

UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

ESCUELA DE POSGRADO



**UNIDAD DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS
ECONÓMICAS CONTABLES Y ADMINISTRATIVAS**

PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS

TESIS:

**LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INFLUENCIA EN EL
DESEMPEÑO LABORAL EN LAS EMPRESAS DEL CLÚSTER DE
DERIVADOS LÁCTEOS DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA, 2022**

Para optar el Grado Académico de

DOCTOR EN CIENCIAS

MENCIÓN: CIENCIAS ECONÓMICAS

Presentada por:

M.Cs. MARÍA ELENA CÁRDENAS LEÓN

Asesor:

Dr. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUÍZ

Cajamarca, Perú

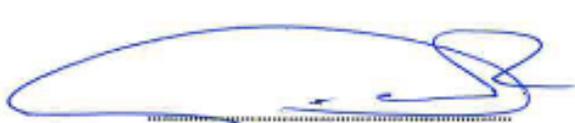
2024

CONSTANCIA DE INFORME DE ORIGINALIDAD

1. Investigador:
María Elena Cárdenas León
DNI: 42283503
Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas Contables y Administrativas. Programa de Doctorado en Ciencias. Mención: Ciencias Económicas
2. Asesor: Dr. Alejandro Vásquez Ruiz
3. Grado académico o título profesional
 Bachiller Título profesional Segunda especialidad
 Maestro Doctor
4. Tipo de Investigación:
 Tesis Trabajo de investigación Trabajo de suficiencia profesional
 Trabajo académico
5. Título de Trabajo de Investigación:
LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LAS EMPRESAS DEL CLÚSTER DE DERIVADOS LÁCTEOS DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA, 2022
6. Fecha de evaluación: **26/12/2024**
7. Software antiplagio: TURNITIN URKUND (OURIGINAL) (*)
8. Porcentaje de Informe de Similitud: **15%**
9. Código Documento: **3117:418842331**
10. Resultado de la Evaluación de Similitud:
 APROBADO PARA LEVANTAMIENTO DE OBSERVACIONES O DESAPROBADO

Fecha Emisión: **26/12/2024**

*Firma y/o Sello
Emisor Constancia*



Dr. Alejandro Vásquez Ruiz
DNI: 17824300

* En caso se realizó la evaluación hasta setiembre de 2023

COPYRIGHT © 2024 by
MARÍA ELENA CÁRDENAS LEÓN
Todos los derechos reservados



Universidad Nacional de Cajamarca
LICENCIADA CON RESOLUCIÓN DE CONSEJO DIRECTIVO Nº 090-2018-SUNEDU/CD
Escuela de Posgrado
CAJAMARCA - PERU



PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE TESIS

MENCIÓN: CIENCIAS ECONÓMICAS

Siendo las 16:00 horas del día 11 de noviembre del año dos mil veinticuatro, reunidos en el Auditorio de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, el Jurado Evaluador presidido por el **Dr. ELMER WILLIAMS RODRÍGUEZ OLAZO**, el **Dr. EDWARD FREDY TORRES IZQUIERDO**, el **Dr. JUAN JOSÉ JULIO VERA ABANTO** y en calidad de Asesor el **Dr. ALEJANDRO VÁSQUEZ RUIZ**. Actuando de conformidad con el Reglamento Interno de la Escuela de Posgrado y la Directiva para la Sustentación de Proyectos de Tesis, Seminarios de Tesis, Sustentación de Tesis y Actualización de Marco Teórico de los Programas de Maestría y Doctorado, se dio inicio la SUSTENTACIÓN de la tesis titulada: **“LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS Y SU INFLUENCIA EN EL DESEMPEÑO LABORAL EN LAS EMPRESAS DEL CLÚSTER DE DERIVADOS LÁCTEOS DE LA CIUDAD DE CAJAMARCA, 2022”**; presentado por la **Maestra en Ciencias Económicas con Mención en Administración de Negocios MARÍA ELENA CÁRDENAS LEÓN**.

Realizada la exposición de la Tesis y absueltas las preguntas formuladas por el Jurado Evaluador, y luego de la deliberación, se acordó APROBAR... con la calificación de Dieciocho (18) EXCELENTE... la mencionada Tesis; en tal virtud, la **Maestra en Ciencias Económicas con Mención en Administración de Negocios MARÍA ELENA CÁRDENAS LEÓN**, está apta para recibir en ceremonia especial el Diploma que la acredita como **DOCTOR EN CIENCIAS**, de la Unidad de Posgrado de la Facultad de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas, Mención **CIENCIAS ECONÓMICAS**.

Siendo las 17:20 horas del mismo día, se dio por concluido el acto.

Dr. Alejandro Vásquez Ruiz
Asesor

Dr. Elmer Williams Rodríguez Olazo
Jurado Evaluador

Dr. Edward Fredy Torres Izquierdo
Jurado Evaluador

Dr. Juan José Julio Vera Abanto
Jurado Evaluador

A:

A Dios, por ser mi luz y mi refugio en todo momento.

A la memoria de mi padre, a mi madre, cuyo amor incondicional y sabias palabras han sido
mi guía durante toda mi vida.

A mi esposo e hijos, por su constante apoyo y por ser mi mayor fuente de inspiración y
alegría en este camino.

AGRADECIMIENTO:

Agradezco de todo corazón a mi madre y a mi esposo por su apoyo incondicional durante este proceso. Su amor y aliento han sido fundamentales en cada etapa de mi desarrollo.

A los directivos y colaboradores del Clúster de Derivados Lácteos de Cajamarca, por su valiosa ayuda en esta investigación.

A los docentes de la Escuela de Posgrado de la Universidad Nacional de Cajamarca, cuya guía ha enriquecido mis conocimientos.

Finalmente, a mi asesor de tesis, el Dr. Alejandro Vásquez Ruiz, por su dedicación y orientación en cada etapa de la realización de este estudio.

