

UNIVERSIDAD PRIVADA ANTENOR ORREGO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



“LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y EL DESEMPEÑO  
LABORAL DE LOS TRABAJADORES DE LA BOTICA  
INKAFARMA DEL CENTRO COMERCIAL REAL PLAZA DE LA  
CIUDAD DE TRUJILLO EN EL AÑO 2016.”

**TESIS PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN**

**AUTORES:**

**Br. LEIVA ALVA, HAROLD HUMBERTO**

**Br. RODRÍGUEZ GIL, CARLOS MEKLER**

**ASESOR:**

**DR. JOSE GERMAN SALINAS GAMBOA**

---

**Trujillo – Perú, 2016**

## **AGRADECIMIENTO**

- A la Universidad Privada Antenor Orrego por brindarnos a través de sus docentes todos los conocimientos y valores que nos ayudan en la vida profesional.
- Al cuerpo docente de la Escuela Profesional de Administración por todos los conocimientos y orientación impartidos a lo largo de nuestra formación académica profesional.
- A mi asesor por el apoyo brindado en el desarrollo de nuestra investigación siendo un gran partícipe de este resultado.

## **DEDICATORIA**

Con mucho cariño dedicamos el presente trabajo de investigación a Dios, por ser nuestro guía y concedernos bendiciones cada momento de nuestras vidas, a nuestros padres por ser el apoyo para seguir adelante y cumplir nuestras metas en la vida, como persona y profesional.

Carlos Mekler Rodríguez Gil.

A mi querido Dios; por haberme permitido llegar hasta este momento y haberme dado salud y grandes bendiciones para lograr mis objetivos, a mi padres por brindarme su apoyo infinito, sus consejos, sus valores por la motivación constante en cada momento que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada por su amor.

Harold Humberto Leiva Alva

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Carlos Mekler Rodríguez Gil, identificado con DNI N° 45439338 y Harold Humberto Leiva Alva, identificado con DNI N° 48444653, estudiantes de la Escuela Profesional de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de Universidad Privada Antenor Orrego de la ciudad de Trujillo, con la tesis titulada: “La Gestión por Competencias y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la botica Inkafarma del Centro Comercial Real Plaza de la ciudad de Trujillo en el año 2016”. Declaro bajo juramento que:

1. La tesis es de mi autoría.
2. He respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas. Por tanto, la tesis no ha sido plagiada ni total ni parcialmente.
3. La tesis no ha sido auto plagiado; es decir, no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados son reales, no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados y por tanto los resultados que se presenten en la tesis se constituirán en aportes a la realidad investigada.

De identificarse la falta de fraude (datos falsos), plagio (información sin citar a autores), auto plagio (presentar como nuevo algún trabajo de investigación propio que ya ha sido publicado), piratería (uso ilegal de información ajena) o falsificación (representar falsamente las ideas de otros), asumimos las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Privada Antenor Orrego.

Trujillo, Noviembre del 2016

## **PRESENTACIÓN**

Respetables miembros que conforman el Jurado:

Dando cumplimiento con las disposiciones del Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Privada Antenor Orrego, sometemos a vuestra consideración la tesis titulada: “La Gestión por Competencias y el Desempeño Laboral de los trabajadores de la botica Inkafarma del Centro Comercial Real Plaza de la ciudad de Trujillo en el año 2016.”

El documento consta de seis capítulos. En el primer capítulo se desarrolla el problema de investigación, iniciando por el planteamiento del problema, seguido por la formulación del problema el mismo que se ha hecho en forma interrogativa y que contiene las variables estudiadas, la población en la que se realizó el estudio, así como el objetivo general. La justificación tiene en cuenta el aspecto teórico, epistemológico, práctico, legal y metodológico. Además consta de las limitaciones, los antecedentes y los objetivos.

El segundo capítulo, consiste en el estudio de las variables del trabajo de investigación. La variable independiente es el Gestión por Competencias, que para el caso se ha seleccionado la bibliografía pertinente que contribuya a atender nuestro objetivo. La variable dependiente es el Desempeño Laboral.

El tercer capítulo informa cómo se han recogido y procesado los datos para verificar la hipótesis, incluye también las variables, la metodología, la población y muestra, métodos de investigación, técnicas e instrumentos de recolección de datos y métodos de análisis de datos.

En el cuarto capítulo se registran los resultados que han sido recogidos de cada elemento de la muestra con sus respectivas tablas, gráficos e interpretación.

El quinto capítulo están contenidas las conclusiones y las sugerencias. En el sexto capítulo son consideradas las referencias bibliográficas.

## RESUMEN

El objetivo principal del presente informe de investigación es conocer a cerca de la gestión por competencias y el desempeño laboral de los trabajadores la Botica Inkafarma, el cual es descubrir que factores mejora el desempeño de sus colaboradores.

Siendo el problema de investigación ¿De qué manera la Gestión por Competencias mejora el Desempeño Laboral de los Trabajadores de la Botica Inkafarma del Centro Comercial Real Plaza de la Ciudad de Trujillo en el año 2016?, teniendo como hipótesis que la gestión por competencias mejora el desempeño laboral de los trabajadores de la botica Inkafarma en el centro comercial real plaza de la ciudad de Trujillo en el año 2016, para dar respuesta a este objetivo no se tomó la muestra de la población, ya que cifra es de 10 trabajadores.

El instrumento utilizado fue el cuestionario aplicado a los trabajadores de la botica y entrevista a la jefa de tienda el cual nos ayudó a identificar los problemas existentes.

La relación entre las variables, se puede obtener que el desempeño laboral dependa de la gestión por competencias de los colaboradores y conocer la gestión con que trabajan con la finalidad de lograr un diagnóstico general de la botica para finalmente especificar su desempeño con el propósito de lograr un mejor nivel de su rendimiento.

**Palabras Claves:** Gestión por competencias, desempeño, evaluación del desempeño.

## **ABSTRACT**

The main objective of this research report is to know about management skills and job performance of workers Botica Inkafarma, which is to discover what factors improve the performance of its employees.

As the research problem How Competency Management improves job performance Inkafarma Workers Botica Royal Plaza Shopping Center City Trujillo in 2016 ?, taking hypothesized that competence management improves job performance of workers Inkafarma apothecary at the mall royal square of the city of Trujillo in 2016, to meet this objective, the sample population was not taken, since figure is 10 workers.

The instrument used was the questionnaire applied to workers apothecary and interview the head store which will help us identify existing problems.

The relationship between the variables, you can get that job performance depends on the management skills of employees and know the management working in order to achieve an overall diagnosis of the apothecary to finally specify performance for the purpose of achieve a better level of performance.

**Keywords:** Competency management, performance, performance evaluation.



## ÍNDICE GENERAL

|  |    |
|--|----|
| DEDICATORIA.....                       | 3  |
| DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD.....       | 4  |
| PRESENTACIÓN.....                      | 5  |
| RESUMEN.....                           | 7  |
| ABSTRACT.....                          | 8  |
| <b>CAPÍTULO I</b>                      |    |
| PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN..... | 14 |
| 1.1. Planteamiento del problema:.....  | 14 |
| 1.2. Formulación del Problema:.....    | 16 |
| 1.3. Hipótesis:.....                   | 16 |
| 1.4. Objetivos:.....                   | 16 |
| 1.4.1. General:.....                   | 16 |
| 1.4.2. Específicos:.....               | 16 |
| 1.5. Justificación del Problema:.....  | 17 |
| 1.5.1. Teórica.....                    | 17 |
| 1.5.2. Metodológica.....               | 17 |
| 1.5.3. Práctica.....                   | 18 |
| 1.6. Limitaciones:.....                | 18 |
| <b>CAPÍTULO II</b>                     |    |
| MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....        | 20 |
| 2.1. Antecedentes:.....                | 20 |
| 2.1.1. Internacional.....              | 20 |
| 2.1.2. Nacional.....                   | 20 |
| 2.1.3. Local.....                      | 22 |
| 2.2. Marco Teórico.....                | 23 |

### **CAPÍTULO III**

|   |    |
|---|----|
| METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....                        | 48 |
| 3.1. Tipo y nivel de Investigación: .....                   | 48 |
| 3.2. Variables: .....                                       | 48 |
| 3.3. Definición Operacional: .....                          | 49 |
| 3.4. Diseño de estudio:.....                                | 51 |
| 3.5. Universo, Población, muestra y muestreo: .....         | 52 |
| 3.6. Método de Investigación: .....                         | 52 |
| 3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos: ..... | 53 |
| 3.8. Procesamiento y análisis de datos:.....                | 53 |

### **CAPÍTULO IV**

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS..... | 56 |
|-------------------------------------|----|

### **CAPÍTULO V**

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS..... | 67 |
|----------------------------------|----|

### **CAPÍTULO VI**

|                   |    |
|-------------------|----|
| CONCLUSIONES..... | 73 |
|-------------------|----|

### **CAPÍTULO VII**

|                      |    |
|----------------------|----|
| RECOMENDACIONES..... | 75 |
| REFERENCIAS.....     | 76 |
| ANEXOS.....          | 81 |

## LISTA DE TABLAS

|  | Página |
|--|--------|
| <b>TABLAS</b>  |        |
| Tabla 1. Conocimiento del puesto .....   | 42     |
| Tabla 2. Cumplimiento de objetivos .....   | 43     |
| Tabla 3. Autonomía .....   | 44     |
| Tabla 4. Actitud de servicio al cliente .....  | 45     |
| Tabla 5. Comunicación .....  | 46     |
| Tabla 6. Confidencialidad y seguridad en el manejo de la información .....                           | 47     |
| Tabla 7. Responsabilidad (asistencia, puntualidad y dedicación) .....                                | 48     |
| Tabla 8. Confiabilidad en el trabajo .....   | 49     |
| Tabla 9. Innovación y creatividad .....  | 50     |
| Tabla 10. Administración de recurso a su cargo (material, financiero, económico y tecnológico) ..... | 51     |

## LISTA DE GRÁFICOS

|  |    |
|--|----|
| <b>GRÁFICOS</b>                                |    |
| Gráfico 1. Conocimiento del puesto .....       | 42 |
| Gráfico 2. Cumplimiento de objetivos .....     | 43 |
| Gráfico 3. Autonomía .....                     | 44 |
| Gráfico 4. Actitud de servicio al cliente..... | 45 |

|  |    |
|--|----|
| Gráfico 5. Comunicación .....  | 46 |
| Gráfico 6. Confidencialidad y seguridad en el manejo de la información.....                              | 47 |
| Gráfico 7. Responsabilidad (asistencia, puntualidad y dedicación) .....                                  | 48 |
| Gráfico 8. Confiabilidad en el trabajo.....  | 49 |
| Gráfico 9. Innovación y creatividad .....  | 50 |
| Gráfico 10. Administración de recurso a su cargo (material, financiero, económico<br>y tecnológico ..... | 51 |

# CAPÍTULO I

## PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1. Planteamiento del problema:

La administración de recursos humanos (personal) es el proceso administrativo aplicando al asentamiento y conservación del esfuerzo humano, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general. (Ibáñez, 2005).

La gestión por competencias es ahora una nueva tendencia de gestionar mejor a nuestro recurso más valioso que es el humano, por ello es necesario saber por parte de los gerentes y de los colaboradores que para que una persona sea competente es necesario una serie de habilidades, cualidades o talentos, destrezas, conocimientos, experiencia, etc.

Por otra lado, el desempeño de los colaboradores se torna importante a la hora de evaluarlos para ver si cumplen con las expectativas para el puesto para el cual fueron contratados, así como también para hacer quizás retroalimentación, feedback, realimentación o retroinformación de las cosas que están haciendo mal no para sancionar sino todo lo contrario para mejorar nuestro desempeño.

En la antigüedad, la profesión médica y farmacéutica ocurría en una sola persona por no haber separación entre ambas. Actualmente existen empresas que forman parte de cadenas importantes en el sector farmacéutico que buscan posicionarse en el mercado, donde los factores de éxito no siempre son los mismos, así mismo hoy en día cuentan con un sistema óptimo y eficiente de desempeño que permite el desarrollo favorable en estas cadenas.

La empresa INKAFARMA no valora ni reconoce las capacidades de sus trabajadores llevando de esta manera que los trabajadores no se identifiquen con la empresa. Esto ha llevado a la botica INKAFARMA a un mal manejo de su gestión por competencias puesto que no les brindan la motivación requerida y la excesiva carga de tareas que involucra la ineficacia y desentendimiento de la salud de sus trabajadores puesto que con presión y sin motivación los trabajadores llegan a un cansancio y stress.

Además sabemos que todo cliente insatisfecho por el mas servicio prestado multiplicara en tiempo record la negativa que otros clientes potenciales reciban servicio en esa empresa y de esta forma comenzara el fracaso de dicha empresa. Los efectos negativos externos, para la botica pueden ser: la pérdida de clientes actuales y de potenciales, asimismo, el desmejoramiento de su imagen corporativa.

