26/12/2020, sobre actualización de título de tesis por caducidad, y;

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad con la Ley Universitaria N° 30220 en su artículo 45° que a la letra dice: Obtención de grados y títulos: La obtención de grados y títulos se realizará de acuerdo a las exigencias académicas que cada universidad establezca en sus respectivas normas Internas. Los requisitos mínimos son los siguientes: 45.1 Grado de Bachiller: requiere haber aprobado los estudios de pregrado, así como la aprobación de un trabajo de Investigación y el conocimiento de un idioma extranjero, de preferencia Inglés o lengua nativa.

Que, según Art. 31° del Reglamento de Investigación de la Universidad Señor de Sipán, aprobado con Resolución de Directorio N° 199-2019/PD-USS de fecha 06 de noviembre de 2019, indica que La Investigación Formativa es un proceso de generación de conocimiento, asociado con el proceso de enseñanza – aprendizaje, cuya gestión académica y administrativa está a cargo de la Dirección de cada Escuela Profesional.

Que, el Art. 36° del Reglamento de Investigación, indica que el Comité de Investigación de la escuela profesional aprueba el tema de proyecto de Investigación y del trabajo de Investigación acorde a las líneas de Investigación Institucional.

Estando a lo expuesto y en uso de las atribuciones conferidas y de conformidad con las normas y reglamentos vigentes;

SE RESUELVE

ARTICULO ÚNICO: APROBAR la ACTUALIZACIÓN del título de tesis aprobado con Resolución N°0310-FACEM-USS-2018 de fecha 14 de abril de 2018, según se indica en el cuadro adjunto:

N°	AUTOR(S)	TITULO	LÍNEA
1.	LINARES CARMONA DANIEL ESTEBAN	GESTION POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL HOTEL VALPARAÍSO, CHICLAYO – 2020	GESTIÓN EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO

REGÍSTRESE, COMUNÍQUESE Y ARCHÍVESE

Dr. EDGAR ROLAND TUESTA TORRES
(Decano(a))
Facultad de Ciencias Empresariales

Mg. Carla Angélica Reyes Reyes
Secretaría Académica
Facultad de Ciencias Empresariales (ORMES)

074 481610 - 074 481632

CAMPUS USS

Km. 5, carretera a Pimentel

Chiclayo, Perú

Cc.: Escuela, Archivo

ANEXO (G)

T1

**FORMATO N°T1 – VRI – USS AUTORIZACIÓN DEL AUTOR
(LICENCIA DE USO)**

Pimentel, 05 de febrero del 2021

Señores
Vicerrectorado de Investigación
Universidad Señor de Sipán
Presente. -

EL suscrito:

DANIEL ESTEBAN LINARES CARMONA, con DNI: 44460198. En mi calidad de autor exclusivo de la investigación titulada: **GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL HOTEL VALPARAISO, CHICLAYO – 2020**. Presentado y aprobado en el año 2020 como requisito para optar el título de administrador de la Facultad de Ciencias Empresariales, Programa Académico de Administración por medio del presente escrito autorizo al Vicerrectorado de Investigación de la Universidad Señor de Sipán para que, en desarrollo de la presente licencia de uso total, pueda ejercer sobre mi trabajo y muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad representado en este trabajo de grado, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo de grado a través del reposito institucional en el portal Web del reposito institucional - <http://repositorio.uss.edu.pe>, así como de las redes de información del país y del exterior.

Se permite la consulta, reproducción parcial, total o cambio de formato con fines de conservación, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y su autor.

De conformidad con la ley de derecho de autor decreto legislativo N°822. En efecto, la Universidad Señor de Sipán está en la obligación de respetar los derechos de autor, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

APELLIDOS Y NOMBRES	NÚMERO DE DOCUMENTO DE IDENTIDAD	FIRMA
DANIEL ESTEBAN LINARES CARMONA	44460198	

ANEXO H

GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL HOTEL VALPARAISO, CHICLAYO - 2020

INFORME DE ORIGINALIDAD

19%

INDICE DE SIMILITUD

18%

FUENTES DE
INTERNET

2%

PUBLICACIONES

10%

TRABAJOS DEL
ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ucv.edu.pe Fuente de Internet	7%
2	repositorio.uss.edu.pe Fuente de Internet	3%
3	Submitted to Universidad Cesar Vallejo Trabajo del estudiante	2%
4	es.scribd.com Fuente de Internet	1%
5	www.eumed.net Fuente de Internet	1%
6	eprints.uanl.mx Fuente de Internet	1%
7	repositorio.upse.edu.ec Fuente de Internet	<1%
8	repositorio.upn.edu.pe Fuente de Internet	<1%

ANEXO I

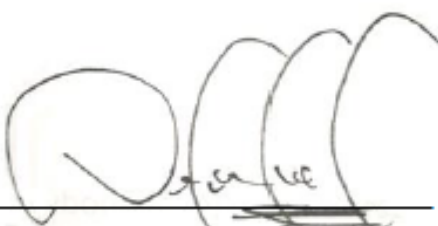
ACTA DE ORIGINALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Yo, **ABRAHAM JOSÉ GARCÍA YOVERA**, Coordinador de Investigación y Responsabilidad Social de la Escuela Profesional de Administración y revisor de la investigación aprobada mediante Resolución N°1316 – FACEM – USS -2020, presentado por el Bachiller **DANIEL ESTEBAN LINARES CARMONA**, con su tesis titulada: **GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y DESEMPEÑO LABORAL EN EL HOTEL VALPARAÍSO, CHICLAYO - 2020**.

Se deja constancia que la investigación antes indicada tiene un índice de similitud del 19% verificable en el reporte final del análisis de originalidad mediante el software de similitud TURNITIN.

Por lo que se concluye que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio y cumple con lo establecido en la directiva sobre el nivel de similitud de productos acreditables de investigación, aprobada mediante Resolución de directorio N° 221-2019/PD -USS de la Universidad Señor de Sipán.

Pimentel 11 de febrero del 2021



Mg. Abraham José García Yovera

DNI: 80270538

Escuela Académico Profesional de Administración

ANEXO J
FOTOS DE APLICACIÓN



Fuente: toma fotográfica propia.