El éxito de una organización no radica solo en sus recursos, sino en cómo se gestionan las competencias de sus colaboradores para alcanzar un desempeño excepcional.

– Peter Drucker

ÍNDICE

CAPÍTULO I.....	1
INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Planteamiento del problema.....	1
1.1.1. Contextualización.....	1
1.1.2. Descripción del problema.....	3
1.1.3. Formulación del problema.....	4
1.2. Justificación e importancia de la investigación.....	5
1.2.1. Justificación científica.....	5
1.2.2. Justificación técnica y práctica.....	5
1.2.3. Justificación institucional y personal.....	6
1.3. Delimitación de la investigación.....	7
1.3.1. Delimitación temática.....	7
1.3.2. Delimitación temporal.....	7
1.3.3. Delimitación espacial.....	7
1.4. Limitaciones.....	7
1.5. Objetivos de la investigación.....	8
1.5.1. Objetivo general:.....	8
1.5.2. Objetivos específicos:.....	8
CAPÍTULO II.....	9
MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. Antecedentes de la investigación.....	9
2.1.1. A nivel internacional.....	9
2.1.2. A nivel nacional.....	13
2.1.3. A nivel local.....	17

2.2.	Marco epistemológico	18
2.3.	Marco doctrinal	20
2.3.1.	<i>Teoría de la gestión por competencias</i>	20
2.3.2.	<i>Teoría del desempeño laboral</i>	21
2.4.	Marco conceptual	22
2.4.1.	<i>Gestión por competencias</i>	22
2.4.2.	<i>Desempeño laboral</i>	32
2.5.	Definición de términos básicos	47
CAPÍTULO III		50
PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES		50
3.1.	Hipótesis	50
3.1.1.	<i>Hipótesis general:</i>	50
3.1.2.	<i>Hipótesis específicas:</i>	50
3.2.	Variables	50
3.2.1.	<i>Variable independiente:</i>	50
3.2.2.	<i>Variable dependiente:</i>	51
3.3.	Operacionalización de los componentes de las hipótesis	51
CAPÍTULO IV		53
MARCO METODOLÓGICO		53
4.1.	Ubicación geográfica.....	53
4.2.	Diseño de investigación.....	53
4.3.	Métodos de investigación	56
4.4.	Población, muestra, unidad de análisis y unidad de observación	58
4.4.1.	<i>Población:</i>	58
4.4.2.	<i>Muestra:</i>	59
4.4.3.	<i>Unidad de análisis:</i>	60

4.5.	Técnicas e instrumentos de recopilación de información.....	61
4.6.	Técnicas para el procesamiento y análisis de información.....	63
4.7.	Equipos, materiales e insumos.....	64
4.8.	Matriz de consistencia metodológica.....	64
CAPÍTULO V.....		67
RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....		67
5.1.	Presentación de resultados.....	67
5.1.1.	<i>Resultado de la gestión por competencias en las empresas del Clúster de derivados Lácteos.....</i>	68
5.1.2.	<i>Resultado del nivel del desempeño laboral en las empresas del Clúster de derivados Lácteos.....</i>	70
5.1.3.	<i>Resultado de la Influencia de la gestión por competencias en el desempeño laboral en las empresas del Clúster de derivados Lácteos.....</i>	72
5.1.4.	<i>Resultado de la Influencia de la gestión por competencias en la asistencia y puntualidad en las empresas del Clúster.....</i>	73
5.1.5.	<i>Resultado de la Influencia de la gestión por competencias en el trabajo en equipo en las empresas del Clúster.....</i>	75
5.1.6.	<i>Resultado de la Influencia de la gestión por competencias en la productividad en las empresas del Clúster.....</i>	76
5.2.	Análisis, interpretación y discusión de resultados.....	78
5.3.	Contrastación de la hipótesis.....	84
CAPÍTULO VI.....		87
PROPUESTA.....		87
6.1.	Formulación de la propuesta para la solución del problema.....	87
6.1.1.	<i>Diagnóstico Inicial.....</i>	87
6.1.2.	<i>Identificación de puesto claves.....</i>	88

6.1.3. <i>Definición de competencias</i>	88
6.1.4. <i>Modelo de competencias</i>	88
6.1.5. <i>Diccionario de competencias</i>	89
6.1.6. <i>Evaluación y desarrollo de competencias</i>	95
6.1.7. <i>Integración en los procesos de gestión de talento.</i>	97
6.2. Costos de implementación de la propuesta.....	100
6.3. Beneficios que aporta la propuesta.....	103
CONCLUSIONES.....	106
SUGERENCIAS	108
REFERENCIAS	109
APENDICES.....	115
ANEXOS	134

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de operacionalización de los componentes de la hipótesis	52
Tabla 2 Empresas del Clúster de derivados Lácteos de la Ciudad de Cajamarca.....	58
Tabla 3 Muestra de las Empresa del Clúster de derivados Lácteos de la Ciudad de Cajamarca.	60
Tabla 4 Validación de expertos.....	63
Tabla 5 Confiabilidad de los instrumentos – Alfa de Cronbach	63
Tabla 6 Matriz de consistencia lógica	65
Tabla 7 Gestión por competencias en las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022.....	68
Tabla 8 Nivel de desempeño laboral en las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022.....	70
Tabla 9 Análisis de varianza para medir la influencia de la gestión por competencia en el desempeño laboral en las empresas del Clúster de derivados lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022.....	71
Tabla 10 Resumen del modelo estimado	71
Tabla 11 Modelo de regresión lineal estimado	72
Tabla 12 Análisis de varianza para medir la influencia de la gestión por competencia en la asistencia y puntualidad en las empresas del Clúster de derivados lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022.....	72
Tabla 13 Resumen del modelo estimado	73
Tabla 14 Modelo de regresión lineal estimado	73