McClelland (1973, p.79), indica que: “las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional”, por ello pensamos que es importante realizar una gestión por competencias para lograr un mejor desempeño de los colaboradores de Inkafarma, por cuanto se hace de manera virtual y de forma general pero sin tomar en cuenta las necesidades y características de los colaboradores.

## **1.2. Formulación del Problema:**

¿Cómo la gestión por competencias mejora el desempeño laboral de los trabajadores de la botica Inkafarma en el centro comercial real plaza de la ciudad de Trujillo en el año 2016?

## **1.3. Hipótesis:**

La gestión por competencias mejorará el desempeño laboral de los trabajadores de la botica Inkafarma en el centro comercial real plaza de la ciudad de Trujillo en el año 2016.

## **1.4. Objetivos:**

### **1.4.1. General:**

Determinar de qué manera la gestión por competencias mejora el desempeño laboral de los trabajadores de la botica Inkamarfa del centro comercial real plaza en la ciudad de Trujillo en el año 2016.

### **1.4.2. Específicos:**

1. Diagnosticar la situación actual de la gestión del Talento Humano por competencias, a través del contacto directo con sus trabajadores (cuestionario) para contribuir al mejoramiento del desempeño laboral en la botica Inkafarma.

2. Identificar las necesidades de competencia del personal que realiza actividades que afectan la calidad.



3. Determinar de qué manera la planificación de recurso humano por competencias propicia eficiencia laboral en el personal en la botica Inkafarma.

## **1.5. Justificación del Problema:**

### **1.5.1. Teórica**

En la actualidad, las empresas deben aplicar técnicas de administración modernas para incrementar su competitividad, puesto que es necesario dirigir y coordinar adecuadamente el recurso humano con el que se dispone, mejorando así su desempeño laboral para lograr mejores resultados en las actividades que se llevan a cabo.

### **1.5.2. Metodológica**

La idea primordial de esta investigación es implementar herramientas técnicas de la gestión por competencias que nos permitan hacer una aplicación adecuada de cada uno de los procesos administrativos con el fin de elevar el desempeño laboral de los trabajadores de la botica Inkafarma, como también mejorar la calidad de atención al cliente, en cuanto a los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y clima laboral, facilitar procesos administrativos, establecer canales de comunicación y retroalimentación entre obreros mandos medios

y directivos para elevar el desempeño laboral y afianzar la relación obrero – patronal.

### **1.5.3. Práctica**

Por lo tanto los beneficiados con esta investigación serán:

- La Administración de la Empresa: Porque se presentará una técnica administrativa que le ayude en la dirección y control de la organización para lograr una mejor consolidación de su empresa en el mercado.

- Los empleados: Al implementar permita el desarrollo constante de sus habilidades y conocimientos.

- A la sociedad: Para que esta reciba una mayor satisfacción.

- Al equipo investigador: Porque ayudará a adquirir mayor conocimiento como futuros administradores de empresas.

### **1.6. Limitaciones:**

- Poca experiencia en investigación.
- Falta de tiempo.

# CAPÍTULO II

## MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

### 2.1. Antecedentes:

#### 2.1.1. Internacional

Gómez y Mendoza (2013), en su tesis: *Modelo de Gestión por Competencias para la empresa ACMED S.A.S. en Cartagena 2013*, determinó que el modelo de gestión integra y articula los procesos de selección, evaluación del desempeño y capacitación, lo que le permite a la organización gestionar, potenciar y desarrollar el talento humano con que se cuenta.

Mena (2014), en su tesis: *Propuesta de un Modelo de Gestión por Competencias orientado al personal administrativo de la Universidad Salesiana, sede Cuenca para el año 2014*, llegó a la conclusión que el modelo de Gestión por Competencias es aplicable al personal administrativo de cualquier entidad educativa, porque permite a las instituciones dar respuestas al entorno cambiante en el que se desenvuelven, puesto que puede ser evaluado constantemente y es actualizable.

#### 2.1.2. Nacional

Bartolo y Párraga (2014), en su tesis: *Liderazgo transformacional del director y el Desempeño del trabajador de servicio en las Instituciones Educativas públicas según los docentes*

*de la Red 18 – Ate, 2014*, concluyó que al efectuar la correlación entre liderazgo transformacional del director y el desempeño del trabajador de servicio en las instituciones educativas publicas según los docentes de la Red 18 – ate 2014, se determinó que existe una correlación muy fuerte y significativa 0,959 tal como se observa en la tabla 19.

Marcillo (2014), en su tesis: *Modelo de Gestión por Competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los Gobiernos autónomos descentralizados del Sur de Manabi en Trujillo 2014*, llegó a la conclusión que luego del diagnóstico efectuado al talento humano de las instituciones, se establece que se le ha dado escasa atención y de manera tradicional, según los resultados de los encuestados, es decir se ha dado poca importancia al talento humano. Entre uno de los mecanismos que se debe considerar es en forma sistemática, y no dejando de lado sus habilidades, destrezas, conocimientos, sin embargo como una estrategia es importante que exista la información para realizar el trabajo así como la normativa correspondiente a los servidores Públicos puesto que podrían dar un mejor aprovechamiento que contribuya a lograr los objetivos de la empresa, así mismo que los servidores conozcan los resultados de la evaluación del desempeño.

### 2.1.3. Local

Martell y Sánchez (2013), en su tesis: *Plan de Capacitación para mejorar el Desempeño de los Trabajadores operativos del gimnasio Sport Club de la Ciudad de Trujillo 2013*, concluyó que al diagnosticar la situación del desempeño laboral de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club antes de la implementación del plan de capacitación, encontramos que este era calificado por los clientes con un puntaje promedio de 3.39 en una escala de 0 a 10 donde 0 representaba lo más cercano al pésimo desempeño y 10 el óptimo desempeño, concluyendo que el enunciado del problema planteado para la presente investigación tuvo fundamento real, ya que el desempeño laboral no estaba bien visto por los clientes y tuvo que plantearse una medida para revertir la situación, que en este caso fue la implementación de un plan de capacitación.

Cubas, Delgado y Llajaruna (2009), en su tesis: *Título Modelo Metodológico de Capacitación Técnico-Productiva “PLHAVAC” basado en el círculo de Deming para mejorar el nivel de logro de la Competencia Laboral de los estudiantes de la opción ocupacional de confecciones del CETPRO “gran chimú” Trujillo -2009*, concluyó que la mejora continua deben adecuarse a los procesos metodológicos de aprendizaje-enseñanza, en donde el estudiante se adapte a procesos como la Planificación antes de emprender cualquier acción o empresa; es decir la previsión antes de la acción misma de realizar o ejecutar, el

tener claro el objetivo a lograr y el cómo e estrategia a emplear; posteriormente vendrá el Hacer; lo cual no es sino el ejecutar secuencialmente cada una de las operaciones de la tarea previamente planeada.

## **2.2. Marco Teórico**

### **❖ Gestión por Competencias**

Debido a que las competencias se distinguen a través de las conductas de una persona, es importante destacar que éstas son las que constituyen parte del capital intelectual.

Las competencias ayudan de forma estratégica a las empresas ante los nuevos desafíos que impone el medio; para ello es necesario identificar las competencias que posee cada uno de sus empleados para así poder desarrollarlas y/o impulsarlas a nivel de excelencia.

#### **Clasificación de la competencia:**

Domínguez (2016), ofrece una clasificación que abarca desde el punto de vista epistemológico, ya que identifica un grupo de capacidades y conocimientos ineludibles para lograr la competencia. Esta constituye la base del desarrollo laboral de cualquier profesional:

#### **Competencias medulares en el sitio de trabajo.**

- **Aprender a aprender.** Es la capacidad de aplicar el conocimiento existente a situaciones nuevas, experimentar con el

aprendizaje desde diversas fuentes e insertar ese aprendizaje en su vida diaria.

- **Comunicación y colaboración.** Capacidades interpersonales tradicionales de escuchar y comunicarse en forma efectiva y otras destrezas como: saber trabajar en grupos, colaborar con los miembros del equipo.

- **Pensamiento creativo y solución de problemas.** Crear soluciones innovadoras a problemas imprevistos. Desarrollar aptitudes de pensamiento crítico y solución de problemas, con el fin de resolver con eficiencia las situaciones que se presentan, sin esperar recibir directrices al respecto.

- **Cultura tecnológica.** Saber utilizar un dispositivo de información que se conecte con el mundo.

- **Cultura global y de negocios.** Implica capacidades en la cultura de negocios, como: finanzas, planeación estratégica y marketing.

- **Desarrollo del liderazgo.** Saber ser agentes de cambio, desarrollar la capacidad de imaginar una mejoría y lograr el compromiso activo de los demás, para llevar a cabo la visión compartida de la organización.

- **Autogestión de la carrera profesional.** Aptitudes de autodesarrollo y autogestión, habilidad para manejar la vida profesional.



**El Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional, CINTERFOR/OIT**, define los siguientes tres grupos de competencias:

- **Competencias Básicas:** Las que se adquieren como resultado de la educación básica. Se refiere a las habilidades para lectura, escritura, comunicación oral, matemáticas básicas.

- **Competencias Genéricas:** Las que se refieren a comportamientos laborales propios de desempeños en diferentes sectores o actividades, y usualmente relacionados con la interacción hacia tecnologías de uso general. Tal es el caso del manejo de algunos equipos y herramientas, o competencias como la negociación, la planeación, el control, la interacción con clientes, y otras.

- **Competencias Específicas:** Las que están directamente relacionadas con el ejercicio de ocupaciones concretas y no son fácilmente transferibles de uno a otro ámbito, dadas sus características tecnológicas. Es el caso de competencias como la operación de maquinaria de control numérico, el chequeo de pacientes, la elaboración de estados financieros.

Por otro lado Juanes, citado por Díaz (2015), nos dice que algunos países angloparlantes, hacen alusión a la clasificación de las competencias como:

- **Genéricas:** Son propias de una labor, es decir, están constituidas por capacidades comunes de varias o todo un conjunto

de profesiones o por capacidades que han de integrarse en una situación determinada.

- **Específicas:** Poseen mayor nivel de transferibilidad de unas profesiones a otras.

### **Importancia:**

Alles (2009), indica que:

- La gestión por competencia tiene un rol protagónico en el desarrollo de los recursos humanos materializado en planes de carrera, planes de sucesión y otros programas.

Dicho desarrollo tienen lugar en base a las competencias requeridas por los diferentes puestos y las de los colaboradores que los ocupan o los ocuparán en el futuro.

- La importancia radica en su aprendizaje o desarrollo de la buena gestión de competencias.

Cuando se aplican de manera correcta los subsistemas de Recursos humanos y en especial, si se utiliza un modelo de gestión por competencias, el seguimiento de la carrera y el desarrollo de los individuos permitirán los distintos programas relacionados con el desarrollo de personas dentro de la organización.

### **Características de la gestión de competencias:**

Lira (2010), afirma que:

Las competencias son entonces, “las características fundamentales de las personas, pues indican la manera de comportarse

o pensar que tiene lugar en varias situaciones y que perdura durante un período razonable de tiempo”, como:

- **Motivaciones:** Lo que una persona piensa o desea y lo que la impele a la acción. Las motivaciones conducen, dirigen y seleccionan comportamientos a través de determinadas situaciones o metas.

- **Rasgos de personalidad:** Son las características físicas y respuestas dadas a determinadas situaciones o informaciones.

- **Auto comprensión:** Son las actitudes de una persona, sus valores o la imagen que tiene de ella misma.

- **Conocimiento:** Información que una persona posee sobre un área de contenido específico.

- **Habilidades:** La habilidad que se posee para desarrollar una tarea mental o física. Asimismo, Spencer y Spencer, introducen El Modelo del Iceberg, donde se puede apreciar gráficamente la división de las competencias en dos grandes grupos.

**Figura N° 1: Elementos de las Competencias**



Fuente: PROSEL Consultores  
Formulado por: Guy Le Boterf

### **Elementos:**

Calvo (2014), indica que para que una persona muestre los comportamientos que componen las competencias se hace necesaria la unión de cinco elementos fundamentales:

- **Saber:** Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico y de carácter social.
- **Saber hacer:** Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen.
- **Saber estar:** conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social. Es decir, se trata de tener en cuenta nuestros valores, creencias, actitudes como elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

- **Querer hacer:** conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia.

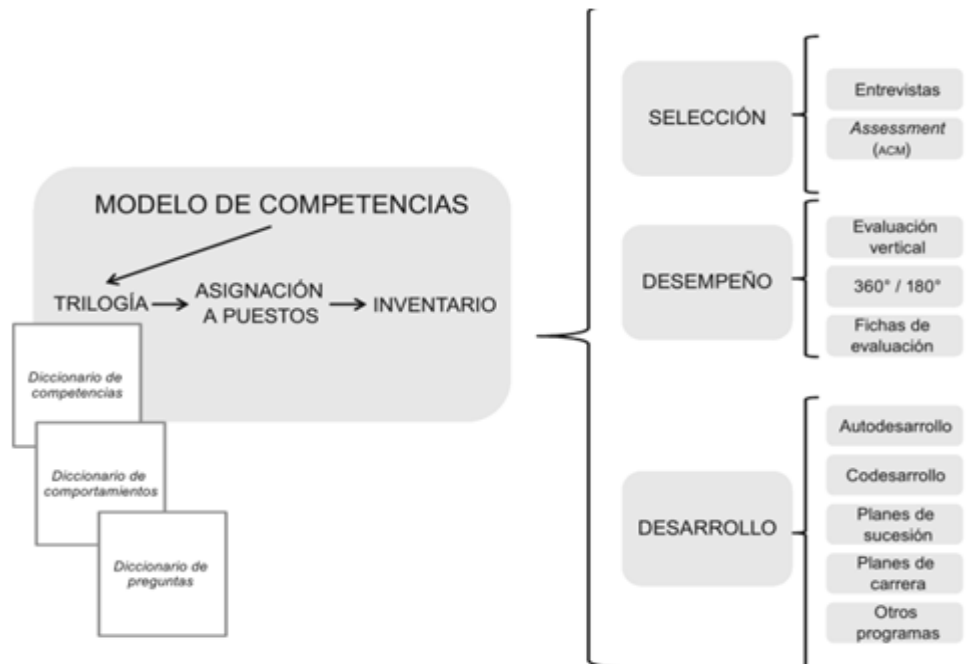
- **Poder hacer:** conjunto de factores relacionados con dos cuestionarios fundamentales: lo individual según las aptitudes y rasgos personales que se contemplan como potencialidades de la persona; y lo situacional que comprende el grado en que el entorno de trabajo favorece y posibilita la utilización de las competencias.

### **Modelo de gestión de competencia:**

Alles (2010), asevera que cuando un modelo de gestión por competencias está funcionando, uno de los pilares como se verá a continuación es selección; es decir que, a través de diversos métodos, se debe lograr que no ingresen a la organización personas que no posean las competencias necesarias y en grado requerido, según el modelo de competencias y el puesto de trabajo a ocupar. Por tanto los nuevos colaboradores serán seleccionados en función del modelo de competencias.

Además, el desempeño se evaluara en función del modelo de competencias, así como las acciones de formación y desarrollo relacionadas deberán definirse teniéndolo como guía.

**Figura N° 2: Modelo de Competencias**



Fuente: Alles (2010). *Nuevo Enfoque diccionario de preguntas la trilogía.*

Una vez que se completó el armado del modelo de competencias, se observa que los tres grandes pilares de su implementación son selección, desempeño y desarrollo.

- Selección: Entrevista y assessment Center Meth.
- Desempeño: Evaluación vertical, evaluación de 360° y 180°, fichas de evaluación y diagnósticos circulares.
- Desarrollo. Autodesarrollo, codesarrollo, planes de sucesión, planes de carrera, otros programas.

### **Objetivos:**

CEA (2016), define que el objetivo general de la gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección basado en los recursos humanos, concebidos integralmente, de manera que se puedan

obtener mejores resultados en la organización. Dentro de ese objetivo general, por medio de la gestión por competencias se intentan alcanzar varios objetivos específicos:

- Mejorar y simplificar la gestión integrada de los recursos humanos.

- Generar un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.

- Diseñar e implantar programas de actuación que permitan mejorar el rendimiento, la seguridad y la satisfacción de las personas.

- Coordinar la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.

- Vincular a los puestos directivos en la gestión de sus recursos humanos.

- Contribuir al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno en constante cambio.

- Fomentar la transparencia de todos los programas, procedimientos e instrumentos.

- Impulsar una toma de decisiones objetiva y con criterios homogéneos.

Si se define y aplica correctamente, a través de la gestión de competencias se plantean y se obtienen resultados a corto, medio y largo plazo:

- Corto plazo: Considera las características de las personas para tomar decisiones organizativas: qué necesidades se tienen y con qué equipo se cuenta.

- Medio plazo: Analiza el grado de adecuación de las personas a los requerimientos de los puestos y plantea un sistema de reasignación efectivo. Asimismo, identifica candidatos a cada puesto, detectando necesidades de formación y desarrollo.

- Largo plazo: Identifica el proceso de evolución de la organización, planteando un plan para adecuar el personal actual a las características y necesidades futuras de cada puesto de trabajo y, por consiguiente, de la organización.

### **Historia:**

Rábago (2010), definió los precedentes conceptuales de las competencias datan de muy antiguo, en cuando a se refieren a virtudes relacionadas con realizaciones humanas. Acudiendo a nuestra cultura, la cantidad de relacionar con el concepto de competencia es ingente y puede poner luz en una cuestión ampliamente debatida: ¿son las competencias una moda pasajera?

Si pensamos en las competencias como algo novedoso en la esencia de la gestión empresarial, estaríamos acercándonos a la realidad de lo que está pasando. En absoluto puede resultar nuevo decir que las personas tengan virtudes que se traducen en comportamiento que a su vez tienen consecuencias en su trabajo. Lo que sí es relativamente



novedoso es tomar nota de que un buen manejo de estos comportamientos tiene un impacto fundamental e ineludible en la conducción de una empresa que quiera persistir y por tanto, situarlos en el centro de la gestión.

Se acepta comúnmente que el empleo del termino competencia se remonta al año 1973, cuando David McClelland profesor de psicología de la Universidad de Harvard publico el articulo "Testing for Competence rather than for Intelligence", en el número de Enero de The American Psychologist.

McClelland, citado por Rábago (2010), desarrolló investigaciones en las que buscaba variables que permitieran una mejor predicción del rendimiento profesional. Propuso que, para predecir con una mayor eficiencia el rendimiento, era conveniente estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo, contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que no lo son.

Dio tales variables la denominación de competencias, que aparecen por tanto vinculadas desde su origen a la evaluación de factores que causan un rendimiento superior en el trabajo y no a la evaluación de factores que describen la inteligencia u otras características de una persona.

La siguiente contribución significativa fue 10 años después, por Spencer y Spencer, los discípulos de McClelland, publicaron el diccionario de competencias Hay McBer, constituido como herramienta

de trabajo capaz de convertir construcciones teóricas sobre competencias en aplicaciones prácticas.

### ❖ **Desempeño laboral**

#### **Tipos de evaluación del desempeño:**

Henderson (2015), indica que una evaluación del desempeño, o revisión de desempeño, es una interacción formal entre un empleado y su supervisor. Es aquí cuando el desempeño del empleado se evalúa y discute completamente a detalle, con el supervisor comunicando las fortalezas y debilidades observadas en el empleado y también identificando las oportunidades de desarrollarse profesionalmente. En la mayoría de los casos, la evaluación de desempeño se completa trimestral o anualmente.

- **Retroalimentación de 360 grados:** Es un método de evaluación de desempeño común. En este escenario, quien conduce la evaluación, como el supervisor de recursos humanos, entrevista al supervisor de un empleado, compañeros y cualquier reporte directo. Esta técnica permite que el evaluador obtenga un perfil completo del empleado. Además de valorar el desempeño en el trabajo del empleado y establecer las habilidades técnicas, recibe una retroalimentación profunda sobre el comportamiento del trabajador.

Medir áreas de subjetividad, tal como habilidades de liderazgo y personalidad, le permite al empleador manejar el desarrollo de un empleado.

- **Manejo por objetivos:** El manejo por objetivos (MBO, por sus siglas en inglés) es otro método moderno de evaluación del desempeño. Esta técnica fue promovida por primera vez en la década de 1950 por el teórico de manejo Peter Drucker. El MBO requiere que un supervisor y un empleado estén de acuerdo sobre los objetivos específicos y obtenibles con una fecha límite establecido. Por ejemplo, un supervisor de ventas puede requerir incrementar sus ganancias un 25% dentro de tres meses. Una vez que la meta está establecida, la responsabilidad recae sobre el supervisor de ventas para dirigirse hacia el objetivo. Con esta técnica, el éxito o la falla son fácilmente unidos.

- **Escala de calificación:** Un tipo alternativo de evaluación del desempeño es la escala de calificación. Esta metodología requiere que el empleado desarrolle un sistema de calificación a profundidad similar a la forma en que los estudiantes son evaluados en la escuela. Esta escala, se utiliza entonces para evaluar el éxito del empleado dentro de una variedad de áreas, tales como establecimiento de habilidades técnicas, trabajo en equipo y habilidades de comunicación. Existe regularmente una calificación mínima que puede obtener el

empleado para que la evaluación del desempeño sea considerada un éxito. Aquellos que no cumplen con esa calificación son frecuentemente colocados en un plan de mejora de desempeño. Este método es visto por algunos teóricos de manejo como una forma equitativa de medir el desempeño individual.

### **Importancia:**

Lacalle (2012), indica que la gestión del activo humano en la empresa es un proceso que no puede dejar de evaluar las competencias de los trabajadores en la misma. Se debe llevar a cabo una revisión constante del desempeño laboral, así como a dedicarle un tiempo a evaluar sus competencias, es decir, el buen hacer de los trabajadores en la empresa.

La empresa deberá llevar a cabo una evaluación tanto del potencial como del desempeño de los trabajadores en la misma, para adecuar su remuneración y mejorar su rendimiento mediante formación específica.

### **Características de las fases del ciclo del desempeño laboral:**

Según Castellanos (2011), define las siguientes características de las fases del ciclo de desempeño laboral que son las siguientes:

- **Planificación:** Objetivos críticos (aquellos que tienen la máxima importancia para alcanzar los resultados del puesto).

Competencias críticas, que son las conductas que requieren ser demostradas en el trabajo diario para poder lograr los objetivos establecidos.

- **Coaching:** Se hace un seguimiento del desempeño con el propósito de proveer retroalimentación, y apoyar y reforzar el desempeño actual para lograr las expectativas del desempeño.

- **Revisión:** Evalúa el desempeño actual versus el esperado al final del ciclo para analizar las tendencias del desempeño identificando áreas de oportunidad y fortalezas que permitan planificar el logro del nivel de desempeño esperado para el año siguiente.

### **Elementos:**

Mayhew (2015), identificó los siguientes elementos del desempeño laboral que son:

- **Estándares de desempeño:** La base de la gestión del desempeño son los estándares de desempeño. Estos determinan lo que un empleado tiene que hacer para cumplir o exceder los estándares de su empleador. Por ejemplo, asume que los estándares de desempeño para los agentes de servicio al cliente requieren que alcancen una evaluación de un 80 por ciento de satisfacción al cliente. Los empleados que constantemente logran ser evaluados con el 80 por ciento de satisfacción mes tras mes, reciben una medición apreciativa de su desempeño que indica que están cumpliendo con las expectativas del empleador; sin embargo, los agentes que superan ese nivel con un 95 por ciento en la satisfacción del cliente es probable que reciban

evaluaciones superiores por superar las expectativas de sus empleadores. Mientras tanto, los empleados cuyos niveles de satisfacción del cliente son siempre por debajo de 80 por ciento reciben mediciones de rendimiento que indican que su desempeño laboral cae por debajo de las expectativas. Sin estándares de desempeño, cualquier forma de gestión de desempeño es arbitraria y potencialmente sesgada.

- **Entrenamiento en liderazgo:** Los empleadores que proveen entrenamientos en principios de liderazgo en la gestión de desempeño a los nuevos supervisores recién ascendidos, así como a los gerentes experimentados, reconocen el valor del liderazgo efectivo en el desempeño del manejo de empleados. El típico entrenamiento de liderazgo en los principios de gestión del desempeño, incluye principalmente módulos de cómo llevar a cabo reuniones anuales de evaluación; igualmente importante es el entrenamiento que enfatiza cómo los empleados se benefician de la retroalimentación regular y continua de los supervisores.

- **Compensación:** De forma razonable los empleados esperan alguna forma de compensación ligada a sus evaluaciones de desempeño; por lo tanto, una combinación de reconocimiento y recompensa a los empleados es otro elemento clave en la gestión del desempeño. El reconocimiento a los empleados-- una compensación no económica-- puede ser más eficaz para motivar a los empleados a esforzarse continuamente para llegar niveles de

rendimiento más altos. Según el consultor de gestión y profesor Frederick Herzberg, el reconocimiento a los empleados es una de las formas más auténticas de motivación – lo que el llama uno de los "satisfactores" intrínsecamente necesarios para la motivación del empleado. Las recompensas, por otro lado, son los bonos, los incentivos y premios en efectivo que indican los logros más adecuados para ciertas posiciones y tipos de medidas de rendimiento. Ejemplos de recompensas monetarias son bonos en efectivo por un excelente historial de ventas o bonos de desempeño anuales como parte de un paquete de compensación total.

- **Significado:** Medir el desempeño del empleado debe tener un propósito. El consenso general podría ser que los empleados definan las evaluaciones de desempeño como una pérdida inútil de tiempo. Sin embargo, los sistemas de gestión del rendimiento bien elaborados pueden proporcionar mediciones que guíen a un empleado a lo largo de una ruta de acceso a una carrera exitosa. Por ejemplo, muchas herramientas de gestión del desempeño requieren supervisores y empleados para interactuar a través de actividades en el establecimiento de metas. Los objetivos de los empleados pueden incluir promociones y movimientos laterales, entrenamiento profesional o una combinación de entrenamiento y desarrollo de los empleados que asegure que ocuparán una posición estratégica para una carrera

profesional dentro de la empresa. Por lo tanto, el propósito, la acción y los resultados son otros elementos clave para medir el desempeño del empleado.