Tabla 15 Análisis de varianza para medir la influencia de la gestión por competencia en el trabajo en equipo en las empresas del Clúster de derivados lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022	74
Tabla 16 Resumen del modelo estimado	74
Tabla 17 Modelo de regresión lineal estimado	75
Tabla 18 Análisis de varianza para medir la influencia de la gestión por competencias en la productividad en las empresas del Clúster de derivados lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022	75
Tabla 19 Resumen del modelo estimado	77
Tabla 20 Modelo de regresión lineal estimado	77
Tabla 21 Escala de valoración del Alfa de Cronbach.....	135
Tabla 22 Escala de Valoración del coeficiente de correlación	136

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Mapa de la región de Cajamarca.....	53
Figura 2 Contrastación de hipótesis.	55

INDICE DE APENDICES

Apéndice A	116
Apéndice B.....	118
Apéndice C.....	120
Apéndice D	128
Apéndice E.....	133

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1	135
Anexo 2	136

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo estudiar la influencia de la gestión por competencias en el desempeño laboral en las empresas del Clúster de Derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca en 2022. La investigación se realizó a nivel correlacional causal, con un diseño no experimental y de corte transversal, utilizando métodos deductivo-inductivo y analítico-sintético. La población estuvo conformada por 370 colaboradores de seis empresas del clúster de derivados lácteos, de los cuales se seleccionaron 189 colaboradores mediante el muestreo probabilístico aleatorio simple. La técnica utilizada fue la encuesta, y el instrumento principal fue el cuestionario. Los resultados muestran que tanto la gestión por competencias como el desempeño laboral tienen niveles de regularidad, con valores de 95% y 94% respectivamente. El modelo de regresión lineal reveló una fuerte influencia y una correlación positiva muy alta entre la gestión por competencias y el desempeño laboral, con un coeficiente de 0.986. Además, el coeficiente de determinación fue de 0.973, lo que significa que el 97.3% del desempeño laboral puede explicarse por la gestión por competencias. En conclusión, la gestión por competencias influye de manera significativa en el desempeño laboral en las empresas del Clúster de Derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca en 2022. Asimismo, se destacó que cualquier mejora o aumento en la gestión de competencias resultará en un incremento de 1.294 en el nivel del desempeño laboral.

Palabras clave: Gestión por competencias, desempeño laboral, clúster.

ABSTRACT

The objective of this research is to study the influence of competency management on work performance in the companies of the Dairy Products Cluster in the city of Cajamarca in 2022. The research was conducted at a causal correlational level, with a non-experimental and cross-sectional design, using deductive-inductive and analytical-synthetic methods. The population consisted of 370 employees from six companies in the dairy products cluster, from which 189 employees were selected through simple random probabilistic sampling. The technique used was the survey, and the main instrument was the questionnaire. The results show that both competency management and work performance have regular levels, with values of 95% and 94% respectively. The linear regression model revealed a strong influence and a very high positive correlation between competency management and job performance, with a coefficient of 0.986. Furthermore, the coefficient of determination was 0.973, which means that 97.3% of job performance can be explained by competency management. In conclusion, management by competencies significantly influences work performance in the companies of the Dairy Derivatives Cluster of the city of Cajamarca in 2022. Likewise, it was highlighted that any improvement or increase in competency management will result in an increase in 1,294 at the level of job performance.

Keywords: Competency management, work performance, cluster.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1. Planteamiento del problema

1.1.1. Contextualización

El talento humano representa el recurso más importante e invaluable en toda organización, siendo fundamental para alcanzar metas estratégicas. Sus capacidades intelectuales, habilidades, y disposición deben ser aprovechados al máximo para que el equipo logre un desempeño efectivo en favor de la organización. Para ello, resulta crucial contar con un equipo laboral adaptable al cambio y permanentemente motivado para generar ventajas competitivas. En este sentido, la selección, formación, evaluación constante y el desarrollo personal se convierten en pilares esenciales que impulsan a alcanzar los objetivos establecidos y refuerzan la capacidad organizativa de adaptación y sostenibilidad.

Según el Banco Mundial (2015), en su estudio en América Latina, señaló que alrededor del 34% de las empresas se enfrentan a desafíos para reclutar personal calificado, siendo esta la tasa más alta a nivel mundial. Este hallazgo del Banco Mundial subraya una preocupante tendencia en la región latinoamericana, donde la escasez de personal calificado representa un obstáculo significativo que limita el crecimiento económico y la eficiencia empresarial.

El Grupo Manpower, en un estudio realizado en el 2014 reveló que el 69% de las empresas peruanas se enfrentaba a problemas para contratar a los trabajadores adecuados, posicionándose como el segundo país con este tipo de problemas en América Latina (Manpower, 2015).

Estos resultados reflejan un desafío común: la escasez de competencias necesarias para prosperar en un entorno empresarial en constante cambio. Este

déficit de habilidades se hace evidente en las empresas peruanas, donde incluso graduados universitarios carecen de competencias cognitivas, sociales y emocionales esenciales para el desempeño laboral efectivo (Lavado et al., 2016).

Las empresas, independientemente del nivel educativo que busquen en sus candidatos, otorgan una gran relevancia a las habilidades interpersonales y emocionales, como la capacidad de trabajar con otros y la constancia en el desempeño de las tareas, al mismo nivel que las destrezas técnicas. Del mismo modo, valores individuales como la integridad, el sentido de responsabilidad, iniciativa y organización, son consideradas sumamente importantes (Lavado et al., 2016).

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2012), muchas empresas se ven obligadas a contratar empleados con competencias inferiores a las necesarias, especialmente aquellos procedentes de áreas rurales o sectores informales. Esta discrepancia entre las habilidades requeridas y las disponibles conduce a la desmotivación y subutilización de los trabajadores, quienes carecen de un plan de desarrollo profesional que los impulse hacia el éxito laboral.