### **Principios:**

Hernández (2011), asevera que:

La evaluación del desempeño de los trabajadores debe ser un proceso continuo (cotidiano), y a la vez periódico (con cortes temporales), de la evaluación integral de los resultados y las conductas en la consecución de los objetivos.

- La evaluación del desempeño debe abarcar a todos los trabajadores de las categorías ocupacionales.
- La evaluación del desempeño es responsabilidad del jefe inmediato superior, sin excluir que este se asesore de cuantas personas estime pertinente.
- Los procesos de apelación deben ser resueltos en breve tiempo, y siempre con la participación de personas que conozcan la labor del evaluado.
- La idoneidad demostrada por el trabajador debe constituir el fundamento para la toma de decisiones respecto a la selección para un puesto, la permanencia, desarrollo, promoción, democión y estímulo o penalización por los resultados.
- La evaluación del desempeño debe determinar en qué medida los trabajadores mantienen, mejoran o disminuyen su



nivel de idoneidad para el cargo que desempeñan. En cada caso ello puede significar o bien afectaciones para el trabajador en correspondencia con el grado de deterioro; así como reconocimiento en el caso contrario.

- El sistema de la evaluación del desempeño está orientado hacia el futuro, en el sentido de perseguir mejoras en la actuación del personal y no castigos por lo que no se ha hecho de forma más adecuada.

- Serán responsabilidad de cada entidad, previa acuerdo con la Sección Sindical y con la participación y conocimientos de los evaluados, definir los indicadores a emplear para la evaluación del desempeño de sus diferentes categorías de trabajadores, lo que se inscribirá en el Convenio Colectivo.

- La evaluación del desempeño debe tener en cuenta la observación de la conducta laboral del trabajador en el tiempo de hacer énfasis en los resultados en relación con los objetivos. Debe existir una combinación armónica entre estos dos elementos.

### **Objetivos de la evaluación del desempeño:**

Cuevas (2015), afirma que:

El objetivo principal de la evaluación de desempeño es medir el rendimiento y el comportamiento del trabajador en su puesto de trabajo

y de manera general en la organización y sobre esa base establecer el nivel de su contribución a los objetivos de la empresa.

Indirectamente sirve para establecer el sistema de evaluación con las respectivas normas para su aplicación. La evaluación del desempeño tiene a la vez los siguientes objetivos específicos:

- Verificar el cumplimiento de los objetivos y los estándares individuales en cuanto a productividad, cantidad y calidad del trabajo.
- Valorar periódicamente la importancia del aporte individual de cada trabajador y de las unidades o grupos de trabajo.
- Medir y determinar con precisión el rendimiento de los trabajadores y sobre esa base asignar bonificaciones e incentivos.
- Reforzar el uso de los métodos de evaluación como parte de la cultura organizacional.
- Mejorar la relación superior y subordinado, al verificar el desempeño individual.
- Prever información de retroalimentación para mejorar el comportamiento laboral de los trabajadores.
- Proporcionar datos para efectuar promociones de los colaboradores a puestos o cargos de mayor nivel.

- Efectuar rotación del personal de acuerdo a los conocimientos, habilidades y destrezas mostradas en su desempeño.
- Detectar necesidades de capacitación de los colaboradores.

### **Historia:**

Hernández (2011), detalla que en las distintas organizaciones que se han creado en la historia de la humanidad una de las principales preocupaciones ha sido garantizar la estabilidad, trascendencia y productividad de cada organización, en consecuencia, se ha juzgado la diligencia y acierto con las que sus líderes las han conducido y con el empeño que sus operarios han conseguido que funcionen adecuadamente conforme al esquema planeado para las mismas.

Con el advenimiento del sistema de economía de mercado, las organizaciones fincaron su subsistencia en función de la productividad de sus despachos, así encontramos desde antecedentes como el del sistema de libros de Roberto Owen, aplicado a principios del Siglo XIX, en las fábricas de hilados y tejidos de New Lanark, Escocia, que consistía en asignar a cada trabajador un libro, en el que sus supervisores calificaban su trabajo anotando los resultados y comentarios de su desempeño, en secciones de colores que indicaban niveles de rendimiento, pasando por los métodos de seguimiento estadístico de la productividad, y las aportaciones de Taylor que a fines del siglo XIX, propone valorar el

rendimiento de los trabajadores a partir de su asignación a un puesto determinado, lo cual permitiría establecer estándares de rendimiento asignados a cualquier otro trabajador que ocupara puestos semejantes.

La profusión de la actividad militar en las guerras mundiales fue otro factor para el desarrollo de sistemas de evaluación del desempeño, muchos de ellos centrados en el reconocimiento de capacidades organizativas y resultados de eficacia en los frentes de batalla. La misma carrera militar favoreció la jerarquización de niveles de profesionalización o grados, cuya ocupación además de los reconocimientos del desempeño, requiere el acopio de conocimientos conseguidos mediante la capacitación y méritos logrados por vía del excelente rendimiento demostrado en las distintas posiciones del servicio.

Poco a poco, en las organizaciones, la evaluación del desempeño requirió de indicadores objetivos que facilitaran a los jefes inmediatos o a los comités evaluadores la revisión de factores de desempeño, su calificación y certificación, de tal manera que no se presentaran equívocos al otorgar una nota en una escala de puntuación o de valoración cualitativa. En todo caso, una tendencia ganaba terreno: después de ser evaluado, el trabajador podía ser clasificado en una lista de personal con buenos resultados o en otra donde se consignan los resultados que requieren mejoría.

La evaluación del desempeño comenzó entonces a ser aplicada como una herramienta para dirigir políticas y medidas coadyuvantes para

elevar el rendimiento de los trabajadores que no alcanzan los estándares, asimismo, la propia evaluación permitió señalar como aptos a trabajadores que lograron permanecer en las organizaciones cuando mejoraron su rendimiento o de otros no aptos que, en definitiva, fueron separados de sus puestos por no cubrir tales estándares.

La práctica de la evaluación del desempeño por resultados ha tenido gran aceptación en el ámbito de las organizaciones privadas, donde el sistema de sueldos y salarios comenzó a rebasar los valores asignados a los puestos, para determinar que las compensaciones, ascensos y estímulos fueran otorgadas también en función al desempeño y no necesariamente por la antigüedad o nivel jerárquico del puesto. Con todo esto, podría afirmarse que los puestos siguen siendo uno de los principales parámetros para retribuir el trabajo de las personas.

### **2.3. Marco Conceptual:**

#### **Gestión**

Es el accionar del hombre frente a una idea, pensamiento u objeto, para realizar algo en función de cumplir unos objetivos y metas, previamente definidos. (Fuentes, A.A.2012, p.46)

#### **Gestión por Competencias**

Es el establecimiento de capacidades organizativas o funcionales humanas requeridas para los logros deseados. (Rabago, 2010, p.35)

### **Desempeño**

Revisión constante de las tareas, así como los defectos y las deficiencias de todos los empleados. (La Calle, Caldas y Reyes, 2012, p.45).

### **Laboral**

Pertenciente o relativo al trabajo, en su aspecto económico, jurídico y social (RAE, 2016).

### **Motivación**

La motivación sería el impulso que da comienzo, dirige y sostiene, el proceso o los procesos destinados a lograr las metas propuestas. (Robbins 2009)

### **Incentivos**

Son pagos hechos por la organización a sus trabajadores (salarios, premios, beneficios sociales, oportunidades de progreso, estabilidad en el cargo, supervisión abierta, elogios, etc.), a cambio de contribuciones, cada incentivo tiene un valor de utilidad que es subjetivo, ya que varía de un individuo a otro. Los incentivos se llaman también alicientes, recompensas o estímulos. (Robbins 2009)

# **CAPÍTULO III**

## METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 3.1. Tipo y nivel de Investigación:

#### ❖ Tipo:

Descriptivo y explicativo.

#### ❖ Nivel:

Aplicada.

### 3.2. Variables:

#### Definición Conceptual:

**Gestión por competencias:** Conjunto de actividades para las cuales una persona ha sido capacitada y así lograr hacer las cosas bien desde la primera vez. Es la interacción armoniosa de las habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y aptitudes propias de cada persona que determinan y predicen el comportamiento que conduce a la consecución de los resultados u objetivos a alcanzar en la organización (Coll, 2015, p.89).

**Desempeño Laboral:** Es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o el potencial del desarrollo futuro. (Chiavenato, 2007, p. 115).



### 3.3. Definición Operacional:

| VARIABLE                   | DIMENSIONES   | INDICADORES  | ITEMS  | FUENTE   |
|----------------------------|---|--|--|--|
| “Gestión por Competencias” | <p>1. Saber.</p> <p>2. Saber hacer.</p> <p>3. Saber estar.</p> <p>4. Querer hacer.</p> <p>5. Poder hacer.</p> | <p>1.1.Conocimientos.</p> <p>2.1.Habilidades.</p> <p>3.1.Actitudes.</p> <p>4.1.Aspectos motivacionales.</p> <p>5.1.Aptitudes</p> | <p>1.1.1. ¿Qué conocimientos debe tener los colaboradores de la empresa para lograr un buen desempeño en la empresa?</p> <p>2.1.1. ¿Qué habilidades son importantes en sus colaboradores para con la empresa?</p> <p>3.1.1. ¿Qué actitudes valora usted en sus colaboradores?</p> <p>4.1.1. ¿Qué forma o mecanismos emplea usted para motivar a los colaboradores de esta empresa?</p> <p>5.1.1. ¿Qué aptitudes son importantes en sus</p> | <p>Documentos sobre Gestión por Competencias</p> |

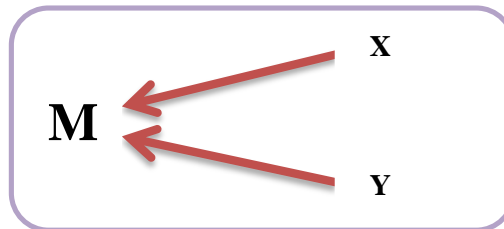
|                     |  |  |   |                             |
|---------------------|--|--|---|-----------------------------|
|                     |  | 5.2.Rasgos personales.   | colaboradores?<br>5.1.2. ¿Qué rasgos personales o talentos sugiere que son importantes en sus trabajadores para poder desempeñarse eficientemente?  |                             |
| “Desempeño Laboral” | 1. Estándares de desempeño.<br><br>2. Entrenamiento de liderazgo.<br><br>3. Compensación | 1.1.Conocimiento del puesto.<br><br>1.2.Cumplimiento de objetivos<br><br>2.1.Autonomía<br><br>2.2.Actitud de servicio al cliente (interno/externo).<br><br>2.3.Comunicación. | 1.1.1. Conocimiento del puesto<br><br>1.1.2. Cumplimiento de objetivos.<br><br>2.1.1. Autonomía.<br><br>2.1.2. Actitud de servicio al cliente.<br><br>2.1.3. Comunicación.<br><br>3.1.1. Confidencialidad y | Colaboradores de la empresa |

|  |                 |  |  |  |
|--|-----------------|--|--|--|
|  | 4. Significado. | <p>3.1.Confidencialidad y seguridad en el manejo de la información.</p> <p>3.2.Responsabilidad (asistencia, puntualidad, dedicación).</p> <p>4.1.Confiabilidad en el trabajo.</p> <p>4.2.Innovación / creatividad</p> <p>4.3.Administración de recurso a su cargo.</p> | <p>seguridad en el manejo de la información.</p> <p>3.1.2. Responsabilidad (asistencia, puntualidad, dedicación).</p> <p>4.1.1. Confiabilidad en el trabajo</p> <p>4.2.1. Innovación y creatividad.</p> <p>4.3.1. Administración de recurso a su cargo</p> |  |
|--|-----------------|--|--|--|

### 3.4. Diseño de estudio:

El estudio corresponde a una investigación descriptiva - explicativa en razón que trata de responder a unos problemas teóricos y explicar la realidad dentro de la empresa ya precisada.

Se emplea el diseño de investigación Explicativo (causa y efecto), el cual se orienta a determinar la relación entre dos variables y una muestra de estudio.



DONDE:

M Es la muestra de estudio.

(x, y) Cada una de las variables observadas.

### 3.5. Universo, Población, muestra y muestreo:

**Universo:** 10000 colaboradores de las boticas Inkafarma en el Perú.

**Población Muestral:** Conformado por 10 colaboradores de la Botica Inkafarma del centro comercial Real Plaza de la ciudad de Trujillo.

### 3.6. Método de Investigación:

- ✓ Acopio de bibliografía.
- ✓ Elaboración del instrumento. (Entrevista)
- ✓ Validación por juicio de expertos de la entrevista (presentados en el proyecto)
- ✓ Realización de la entrevista.

- ✓ Aplicación del cuestionario a los trabajadores.
- ✓ Evaluación y procesamiento de la información.
- ✓ Realización de tablas.

### 3.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

| TÉCNICAS | INSTRUMENTOS   |
|----------|--|
| ENCUESTA | (1) Entrevista: Aplicado al supervisor de tienda sobre Gestión por Competencias.   |
|          | (2) Cuestionario sobre Desempeño laboral: Aplicado a los trabajadores de la Botica INKAFARMA del Centro Comercial Real Plaza Trujillo. |

(2) Cuestionario: Tomado como referencia de la Universidad San Martín de Porres.

### 3.8. Procesamiento y análisis de datos:

Para la presente investigación en cuanto a los procedimientos de recolección de datos: Se utilizó una tabulación de datos con apoyo de hoja del Cálculo de la Herramienta Excel 2010.

En esta parte se aborda la revisión de la información que se ha de obtener y la generación de archivos de datos de los cuestionarios

que se han de aplicar a los trabajadores de la botica Inkafarma. La metodología que se ha de emplear se detalla en los siguientes pasos:

- Entrega de los cuestionarios (encuestas) a los 9 trabajadores de la botica.
- Aplicación de entrevista a la jefa de tienda de la botica.
- Los cuestionarios y entrevista se aplicaron en un tiempo de aproximadamente de una semana.
- El diseño de la captación de datos se realizó por medio del programa Excel 2010.

Terminada la captura de los datos por medio de encuestas, se analizó la información por medio de Excel, gracias a estos datos se estructuró los gráficos y tablas que presentan en esta investigación.

# CAPÍTULO IV

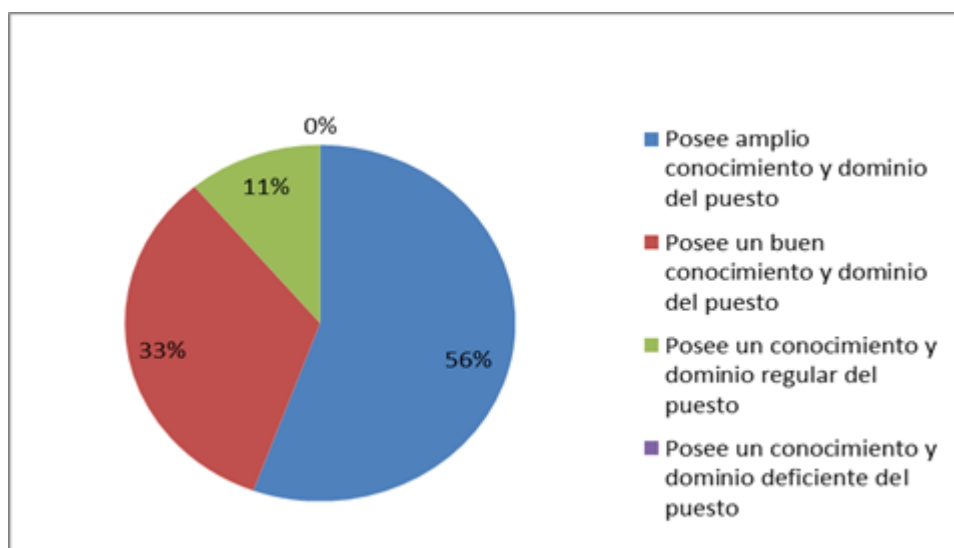
## PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

**Tabla 1: Conocimiento del Puesto**

| Niveles   | Fi       | fi%         |
|---|----------|-------------|
| Posee amplio conocimiento y dominio del puesto        | 5        | 56%         |
| Posee un buen conocimiento y dominio del puesto       | 3        | 33%         |
| Posee un conocimiento y dominio regular del puesto    | 1        | 11%         |
| Posee un conocimiento y dominio deficiente del puesto | 0        | 0%          |
| <b>TOTAL</b>  | <b>9</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta aplicada el 01/08/2016

**Gráfico 1: Conocimiento del puesto**



Fuente: Tabla N° 01

### **Interpretación:**

Como se puede observar más de la mitad (56%) posee un amplio conocimiento y dominio del puesto, mientras que un 0% desconoce y domina su puesto.

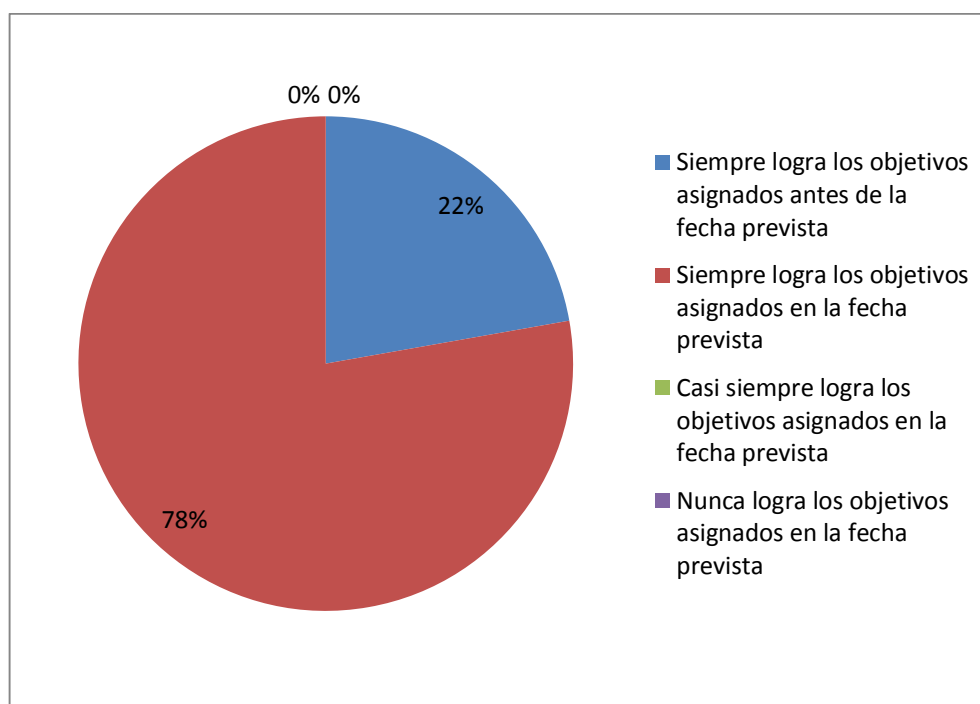


**Tabla 2: Cumplimiento de objetivos**

| Niveles  | fi       | fi%         |
|--|----------|-------------|
| Siempre logra los objetivos asignados antes de la fecha prevista | 2        | 22%         |
| Siempre logra los objetivos asignados en la fecha prevista       | 7        | 78%         |
| Casi siempre logra los objetivos asignados en la fecha prevista  | 0        | 0%          |
| Nunca logra los objetivos asignados en la fecha prevista         | 0        | 0%          |
| <b>TOTAL</b>   | <b>9</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta aplicada el 01/08/2016

**Gráfico 2: Cumplimiento de objetivos**



Fuente: Tabla N° 2

**Interpretación:**

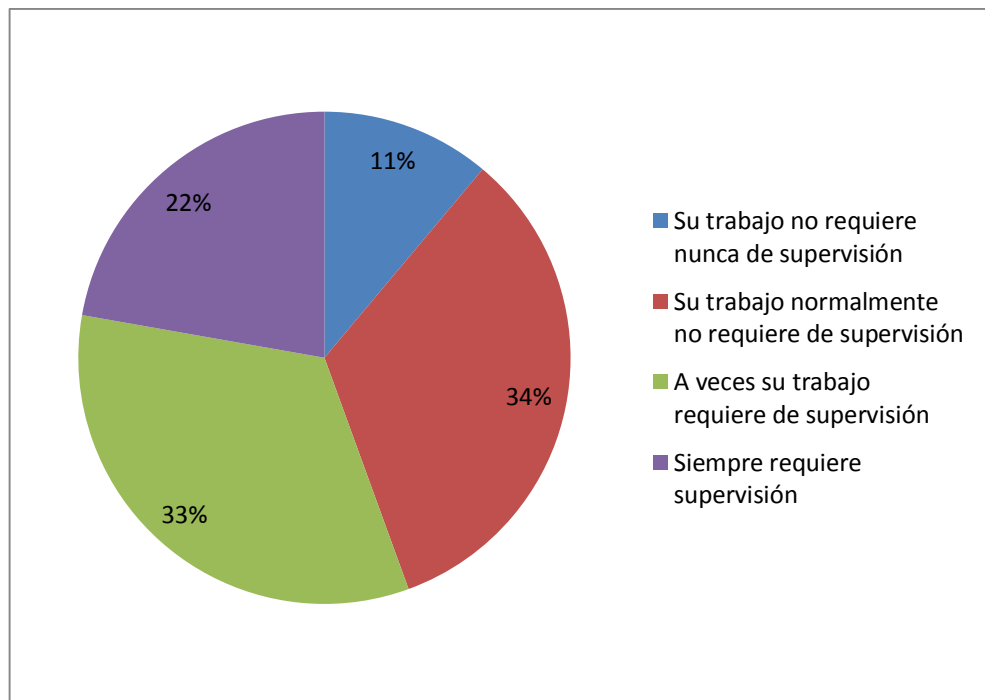
Como se puede observar en el gráfico más de la tercera parte del total (78%) siempre entrega los trabajos asignados en la fecha prevista y esto conlleva al cumplimiento de los objetivos en su puesto de trabajo.

**Tabla 3: Autonomía**

| <b>Niveles</b>                                    | <b>fi</b> | <b>fi%</b>  |
|---|-----------|-------------|
| Su trabajo no requiere nunca de supervisión       | 1         | 11%         |
| Su trabajo normalmente no requiere de supervisión | 3         | 34%         |
| A veces su trabajo requiere de supervisión        | 3         | 33%         |
| Siempre requiere supervisión                      | 2         | 22%         |
| <b>TOTAL</b>                                      | <b>9</b>  | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta aplicada el 01/08/2016

**Gráfico 3: Autonomía**



Fuente: Tabla N° 3

**Interpretación:**

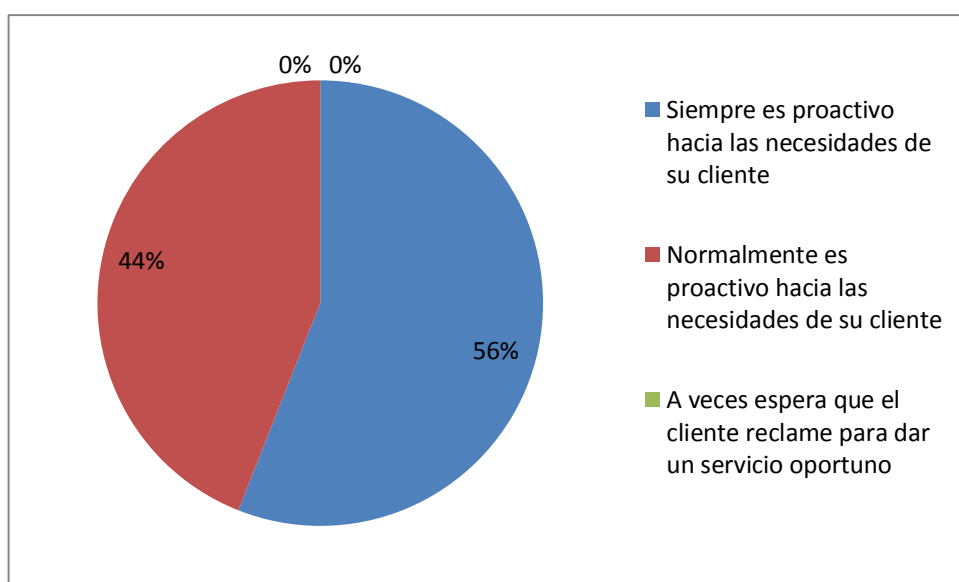
Podemos apreciar que el 34% trabaja normalmente y no requiere supervisión, seguido muy de cerca con 33% que a veces su trabajo requiere de supervisión, y solo un 11% no requiere nunca de supervisión.