En la ciudad de Cajamarca, las empresas en general parecen no implementar la gestión por competencias, evidenciándose una notable informalidad en sus procesos operativos. Esta situación se manifiesta en la ausencia de perfiles de puestos definidos, la ausencia de procesos de reclutamiento ajustados a dichos perfiles, la falta de estrategias de capacitación orientadas a satisfacer las necesidades del personal y, como consecuencia, una evaluación de desempeño insuficiente. Este escenario conlleva a la desmotivación de los trabajadores, quienes se ven privados de un plan de desarrollo profesional que favorezca su crecimiento y formación integral

1.1.2. Descripción del problema

Los negocios dedicados a la producción de derivados lácteos, objeto de estudio en esta investigación, enfrentan desafíos significativos relacionados con la informalidad y la ausencia de un modelo de gestión que aproveche las competencias de su personal y no se enfoque en su desarrollo. Esta carencia dificulta la optimización del rendimiento de los colaboradores y limita su motivación, así como su crecimiento profesional acorde a sus habilidades y competencias, lo que repercute en los resultados organizacionales.

Se ha observado que, las empresas pertenecientes al rubro de productos lácteos de Cajamarca, aplican una gestión por competencias limitada, lo que causa una importante discrepancia entre las competencias requeridas (tanto genéricas como específicas) para cada puesto y las competencias que realmente demuestran los colaboradores en sus roles laborales. Esta situación se manifiesta en la ausencia de perfiles de puestos bien definidos, procesos de selección que no están alineados con dichos perfiles, la falta de programas de capacitación adaptados a las necesidades del personal y una evaluación de desempeño insuficiente. Además, se observan problemas de comunicación, excesiva independencia, falta de empatía y deficiencias en el liderazgo.

Como resultado, el desempeño laboral en estas empresas muestra resultados negativos, lo que limita que los empleados alcancen su máximo potencial, y esto se traduce en una menor productividad, ya que las tareas no se realizan con los estándares requeridos en cuanto a calidad, ni se completan en el tiempo esperado, impidiendo así alcanzar los objetivos organizacionales deseados.

Es por estas razones que esta investigación tiene como objetivo principal comprender en detalle cómo se gestiona actualmente el talento humano basado en competencias, así como la forma en que estas estrategias están impactando en el

desempeño de los colaboradores en empresas que integran el Clúster de derivados lácteos en Cajamarca, para que a partir de esta información sea posible identificar oportunidades de mejora más eficientes y efectivas.

Frente a esta problemática se plantean las siguientes interrogantes.

1.1.3. Formulación del problema

Pregunta general

¿Cómo influye la gestión por competencias en el desempeño laboral en las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca en el año 2022?

Preguntas auxiliares

¿Cómo se caracteriza la gestión por competencias en las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca en el año 2022?

¿Cuál es el nivel del desempeño laboral en las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca en el año 2022?

¿Cómo influye la gestión por competencias en la asistencia y puntualidad en las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca en el año 2022?

¿Cómo influye la gestión por competencias en el trabajo en equipo en las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca en el año 2022?

¿Cómo influye la gestión por competencias en la productividad en las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca en el año 2022?

¿Cómo elaborar una propuesta de la gestión por competencias y el desempeño laboral en las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca en el año 2022?

1.2. Justificación e importancia de la investigación

1.2.1. Justificación científica

La tesis doctoral realizada ha contribuido significativamente aportando valiosos avances al conocimiento en el área temática de gestión por competencias y desempeño laboral, integrando y analizando diversas teorías de Recursos Humanos, se ha logrado precisar y enriquecer el marco teórico existente, proporcionando una base sólida para una mayor comprensión de estos conceptos. Este avance teórico no solo beneficia la práctica empresarial, sino que también fomenta el análisis crítico, el intercambio de ideas, y el diálogo entre investigadores, contribuyendo al desarrollo continuo del campo.

Además, los hallazgos de esta investigación abren nuevas perspectivas para profundizar y guiar estudios a futuro que estén relacionados con esta temática. Al ofrecer nuevas perspectivas y enfoques sobre las variables clave relacionadas a la temática específica en el campo de la gestión del talento humano, este estudio ofrece una base importante para investigaciones posteriores. Otros investigadores pueden utilizar este trabajo como antecedente para explorar aspectos específicos más a fondo, validar o refutar los hallazgos existentes, o ampliar la comprensión de estos temas en diferentes contextos organizacionales o culturales.

1.2.2. Justificación técnica y práctica

Con el objetivo principal de aportar a conocimientos aplicables en el contexto de la gestión por competencias, se lleva a cabo esta investigación, específicamente buscando impulsar mejoras en cuanto al desempeño de los colaboradores en empresas del distrito de Cajamarca que integran el Clúster de Derivados Lácteos. Esta elección se fundamenta en la urgencia que enfrentan las empresas de mejorar sus prácticas relacionadas a la administración del talento

humano para conservar su competitividad en un ambiente empresarial dinámico y fluctuante.

Los hallazgos obtenidos a través de esta investigación ofrecen una valiosa perspectiva sobre las prácticas actuales de gestión por competencias en el Clúster de Derivados Lácteos. Los resultados revelan la brecha existente entre la teoría y aplicación de ésta en escenarios reales en cuanto a la implementación efectiva de estrategias de gestión del talento humano basada en las competencias de los miembros de la organización. Se identificaron áreas clave a mejorar en la gestión del talento humano, particularmente en lo que respecta a la conexión entre las competencias de cada uno de los trabajadores y las metas estratégicas organizacionales.

Por lo tanto, se argumenta que es fundamental que las empresas del Clúster de Derivados Lácteos consideren realizar ajustes y mejoras en sus políticas de gestión por competencias. Estos ajustes deben estar orientados a fortalecer la identificación, desarrollo y evaluación de competencias en su personal, con el fin de maximizar el potencial individual y colectivo y, en última instancia, mejorar el desempeño laboral y la capacidad de las empresas para adaptarse y competir de mejor manera en un entorno que es cada vez más exigente.