**TABLA 4: Actitud de servicio al cliente (interno/externo)**

| Niveles  | fi       | fi%         |
|--|----------|-------------|
| Siempre es proactivo hacia las necesidades de su cliente                     | 5        | 56%         |
| Normalmente es proactivo hacia las necesidades de su cliente                 | 4        | 44%         |
| A veces espera que el cliente reclame para dar un servicio oportuno          | 0        | 0%          |
| Siempre brinda un mal servicio a sus clientes, originando quejas al respecto | 0        | 0%          |
| <b>TOTAL</b>   | <b>9</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Fuente: Encuesta aplicada el 01/08/2016

**Gráfico 4: Actitud de servicio al cliente (interno/externo)**



Fuente: Tabla N° 4

**Interpretación:**

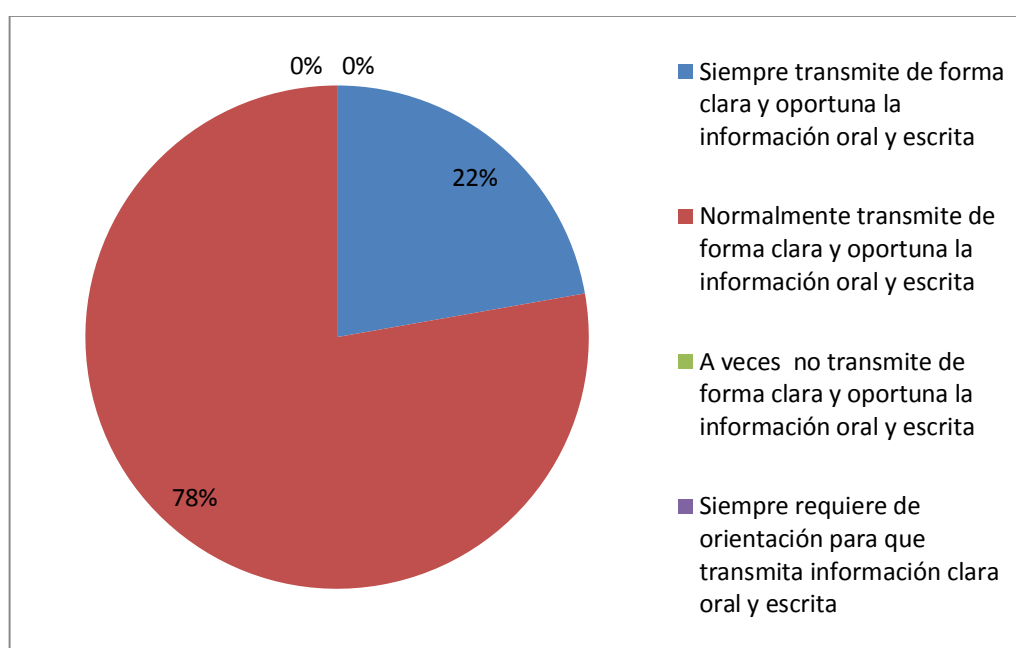
Como se aprecia un 56% de los colaboradores siempre es proactivo hacia las necesidades del cliente y el restante 44% es proactivo normalmente hacia las necesidades del cliente.

**TABLA 5: Comunicación**

| Niveles   | fi       | fi%         |
|---|----------|-------------|
| Siempre transmite de forma clara y oportuna la información oral y escrita           | 2        | 22%         |
| Normalmente transmite de forma clara y oportuna la información oral y escrita       | 7        | 78%         |
| A veces no transmite de forma clara y oportuna la información oral y escrita        | 0        | 0%          |
| Siempre requiere de orientación para que transmita información clara oral y escrita | 0        | 0%          |
| <b>TOTAL</b>  | <b>9</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta aplicada el 01/08/2016

**Gráfico 5: Comunicación**



Fuente: Tabla N° 5

**Interpretación:**

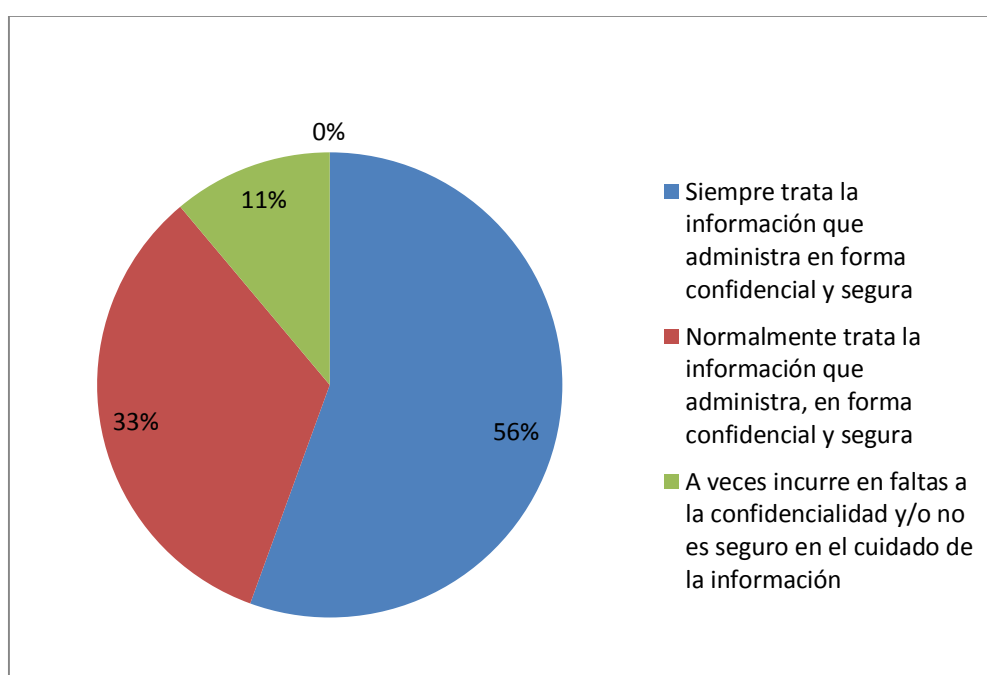
Se aprecia claramente que el 78% de los encuestados opina que normalmente transmite de forma clara y oportuna la información oral y escrita, y el restante (22%) opina que siempre.

**TABLA 6: Confidencialidad y seguridad en el manejo de la información**

| Niveles  | fi       | fi%         |
|--|----------|-------------|
| Siempre trata la información que administra en forma confidencial y segura                       | 5        | 56%         |
| Normalmente trata la información que administra, en forma confidencial y segura                  | 3        | 33%         |
| A veces incurre en faltas a la confidencialidad y/o no es seguro en el cuidado de la información | 1        | 11%         |
| Siempre falta a la confidencialidad y no es seguro en el cuidado de la información               | 0        | 0%          |
| <b>TOTAL</b>   | <b>9</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta aplicada el 01/08/2016

**Gráfico 6: Confidencialidad y seguridad en el manejo de la información**



Fuente: Tabla N° 6

**Interpretación:**

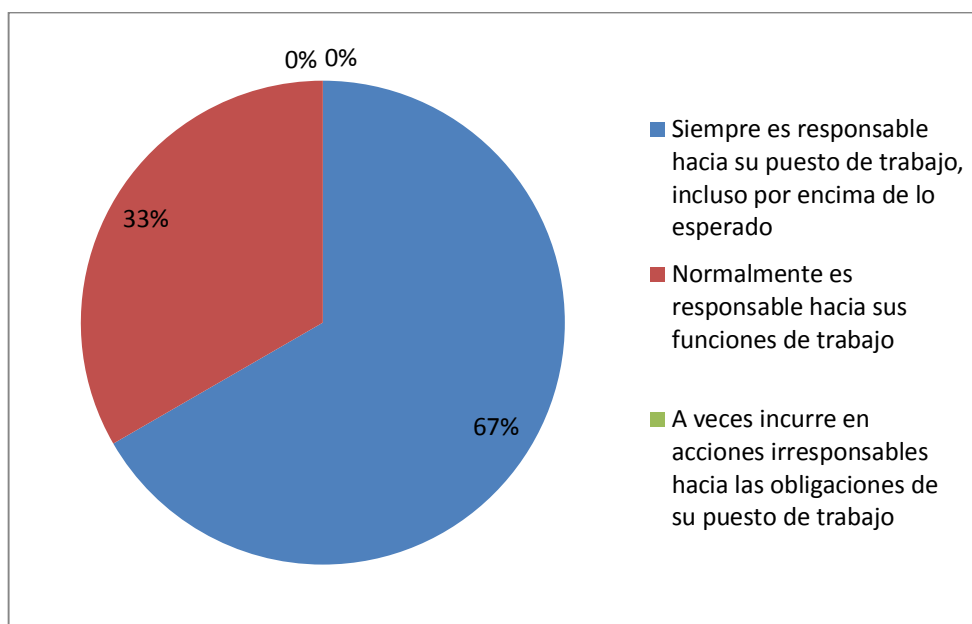
Se observa que más de la mitad de los encuestados (56%) siempre trata la información que administra de forma confidencial y segura, al otro extremo (0%) siempre falta a la confidencialidad y no es seguro el cuidado de la información.

**TABLA 7: Responsabilidad (asistencia, puntualidad, dedicación)**

| Niveles   | fi       | fi%         |
|---|----------|-------------|
| Siempre es responsable hacia su puesto de trabajo, incluso por encima de lo esperado      | 6        | 67%         |
| Normalmente es responsable hacia sus funciones de trabajo                                 | 3        | 33%         |
| A veces incurre en acciones irresponsables hacia las obligaciones de su puesto de trabajo | 0        | 0%          |
| Siempre demuestra irresponsabilidad hacia las obligaciones de su puesto de trabajo        | 0        | 0%          |
| <b>TOTAL</b>  | <b>9</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta aplicada el 01/08/2016

**Gráfico 7: Responsabilidad (asistencia, puntualidad, dedicación)**



Fuente: Tabla N° 7

**Interpretación:**

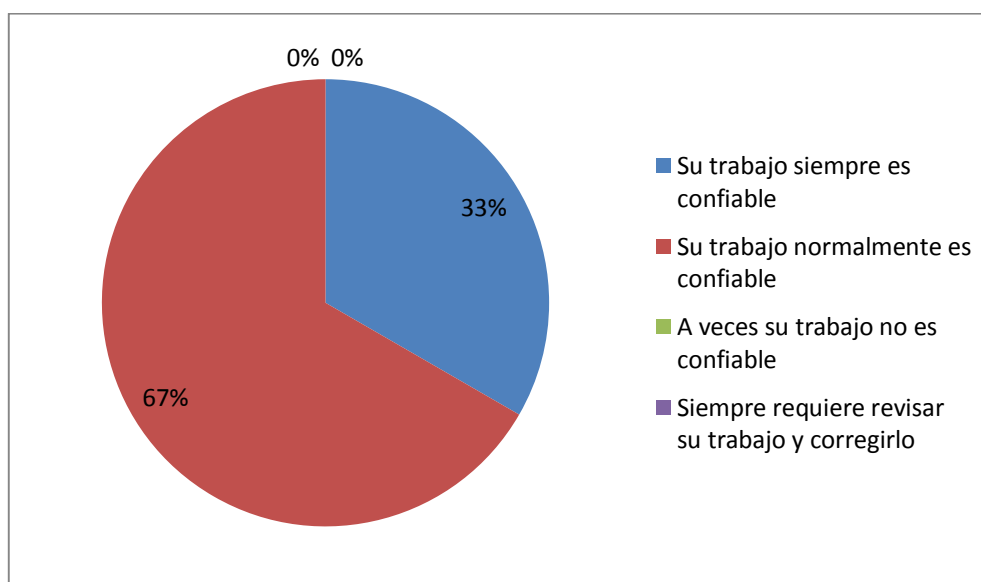
Podemos observar en este gráfico que los resultados se dividen en dos, por un lado con un 67% lo referente a responsabilidad (asistencia, puntualidad, dedicación) es positivo y un 33% lo es normalmente.

**TABLA 8: Confiabilidad en el trabajo**

| Niveles  | fi       | fi%         |
|--|----------|-------------|
| Su trabajo siempre es confiable                  | 3        | 33%         |
| Su trabajo normalmente es confiable              | 6        | 67%         |
| A veces su trabajo no es confiable               | 0        | 0%          |
| Siempre requiere revisar su trabajo y corregirlo | 0        | 0%          |
| <b>TOTAL</b>                                     | <b>9</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta aplicada el 01/08/2016

**Gráfico 8: Confiabilidad en el trabajo**



Fuente: Tabla N° 8

**Interpretación:**

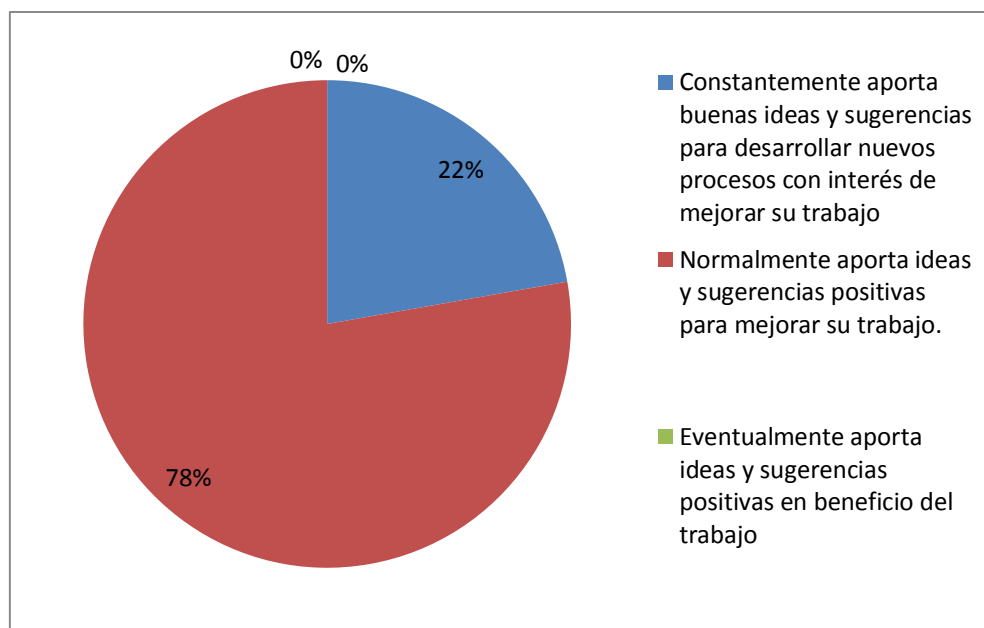
En este gráfico los resultados también se dividen en dos, por un lado un 67% de los encuestados señala que su trabajo normalmente es confiable y el restante el 33% que siempre es confiable.

**TABLA 9: Innovación/creatividad**

| Niveles  | fi       | fi%         |
|--|----------|-------------|
| Constantemente aporta buenas ideas y sugerencias para desarrollar nuevos procesos con interés de mejorar su trabajo. | 2        | 22%         |
| Normalmente aporta ideas y sugerencias positivas para mejorar su trabajo   | 7        | 78%         |
| Eventualmente aporta ideas y sugerencias positivas en beneficio del trabajo  | 0        | 0%          |
| No aporta ideas, ni sugerencias para mejorar su trabajo. Se limita a recibir instrucciones detalladas y guías        | 0        | 0%          |
| <b>TOTAL</b>   | <b>9</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta aplicada el 01/08/2016

**Gráfico 9: Innovación/creatividad**



Fuente: Tabla N° 9

**Interpretación:**

En lo que respecta a innovación y creatividad la mayoría de los colaboradores (78%) normalmente aporta ideas y sugerencias positivas para mejorar su trabajo, y el restante (22%) constantemente aporta buenas ideas y sugerencias para desarrollar nuevos procesos con interés de mejorar su trabajo.

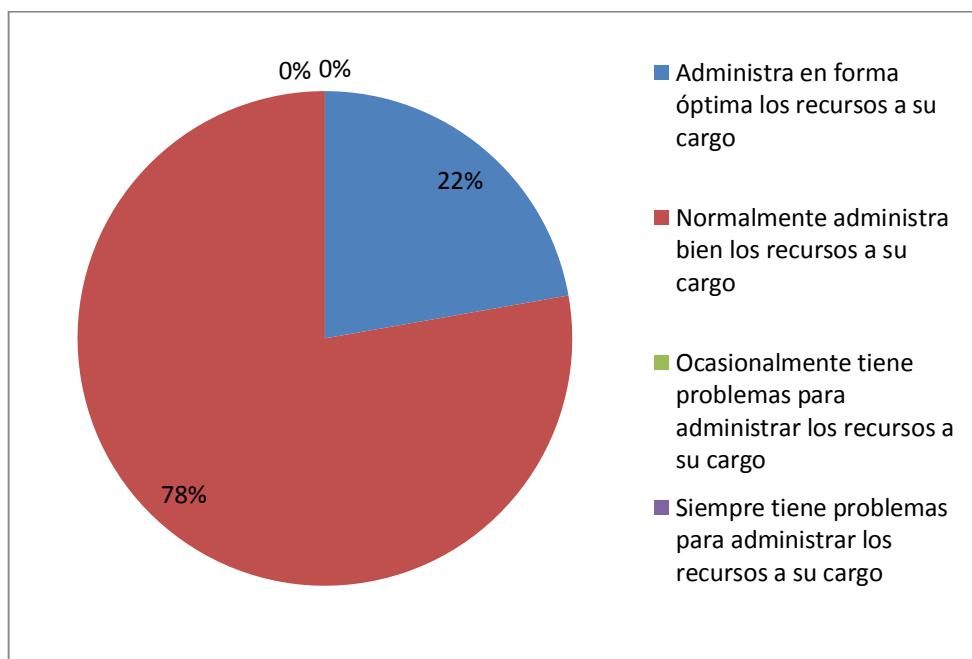


**TABLA 10:** Administración de recurso a su cargo (material, económico, financiero y tecnológico)

| Niveles   | fi       | fi%         |
|---|----------|-------------|
| Administra en forma óptima los recursos a su cargo                      | 2        | 22%         |
| Normalmente administra bien los recursos a su cargo                     | 7        | 78%         |
| Ocasionalmente tiene problemas para administrar los recursos a su cargo | 0        | 0%          |
| Siempre tiene problemas para administrar los recursos a su cargo        | 0        | 0%          |
| <b>TOTAL</b>  | <b>9</b> | <b>100%</b> |

Fuente: Encuesta aplicada el 01/08/2016

**Gráfico 10:** Administración de recurso a su cargo (material, económico, financiero y tecnológico)



Fuente: Tabla N° 10

**Interpretación:**

Como en el gráfico anterior el 78% de los colaboradores normalmente administra bien los recursos a su cargo (material, económico, financiero y tecnológico), por otro lado el 22% si administra en forma óptima dichos recursos.

# **CAPÍTULO V**

## DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Según los resultados obtenidos podemos observar que lo referente al conocimiento del puesto (tabla N° 1) la gran mayoría de trabajadores (56%) opina poseer un amplio conocimiento y dominio del puesto, esto es relativamente un resultado regular para la empresa por cuanto pensamos que este porcentaje debió ser más alto, al respecto Domínguez (2016) señala que las capacidades y competencias son importantes para tener empleados competentes y señala que deben cumplir ciertas competencias tales como: aprender a aprender, pensamiento creativo y solución de problemas; esto también es confirmado en la entrevista a la jefa de tienda (pregunta N° 1) quien señala que los trabajadores deben estar capacitados como técnicos de farmacia o tener una carrera a fin al área de salud.

Con respecto al cumplimiento de objetivos (Tabla N° 2) el 78% siempre entrega los trabajos asignados en la fecha prevista, esto es importante para la empresa y para todas las empresas en general porque hoy en día trabajan en base a logros de objetivos, esto se relaciona con el ítem N° 5 de la entrevista hecha a la jefa de tienda que responde que se debe trabajar en equipo para conseguir los objetivos planteados, esto se relaciona con la Confederación de empresarios de Andalucía (2016), quienes señalan que la Gestión por competencias en los recursos humanos son claves para alcanzar los objetivos de una organización, además el manejo por objetivos requiere que un supervisor y un empleado estén de

acuerdo sobre los objetivos específicos y obtenibles con una fecha límite establecido.

Un elemento importante del desempeño es la autonomía (tabla N° 3) y podemos apreciar que los colaboradores para hacer su trabajo normalmente no requiere supervisión o a veces su trabajo si requiere de supervisión (33%), al respecto Cueva (2015), señala que para mejorar la relación superior y subordinado es importante verificar el desempeño de cada trabajador, así también confirma lo que dice Domínguez (2016), quien señala que las aptitudes de autodesarrollo y autogestión es una habilidad que se debe manejar para la vida profesional.

En la Tabla N°4, en cuanto a la actitud del servicio al cliente interno y externo podemos observar que más de la mitad de los encuestados opinó con un 56% del total que siempre es proactivo hacia las necesidades de su cliente, esto es valorado por la jefa de tienda de la empresa en la pregunta N° 2 de la entrevista que se le hizo y en donde señala como punto importante en sus colaboradores el brindar atención con calidez y calidad al público, esto es corroborado por Díaz (2015), quien señala que una competencia genérica que tienen los colaboradores es constituida por capacidades comunes o por capacidades que han de integrarse en situaciones determinadas como la actitud y por el autor Lira (2010) llamado por el auto comprensión.

Con respecto a la comunicación (tabla N° 5), más de las tres cuartas partes de los encuestados (78%) opina que normalmente transmite de forma clara y oportuna la información oral y escrita, esto es valorado en la empresa por parte de la jefa de tienda quien señala que una buena comunicación va a influir en el buen servicio, buen trato al público y un buen clima laboral, así mismo el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional considera a la comunicación, la lectura, escritura y matemáticas como competencias básicas que todo colaborador debe tener en el trabajo.

La tabla N° 6 que se refiere a la confidencialidad y seguridad en el manejo de la información, se observa que más de la mitad (56%) siempre trata la información que administra en forma confidencial y segura, esto es confirmado por Marcillo (2014) quien señala que es importante que exista información para realizar el trabajo, puesto que podría dar un mejor aprovechamiento que contribuya a lograr los objetivos planteados de la empresa, así como también como los resultados de la evaluación de su desempeño y de Domínguez (2016) quien señala que es importante la información que se conecte con el mundo.

Otro elemento evaluado es la responsabilidad (Tabla N° 7) que comprende la asistencia, puntualidad y dedicación y un 67% de los colaboradores afirma que siempre es responsable hacia su puesto de trabajo, incluso por encima de lo esperado, esto concuerda lo dicho por

calvo (2014) quien señala que un elemento fundamental de toda competencia del personal es el saber estar, lo cual implica los valores, creencias y actitudes que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado, igualmente la respuesta de la jefa de tienda de la empresa en la pregunta N° 6 responde que los elementos que ella considera importante en la botica Inkafarma son la honradez, el carisma y la buena disposición para el trabajo.

Continuamos con la confiabilidad en el trabajo (tabla N°8) que los colaboradores responden que su trabajo normalmente es confiable con un 67%, esto hace referencia al Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional que considera como parte de una competencia específica aquello que no se puede transferir de uno a otro ámbito tales como el chequeo de pacientes y la elaboración de los estados financieros en una empresa.

Uno de los elementos importantes a evaluar fue la innovación y creatividad (Tabla N° 9) y en donde normalmente se evalúa el aporte de ideas y sugerencias positivas para mejorar su trabajo (78%), esto se relaciona con una competencia modular que dice Domínguez (2016) que debe tener todo colaborador en el sitio de trabajo en que las personas deben ser agentes de cambio, desarrollar la capacidad de imaginar una mejoría y lograr el compromiso activo de los demás, de ellos habla los autores Cubas, Delgado y LLajaruna (2009), quienes señalan que la

mejora continua debe adecuarse a los procesos metodológicos de aprendizaje, enseñanza; antes de emprender cualquier acción.

Por ultimo con respecto a la administración de recurso a su cargo se aprecia (Tabla N° 10) que el 78% de los encuestados opina que normalmente administra bien los recursos a su cargo y esto también es confirmado por la jefa de la tienda quien en la pregunta N° 4 de la entrevista que se le hizo opina que la capacitación constante, los concursos, incentivos y premios son importantes para administrar los diferentes recursos a su cargo tales como: económicos, financieros, tecnológicos y materiales, esto es referido por el Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional que señala que como competencia genérica es importante el manejo de algunos equipos y herramientas (materiales) y también por Castellano (2011) que le denomina competencias criticas aquellas que requieren ser demostradas en el trabajo diario y que está relacionado al logro de los objetivos.

# CAPÍTULO VI



## CONCLUSIONES

- ❖ La Gestión por competencias mejora el desempeño laboral de los trabajadores de la botica inkafarma del centro comercial real plaza en la ciudad de Trujillo.
- ❖ La situación actual de la Gestión del talento humano por competencias es regular, por los resultados obtentidos.
- ❖ Las necesidades de competencia del personal en la botica inkafarma del centro comercial real plaza en la ciudad de Trujillo son: el trabajo en equipo, la honradez, el carisma y la buena disposición para el trabajo.
- ❖ La planificación del recurso humano por competencias propicia la eficiencia laboral a través de capacitación y objetivos planteados.

# CAPÍTULO VII

## RECOMENDACIONES

- Realizar una gestión por competencias acorde a las necesidades de los colaboradores de la botica Inkafarma del centro comercial real plaza en la ciudad de Trujillo.
- Establecer perfiles profesionales de las competencias que debe tener cada colaborador de la botica inkafarma del centro comercial real plaza en la ciudad de Trujillo.
- Crear una ficha de evaluación por competencias relacionadas directamente al desempeño laboral de los colaboradores.
- Capacitar a la jefa de tienda en temas relacionados a la gestión por competencias para lograr en ella una mejor gestión del personal.

## REFERENCIAS

Alles M. (2009). *“Construyendo talento programa de desarrollo para el crecimiento de las personas y la comunidad de las organizaciones”*. Buenos Aires, Argentina: 2a Edición. Editorial Gránica S.A.

Alles M. (2010). *“Nuevo Enfoque diccionario de preguntas la trilogía”*. Buenos Aires, Argentina: Tomo III. Editorial Gránica S.A. ISBN: 9789506417116

Calvo (2014). *“Gestión por competencias como factor de mejora de la calidad asistencial”*. Editorial Díaz de Santos. ISBN: 9788499698441.

Castellanos J. (2011). *“Concepciones de gestión del desempeño en las organizaciones”*. Referido: [www.gestiopolis.com/concepciones-gestion-desempeno-organizaciones/](http://www.gestiopolis.com/concepciones-gestion-desempeno-organizaciones/). Consultado el 13 de Abril del 2016.

Chiavenato, I. (2007). *“Administración de recursos humanos: el capital humano en las organizaciones”*. 8va edición. Mc Graw Hill Interamericana. ISBN: 9701061047

Confederación de empresarios de Andalucía (2012). “*Las competencias y la gestión de los recursos humanos*”. Referido: <http://infofpe.cea.es/fpe.php?section=c51>. Consultado el 13 Mayo del 2016.