1.2.3. Justificación institucional y personal

De acuerdo a los resultados de esta pesquisa, el nivel gerencial de las empresas pertenecientes al Clúster de Derivados Lácteos ha mejorado la gestión por competencias mediante una propuesta que busca incrementar de manera eficiente y efectiva la calidad del trabajo realizado por los empleados conectando sus habilidades con las metas de las empresas.

Desde un punto de vista personal, la realización de este estudio ha fortalecido los conocimientos en el área de recursos humanos, permitiendo maximizar la labor profesional con el propósito de diseñar soluciones efectivas que resuelvan los retos organizacionales y obtener beneficios a largo plazo.

Además, este estudio cumple es un paso necesario para alcanzar el grado de Doctora en Ciencias con especialización en Ciencias Económicas en la Universidad Nacional de Cajamarca.

1.3. Delimitación de la investigación

1.3.1. Delimitación temática

Gestión por competencias, abordada desde el área de recursos humanos y desempeño laboral, abordado desde el área de los colaboradores.

1.3.2. Delimitación temporal

Esta investigación se llevó a cabo durante el periodo 2022.

1.3.3. Delimitación espacial

La presente pesquisa se circunscribe en el ámbito de acción de las empresas del Clúster de derivados lácteos en la ciudad de Cajamarca.

1.4. Limitaciones

Es importante tener en cuenta que los resultados de esta investigación son aplicables únicamente al departamento de Cajamarca durante el periodo de estudio. Si bien ofrecen una sólida comprensión de las dinámicas organizacionales y las prácticas de gestión por competencias en esta región, es necesario ser cauteloso al generalizar los resultados a otras áreas geográficas o períodos temporales.

Cada entorno organizacional está influenciado por factores únicos, como el contexto cultural, económico y político, que tienen un efecto directo en cómo se implementan y funcionan efectivamente las prácticas de gestión por

competencias. Además, se identificaron restricciones en la recopilación de información en algunas empresas.

1.5. Objetivos de la investigación

1.5.1. Objetivo general:

Estudiar la influencia de la gestión por competencias en el desempeño laboral en las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca en el 2022.

1.5.2. Objetivos específicos:

Caracterizar la gestión por competencias en las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca en el año 2022.

Determinar el nivel del desempeño laboral en las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca en el año 2022.

Determinar la influencia de la gestión por competencias en la asistencia y puntualidad en las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca en el año 2022.

Establecer la influencia de la gestión por competencias en el trabajo en equipo en las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca en el año 2022.

Determinar la influencia de la gestión por competencias en la productividad en las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca en el año 2022.

Elaborar una propuesta de mejora de la gestión por competencias en el desempeño laboral en las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca en el año 2022.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. A nivel internacional

Castillo (2020), en la investigación que llevo por nombre “*Competencias clave que favorecen el desempeño laboral del trabajador técnico de la Industria Metalmeccánica en Nuevo León*” (Tesis de doctorado). Universidad Autónoma de Nueva León, México, el objetivo principal se centró en analizar como las competencias clave impactan el desempeño laboral de los técnicos que trabajan en el rubro metalmeccánico. Se adoptó un tipo aplicado, con un enfoque de orientación cuantitativa y un diseño no experimental de corte transeccional. Se utilizó el análisis factorial de componentes principales y la regresión lineal multivariada como métodos de análisis estadístico. La muestra incluyó 76 empresas seleccionadas de una población de 91 unidades de análisis. Los hallazgos revelaron que la orientación hacia la calidad total y la adquisición de múltiples habilidades de nivel técnico se posicionan como competencias fundamentales que más influyen en el rendimiento y calidad del trabajo de los técnicos. Además, se observó una relación negativa significativa entre el compromiso con el entorno y el rendimiento laboral, lo que sugiere que, a menor competencia esencial, mayor es el desempeño laboral. Sin embargo, las competencias relacionadas con la colaboración entre miembros y la resolución de problemas no demostraron incidencia en el rendimiento laboral del personal técnico.

El autor concluyó que las actitudes, habilidades, valores personales, conocimientos adquiridos, actitudes y características personales se relacionan de manera causal con el rendimiento laboral del técnico.

Santacruz, López y Morales (2019), cuyo estudio llevó por título “*Análisis de modelos de gestión por competencias como fomento a la competitividad en organizaciones del Sector Textil*” (Artículo científico). Universidad CES, Medellín, Colombia, se propusieron examinar diversos modelos de gestión por competencias para adecuarse a los distintos cambios en el contexto tecnológico y laboral suscitados a nivel empresarial. La investigación fue básica, nivel descriptivo, fueron 120 empleados del sector quienes integraron la muestra. Se utilizaron encuestas como técnica para recopilar datos, y un cuestionario como instrumento. Los resultados obtenidos, indicaron que la aplicación de modelos de gestión que toman como base las competencias del personal, facilitan la integración y coordinación de los procesos que van desde la selección adecuada, la evaluación continua del rendimiento y el desarrollo, lo que contribuye al fortalecimiento del capital humano y a su desarrollo efectivo.

En conclusión, los autores enfatizaron la necesidad de que las empresas textiles prioricen los modelos de gestión que giren en torno a las competencias, para alcanzar resultados importantes y favorables en su posicionamiento competitivo en el mercado.

Vera (2018), desarrolló una publicación científica que llevó por título “*Las competencias laborales como eje formativo para mejorar el desempeño organizacional*” (Artículo científico). Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí, Ecuador, centrado en analizar la importancia de las competencias de los

colaboradores en su formación y desarrollo. Los resultados obtenidos destacaron la existencia de diferentes denominaciones, pero hay dos categorías fundamentales de competencias: las técnicas profesionales, que incluyen conocimientos específicos y por otra parte están las emocionales, que incluyen la capacidad de gestionar la comunicación y liderazgo, enfatizando que el éxito laboral no se logra únicamente con las primeras. En cuanto a las categorías propuestas, la mayoría de estudios hace referencia las competencias emocionales con términos como genéricas, sociales o formativas.

En conclusión, el autor argumentó que desarrollar competencias en los trabajadores de las organizaciones requiere una conexión con el modelo de gestión que se adopte a nivel empresarial, así como con la categorización de las competencias. Esto se presenta como el fundamento a nivel teórico y metodológico para una integración apropiada entre las demandas del mercado laboral, los perfiles basados en competencias y los planes de formación. Señaló, además, la relevancia de que los programas de formación en las empresas fomenten las competencias laborales que contribuyan a un desempeño organizacional eficiente, lo cual implica gestionar las empresas como entornos de aprendizaje permanentes garantizando un balance entre los objetivos individuales y los de la organización.

Hernández y Santamaria (2018), llevaron a cabo una investigación que publicaron bajo el título “*Modelo de gestión de talento humano por competencias de la ONG para la discapacidad Fundación Cuesta Holguín*” (Artículo científico). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador, se propusieron desarrollar un modelo para la gestión del personal de una fundación que estuviera sustentado en un sistema conformado por competencias y medidas de rendimiento para su

evaluación en Fundación "Cuesta Holguín". Este modelo fue diseñado con el fin de gestionar adecuadamente al personal de acuerdo a sus competencias, que sea acorde a los objetivos de la ONG. Se emplearon varios métodos, se realizó un análisis de documentos oficiales de la organización, se entrevistó a colaboradores, y se utilizaron formularios. Para el análisis estadístico se consideró el método Delphi y coeficiente de concordancia de Kendall. Los datos obtenidos 4 competencias organizacionales compuestas en conjunto por 14 indicadores, así como 21 competencias para 5 puestos clave del proyecto denominado "Inserción Laboral", el cual se formó a partir de 55 indicadores que evaluaron el desempeño. Partiendo de dicho sistema de competencias, se realizó una propuesta que consistió en un modelo con subsistemas de proceso de selección, formación y desarrollo, así como también un sistema de compensaciones y un proceso de evaluación del rendimiento laboral. Para lograr con éxito la fase de ejecución, desarrollaron un procedimiento principal, complementado por cuatro procedimientos específicos.

Se concluyó que es viable la aplicación del modelo propuesto, toda vez que es comprensible y abarca de manera completa la gestión por competencias, siendo útil para ser ejecutado tanto en entidades públicas como privadas que trabajan en el ámbito de la discapacidad y desean mejorar su desempeño. Además, se estableció una relación entre los objetivos organizacionales de la ONG y las competencias de los empleados, formulando 22 indicadores a partir de los cuales se logró su adecuada evaluación y administración.

Correa (2017), en su trabajo de investigación publicado como "*Incidencia de la gestión por competencias en el crecimiento empresarial*" (Artículo científico). Universidad Técnica de Machala, Ecuador, empleó un nivel descriptivo. La muestra fueron 28 profesionales a quienes se encuestó,

aplicándoles un cuestionario. Se obtuvo como resultados la relación favorable y altamente significativa entre las variables en mención.

Concluyendo en que la implementación de la gestión del personal con enfoque en sus competencias en empresas exportadoras generó un impacto positivo en el personal, evidenciándose cambios positivos tanto en las habilidades como en las capacidades. Esto se tradujo en un aumento en las ventas y una mayor rentabilidad para dichas empresas.

2.1.2. A nivel nacional

Navarro (2022), presentó su investigación con título “*Competencias para el cargo en la mejora del desempeño laboral de los trabajadores en una entidad del Estado, Piura – 2022*” - Perú (Tesis de doctorado), Universidad Cesar Vallejo, se propuso desarrollar un modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño de los empleados de una entidad estatal en Piura en 2022. El estudio se ubica dentro de un diseño de investigación no experimental, tipo básico y de corte transversal abarcando los niveles descriptivo, explicativo y predictivo. La población analizada comprendió 90 empleados, quienes conformaron también la muestra. Se consideró conveniente el uso de la encuesta y un cuestionario para recolectar la información. Los hallazgos evidenciaron que el 38,89% de los encuestados consideraron que el nivel de competencia para el cargo era regular, mientras que un 33,33% lo calificaron como bajo. Solo un 27,78% percibió un nivel alto de competencias para el cargo. Respecto al desempeño laboral, se demostró que el 36,67% de los empleados tenían un regular desempeño, el 33,3% presentaba un mal desempeño y el 30% mostraba un buen desempeño. Además, se observó una correlación de 0,451, manifestando una asociación directa y positiva entre las competencias y el desempeño laboral, con

un p-valor de 0,000 que denota una alta significancia entre estas variables al compararlo con el estándar de 1% de significatividad.

Como conclusión, se propuso un plan para mejorar las competencias enfocadas en los requerimientos y necesidades de cada cargo, con el objetivo de optimizar el rendimiento laboral de los trabajadores pertenecientes a la Dirección Regional de la Producción en el año 2022, a fin de fortalecer las habilidades y conocimientos requeridos para un óptimo desenvolvimiento en el cargo.

Pacherrez (2021), en el estudio titulado “*Modelo de gestión por competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad provincial de Rioja, 2020*” - Perú. (Tesis de doctorado), Universidad Cesar Vallejo, se planteó desarrollar un modelo de gestión por competencias con el objetivo de potenciar el rendimiento laboral de los empleados de dicha institución. La investigación se enmarcó dentro de un diseño no experimental de naturaleza descriptiva y propositiva. Para realizar el estudio y lograr una correcta recolección de datos, se decidió emplear la técnica conocida como encuesta, utilizando un cuestionario. Se realizaron dos muestras, una dirigida a los colaboradores y otra a los directivos. Los hallazgos revelaron que el 77.8% de los colaboradores reportaron un bajo desempeño laboral, expresando su insatisfacción con el trato recibido y señalando la falta de cumplimiento de los objetivos planificados en el tiempo establecido.