Cuevas, C. (2015). “*Finalidad y Objetivos de la Evaluación de Desempeño*”. Referido: <http://psicologiayempresa.com/finalidad-y-objetivos-de-la-evaluacion-de-desempeno.html>. Consultado el 24 de Abril del 2016.

Díaz, T. (2015). “*Clasificaciones de competencias*”. Referido: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2010f/868/Enfoques%20y%20Clasificaciones%20de%20las%20competencias.htm>. Consultado el 24 de Abril del 2016.

Domínguez E. (2016). “*Competencias a desarrollar desde la formación básica*”. Referido: <https://www.mindmeister.com/es/70299264/competencias-a-desarrollar-desde-la-formacion-basica>. Consultado el 27 de Abril del 2016.

Fuentes, A. (2012). “*Prospectivas de Gestión y Estrategia Empresarial – Visión Gerencial*”. Editor Lulu.com. ISBN: 1105515974

Henderson k. traducido por De Alva L. (2015) “*Tipos de evaluación del desempeño*”. Referido: <http://pyme.lavoztx.com/cules-son-los-diferentes-tipos-de-evaluacin-del-desempeo-4474.html>. Consultado el 24 de Abril del 2016.

Hernández, Rodríguez Aragón, y Hernández, (2011). “*La evaluación del desempeño*”. Referido: <http://www.ilustrados.com/tema/10670/evaluacion-desempeno.html>. Consultado el 27 de Abril del 2016.

La Calle, G; Caldas, E. y Reyes, C. (2012). “*La Evaluación del desempeño de la empresa*”. Editorial Editex. ISBN8490035903

Lacalle G. (2012). “*Operaciones administrativas de recursos humanos*”. Editorial Editex. ISBN: 9788490036921.

Lira C. (2006). “*Gestión por competencias. Fundamentos y bases para su aplicación*”. Referido: <http://www.gestiopolis.com/gestion-por-competencias-fundamentos-y-bases-para-su-implantacion/>. Consultado el 23 de Mayo del 2016.

Marcillo N. (2014). “*Modelo de Gestión por competencias para optimizar el rendimiento del talento humano en los gobiernos autónomos descentralizados del sur de Manabi*”. Referido:

[http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/797/1/MARCILLO\\_NORMA\\_GESTI%C3%93N\\_COMPETENCIAS\\_SUR%20MANABI.pdf](http://repositorio.upao.edu.pe/bitstream/upaorep/797/1/MARCILLO_NORMA_GESTI%C3%93N_COMPETENCIAS_SUR%20MANABI.pdf). Consultado el 27 de Abril del 2016.

Mayhew R. traducido por Gonzales L. (2015). “*Ejemplos de objetivos de rendimiento de los empleados*”. Referido: <http://pyme.lavoztx.com/elementos-clave-en-la-medicin-del-desempeo-9380.html>. Consultado el 27 de Abril del 2016.

Psicología y Empresa (2011). “*Finalidad y objetivos de la evaluación del desempeño*”. Referido: <http://psicologiayempresa.com/finalidad-y-objetivos-de-la-evaluacion-de-desempeno.html>. Consultado el 24 de Abril del 2016.

Rabago, E. (2010). “*Gestión por Competencias un enfoque para mejorar el rendimiento personal y empresarial*” La Coruña, España: Editorial Netbiblio. ISBN 978-84-9745-267-0

Real Academia Española (2016). “*Diccionario de la Real Académica Española*”. Referido: [www.rae.com](http://www.rae.com). Consultado el 14 de Junio del 2016.

Universidad San Martín de Porres (2012). “*Guía de Evaluación de desempeño personal docente*”. Referido:

[http://www.usmp.edu.pe/recursoshumanos/pdf/guia\\_evaluacion\\_de\\_desepenio\\_2012.pdf](http://www.usmp.edu.pe/recursoshumanos/pdf/guia_evaluacion_de_desepenio_2012.pdf). Consultado el 14 de Junio del 2016.



# **ANEXOS**

## EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

### INSTRUCCIONES

#### Objetivo.-

El procedimiento de evaluación de desempeño que se presenta a continuación permitirá a la Empresa contar con una importante herramienta objetiva y uniforme de calificación del personal.

Igualmente la evaluación de desempeño servirá para:

- Mejorar la competencia de cada uno en su trabajo
- Determinar el potencial de los evaluados
- Establecer las necesidades de Capacitación

#### Recomendaciones Generales:

Antes de iniciar la evaluación, recuerde lo siguiente:

- Mantenga la **OBJETIVIDAD** en la evaluación, evitando que la opinión subjetiva que pueda tener del evaluado, influya en su calificación.
- No se está evaluando el puesto sino el **DESEMPEÑO DE LA PERSONA.**
- Sea lo más racional posible tanto para calificar positiva como negativamente los hechos, considerando el desempeño global de todo el período y sin permitir que pese más en la calificación, la actuación de las últimas semanas o algún hecho reciente que destaque.
- Ponga el máximo interés y dedicación a la evaluación considerando que los resultados tienen mucha importancia para la Universidad y para el evaluado.

### Factores de Evaluación

#### 1. Conocimiento del puesto

- Posee amplio conocimiento y dominio del puesto 4
- Posee un buen conocimiento y dominio del puesto 3
- Posee un conocimiento y dominio regular del puesto 2
- Posee un conocimiento y dominio deficiente del puesto 1

#### 2. Confiabilidad en el trabajo

- Su trabajo siempre es confiable 4
- Su trabajo normalmente es confiable 3
- A veces su trabajo no es confiable 2
- Siempre requiere revisar su trabajo y corregirlo 1

- 3. Autonomía**
- Su trabajo no requiere nunca de supervisión 4
  - Su trabajo normalmente no requiere de supervisión 3
  - A veces su trabajo requiere de supervisión 2
  - Siempre requiere supervisión 1
- 4. Cumplimiento de objetivos**
- Siempre cumple los objetivos asignados antes de la fecha prevista 4
  - Siempre entrega los trabajos asignados en la fecha prevista 3
  - Casi siempre entrega los trabajos asignados en la fecha prevista 2
  - Nunca entrega los trabajos asignados en la fecha prevista 1
- 5. Confidencialidad y seguridad en el manejo de la información**
- Siempre trata la información que administra en forma confidencial y segura 4
  - Normalmente trata la información que administra, en forma confidencial y segura 3
  - A veces incurre en faltas a la confidencialidad y/o no es seguro en el cuidado de la información 2
  - Siempre falta a la confidencialidad y no es seguro en el cuidado de la información 1
- 6. Responsabilidad (asistencia, puntualidad, dedicación)**
- Siempre es responsable hacia su puesto de trabajo, incluso por encima de lo esperado 4
  - Normalmente es responsable hacia sus funciones de trabajo 3
  - A veces incurre en acciones irresponsables hacia las obligaciones de su puesto de trabajo 2
  - Siempre demuestra irresponsabilidad hacia las obligaciones de su puesto de trabajo 1
- 7. Actitud de Servicio al cliente (interno/externo)**
- Siempre es proactivo hacia las necesidades de su cliente 4
  - Normalmente es proactivo hacia las necesidades de su cliente 3
  - A veces espera que el cliente reclame para dar un servicio oportuno 2
  - Siempre brinda un mal servicio a sus clientes, originando quejas al respecto 1
- 8. Comunicación**
- Siempre transmite de forma clara y oportuna la información oral y escrita 4
  - Normalmente transmite de forma clara y oportuna la información oral y escrita 3
  - A veces no transmite de forma clara y oportuna la información oral y escrita 2
  - Siempre requiere de orientación para que transmita información clara oral y escrita 1

### **9. Innovación / Creatividad**

- Constantemente aporta buenas ideas y sugerencias para desarrollar nuevos procesos con interés de mejorar su trabajo. 4
- Normalmente aporta ideas y sugerencias positivas para mejorar su trabajo. 3
- Eventualmente aporta ideas y sugerencias positivas en beneficio del trabajo. 2
- No aporta ideas, ni sugerencias para mejorar su trabajo. Se limita a recibir instrucciones detalladas y guías. 1

### **10. Administración de recurso a su cargo**

- Administra en forma óptima los recursos a su cargo 4
- Normalmente administra bien los recursos a su cargo 3
- Ocasionalmente tiene problemas para administrar los recursos a su cargo 2
- Siempre tiene problemas para administrar los recursos a su cargo 1

GRACIAS

## ANEXO N° 02: Entrevista a jefa de tienda

1. ¿Qué conocimientos debe tener los colaboradores de la empresa para lograr un buen desempeño en la empresa?

Estos capacitados como técnicos de farmacia o carrera afín al área de salud.

2. ¿Qué habilidades son importantes en sus colaboradores para con la empresa?

Brindar atención con calidez y calidad al público usuario.

3. ¿Qué actitudes valora usted en sus colaboradores?

Buen servicio, buen trato para con el público a sí como con los compañeros de trabajo para tener y mantener un buen clima laboral.

4. ¿Qué forma o mecanismos emplea usted para motivar a los colaboradores de esta empresa?

Capacitación constante, concursos, incentivos, premios.

5. ¿Qué aptitudes son importantes en sus colaboradores?

Trabajo en equipo para conseguir objetivos planteados.

6. ¿Qué rasgos personales o talentos sugiere que son importantes en sus trabajadores para poder desempeñarse eficientemente?

Honestidad, carisma, buena disposición para el trabajo.

ANEXO N° 03: Planilla Inkafarma

ECKERDPIERU S.A.

PLANILLA MENSUAL DE REMUNERACIONES  
CORRIENTES DEL PERIODO

|         |           |
|---------|-----------|
| Mes     | FEBRERO   |
| Periodo | 2018      |
| Zona    | SINJIP 07 |

Se les recuerda que la correcta utilización de esta planilla permitirá una remuneración clara y libre de errores

| CODIGO  | TRABAJADOR NOMBRES         | CARGO                | HORAS EXTRAS |     | INASISTENCIAS INJUSTIFICADAS | FERIADOS | TURNO NOCHE | AUSENCIAS | LOCAL                                     |
|---------|----------------------------|----------------------|--------------|-----|------------------------------|----------|-------------|-----------|---|
|         |                            |                      | 25%          | 50% |                              |          |             |           |   |
| 0000886 | LENERA LOZANO MARLENY      | DIRECTOR TENDIDO     |              |     |                              |          |             |           | REA PLAZA TRUJILLO                        |
| 0002789 | FERNANDEZ BENITES FIORELLA | SISTENTE FARMACELICO |              |     |                              |          |             |           | REA PLAZA TRUJILLO                        |
| 0000490 | ANTON ZAPATA MARILENA      | ECNICA EN FARMACIA   |              |     |                              | 1        |             |           | FERIADO 0-12-2015<br>REA PLAZA TRUJILLO   |
| 0000743 | QUINONES QUESADA           | ECNICA DE FARMACIA   |              |     |                              |          |             |           | REA PLAZA TRUJILLO                        |
| 0000193 | ARRIVO PAREDES FABOLA      | ECNICA DE FARMACIA   |              |     |                              |          |             |           | VACACIONES 01-02-20<br>REA PLAZA TRUJILLO |
| 0000949 | AYLA ARENAS MARTA          | ECNICA EN FARMACIA   |              |     |                              |          |             |           | REA PLAZA TRUJILLO                        |
| 0002826 | ELVA ALVA HAROLD           | CAJERO               |              |     |                              | 1        |             |           | FERIADO 0-12-2015<br>REA PLAZA TRUJILLO   |
| 0000985 | OPERA BRICERIO GELY        | ECNICA EN FARMACIA   |              |     |                              | 1        |             |           | FERIADO 0-12-2015<br>REA PLAZA TRUJILLO   |
| 0001891 | ALFONSO CUNYACACHE FLOR    | ECNICA EN FARMACIA   |              |     |                              |          |             |           | REA PLAZA TRUJILLO                        |
| 0000894 | CUNYACACHE FLOR            | ECNICA EN FARMACIA   |              |     |                              |          |             |           | REA PLAZA TRUJILLO                        |
|         |                            |                      | 0            | 0   | 0                            | 3        | 0           |           |   |

Notas:

En la columna de horas extras indicar el monto total de horas a 25% y 50%. Si en 1 día se realizaron 5 horas extras, las dos primersas al 25% y a partir de la tercera en adelante las restantes indicar solamente la cantidad de horas extras.  
 En la columna de inasistencias indicar solamente la cantidad de inasistencias injustificadas.  
 En la columna de feriados indicar solamente la cantidad de feriados administrados.  
 En la columna de turno nocturno indicar la cantidad de días trabajados nocturno.  
 En la columna de ausencias indicar la cantidad de días de ausencia con o sin goce de sueldo.

V° F° A. DEMOSTRACION DEL LOCAL  
 Inkafarma S.A.  
 Oficina de Recursos Humanos

V° F° SUPERVISOR DE ZONA  
 CHRISTIAN MOSTACERIO FERNANDEZ  
 FIRMA