Como conclusión, el autor sugirió un modelo de gestión por competencias y destacó la importancia de establecer políticas, normas, procedimientos y técnicas estratégicas para garantizar su implementación efectiva y sostenibilidad en el tiempo.

Valiente et al., (2020) en su trabajo de investigación publicado como “*Gestión por competencias y su impacto para mejorar el desempeño laboral en las empresas Constructoras del distrito de Trujillo, 2018*” - Perú (Artículo científico) Universidad Nacional de Trujillo. Tuvieron como objetivo principal establecer la influencia de la gestión por competencias como herramienta para mejorar el desempeño en los colaboradores de empresas pertenecientes al rubro construcción en dicho distrito. Esta pesquisa adoptó un diseño no experimental, nivel correlacional causal y corte transeccional. El grupo de muestra se conformó por 115 empresas identificadas utilizando un método de muestreo no probabilístico. Se emplearon cuestionarios tipo escala de Likert. Los resultados revelaron que un 45% de las empresas llevan a cabo la gestión por competencias a un nivel medio, mientras que el 39% la implementan a un nivel alto. Además, se observó que el 37% de estas empresas presentan un desempeño administrativo que se ubica en el nivel alto, y el 34% exhiben un nivel medio en este aspecto. Se concluye que la gestión por competencias impacta de manera significativa al desempeño laboral en las empresas analizadas. Este hallazgo se sustenta en el coeficiente de contingencia del estadístico Tau-b de Kendall, el cual presentó un valor de $[\tau] = 0.845$, con un grado de significancia inferior al 5% ($P < 0.005$), y un coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.905.

Falcon (2020) presentó su investigación con título “*Gestión por competencias y su influencia en el el desempeño laboral de los trabajadores de una Empresa constructora - 2019*” (Artículo científico). Universidad Ricardo Palma. Lima – Perú, se propuso establecer el efecto de la de la primera variable en la segunda variable. La pesquisa seleccionó un diseño no experimental de corte transversal, que incluyó el nivel descriptivo y de correlación. La muestra la

integraron 95 trabajadores de 126. Para recoger la información, se empleó un cuestionario para cada variable de estudio. Los hallazgos evidenciaron de manera contundente que el desempeño de la gestión por competencias era regular en el 42.11% y bueno en un 34.74%. Además, en cuanto al reclutamiento, el nivel fue regular en un 43.16% y bueno en un 32.63%; en la selección fue regular en un 36.84% y bueno en un 36.84%; y en la capacitación fue regular en un 45.26% y bueno en un 34.74%.

En cuanto al desempeño de la empresa, se observó que el nivel fue regular en un 47.37% y bueno en un 30.53%. En términos de eficacia, el nivel fue regular en un 45.26% y bueno en un 33.68%; en eficiencia, fue regular en un 49.47% y bueno en un 28.42%; mientras que, en el área de relaciones interpersonales, fue regular en un 44.21% y bueno en un 29.47%.

El autor concluyo que las variables analizadas presentan una correlación positiva, de manera significativa y proporcional. Además, se demostró que los procesos de reclutamiento, selección y capacitación están estrechamente relacionados de forma significativa y de manera directa proporcional con el rendimiento de los colaboradores tomando como base lo que ellos perciben de la empresa, incluyendo aspectos como las oportunidades de crecimiento y la claridad en las expectativas del puesto.

Díaz, Núñez y Cáceres (2018), llevaron a cabo un estudio que publicaron bajo el título "*Influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional*" - Lima, Perú. (Artículo científico), Universidad César Vallejo, se propusieron determinar si las competencias gerenciales y la gestión por resultados tienen influencia en la imagen institucional de la Unidad de Gestión Educativa Local 02 en Lima, Perú, durante el período

comprendido entre septiembre de 2017 y mayo de 2018. En relación a la metodología, el estudio fue de naturaleza cuantitativa, no experimental-transversal, de nivel correlacional y explicativo. Tuvo como muestra a 218 participantes seleccionados de una población de 500, a quienes se encuestó mediante un cuestionario. Los resultados indicaron que tanto las competencias gerenciales como la gestión por resultados ejercen una influencia que es directa, en la imagen institucional. Esto se sustenta en el R² de Nagelkerke, que demostró una efectividad predictiva del 84.3% para estimar la probabilidad de que ocurran las categorías que conforman la variable dependiente.

La pesquisa tuvo como conclusión que las competencias gerenciales y la gestión por resultados influyen de manera positiva en el accionar y la personalidad corporativa. Se evidencia que el liderazgo del gerente se refleja en la consecución de metas y el incremento de la productividad, lo que contribuye significativamente a la imagen institucional de la empresa.

2.1.3. A nivel local

Cabrejos (2017) en el estudio que llevo por nombre “*Gestión por competencias y productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria en Mypes de Cajamarca (periodo 2016 - 2017)*” – Perú (Tesis de doctorado) Universidad Nacional del Callao, se propuso determinar en qué medida la aplicación de la gestión por competencias afecta a la variable de productividad laboral en el área de mantenimiento de maquinaria pesada en micro y pequeñas empresas. El estudio fue de tipo aplicado y se enfocó en describir, correlacionar y explicar. La población se integró por 100 empleados, seleccionando a 80 individuos para conformar la muestra. Los resultados revelaron, un nivel de "Sig." de 0,000, al aplicar el coeficiente Rho de Spearman,

se tuvo un valor de 0,384, es decir existe influencia significativa positiva entre la aplicación de la gestión por competencias y la productividad.

En conclusión, se determinó que la gestión por competencias tiene una influencia significativa en la productividad laboral de los empleados del área de mantenimiento de maquinaria pesada en las micro y pequeñas empresas de la ciudad de Cajamarca durante los años 2016-2017. Este hallazgo respalda la importancia de implementar estrategias de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral en este sector específico.

2.2. Marco epistemológico

Este estudio se enmarcó dentro de la corriente filosófica del positivismo, específicamente en la hipótesis ontológica que postula la existencia de una esencia intrínseca en el objeto de estudio y una separación entre el sujeto que investiga y el objeto investigado. En este contexto, Guamán, Hernández y Lloay (2020) sostienen que el positivismo busca explicar, controlar y predecir la naturaleza de la realidad. Este enfoque describe la realidad como algo dado y establece una relación entre sujeto que estudia y el objeto que es estudiado, que se considera independiente, neutral y desprovista de valores. Su objetivo principal radica en la generalización a través de metodologías deductivas y cuantitativas.

Asimismo, Della y Keating (2013) señalan que el positivismo se adentra en la explicación del conocimiento científico y en cómo la ciencia debe proceder para garantizar la veracidad de sus resultados. Según esta corriente, el mundo se percibe como una entidad objetiva, independientemente de la percepción del sujeto que investiga y observa, en teoría completamente accesible. La labor del sujeto que investiga se concentra en la descripción y análisis del suceso. En esta línea, los enfoques positivistas parten del supuesto de que, tanto en las ciencias

naturales como en las ciencias del campo social, el investigador puede mantenerse separado de aquello que está estudiando, es decir centrarse en observarlo de manera imparcial, sin ejercer influencia sobre él. Además, en ambas disciplinas existen regulaciones sistemáticas y normas que rigen el objeto que se estudia y pueden ser sometidas a análisis empírico.

La investigación establece una asociación correlacional causal entre la gestión por competencias y el desempeño laboral. Estas variables fueron definidas y estructuradas a través de una matriz metodológica en la cual se incluyeron dimensiones específicas, así como indicadores que facilitaron su medición y evaluación. Su relación se ha examinado rigurosamente para garantizar la credibilidad científica. Por ejemplo, se ha evaluado la validez interna del cuestionario mediante el coeficiente de Alfa de Cronbach. Además, se ha utilizado un modelo de regresión lineal simple para medir la correlación causal. Esta metodología rigurosa permite verificar los resultados del estudio y permite que otros investigadores o la comunidad científica puedan confirmar o refutar los hallazgos a través de estudios similares o comparativos.

La investigación contribuye significativamente al conocimiento al generar una base de datos propia, diseñar un cuestionario y realizar un análisis estadístico exhaustivo. Además, se ha elaborado una propuesta de mejora para abordar la problemática identificada en el Clúster de derivados lácteos en relación con las variables estudiadas. Estos hallazgos representan una valiosa contribución al desarrollo del conocimiento científico en la disciplina.

2.3. Marco doctrinal

2.3.1. Teoría de la gestión por competencias

Según Alles (2015), la gestión por competencias consiste en una forma de administrar al personal de una empresa de modo que se conecten las habilidades y conocimientos de éstos con las metas principales de la empresa. Este modelo no solo se basa en seguir determinados procesos, sino en descubrir y desarrollar las capacidades de cada colaborador a fin de que se contribuya efectivamente en el logro de la misión y visión organizacional. Además, con este modelo se fomenta la cooperación en todos los niveles de la empresa, impulsando así la colaboración entre colegas para alcanzar objetivos comunes, al tiempo que reconoce y capitaliza las habilidades individuales de cada colaborador.

Además, la teoría de gestión por competencias de Alles destaca la importancia de enfocarse en el desarrollo del talento individual, mediante la identificación de las fortalezas y áreas de mejora de cada colaborador y la implementación de programas de capacitación y desarrollo personalizados. Asimismo, se enfatiza la vinculación de las competencias con la cultura organizacional, asegurando que estén alineadas con los valores y principios de la empresa, lo que promueve un ambiente de trabajo coherente y unificado.

La evaluación del desempeño basada en competencias es otro aspecto clave, donde se evalúa no solo los resultados alcanzados, sino también cómo se han aplicado y desarrollado las competencias requeridas para el puesto. Esto, a su vez, impacta en la toma de decisiones estratégicas de la empresa, permitiendo decisiones más informadas sobre la contratación, desarrollo y retención del talento humano. Finalmente, la gestión por competencias se destaca por su capacidad de adaptarse a entornos empresariales cambiantes, lo que permite a las

organizaciones ser más flexibles y ágiles para enfrentar desafíos emergentes y aprovechar nuevas oportunidades en el mercado.

El proceso de implementación incluye cuatro etapas: el diseño del modelo, la selección del personal basada en competencias, la medición del desempeño y finalmente, trabajar en desarrollar las competencias.

Es decir, esta teoría es fundamental para esta investigación, ya que proporciona un marco conceptual que permite entender como las competencias individuales de los colaboradores están relacionadas con su desempeño en las empresas que conforman el clúster de derivados lácteos de la ciudad de Cajamarca. Este enfoque no solo alinea las competencias individuales con las metas de la organización, sino que identifica áreas de mejora y desarrollo en los empleados, lo que puede resultar en un aumento significativo en la efectividad organizacional. Además, la metodología propuesta ofrece herramientas prácticas que pueden ser implementadas en las empresas del sector para optimizar el rendimiento y afrontar un entorno en cambio permanente.

2.3.2. Teoría del desempeño laboral

La Teoría del Desempeño Basado en Objetivos (DBO), desarrollada por Locke y Latham (1990), representa un enfoque fundamental en el ámbito de la psicología organizacional, destacando la influencia crucial de los objetivos en el desempeño laboral. Este marco teórico postula que la fijación de metas específicas y retadoras tiene un impacto sustancial en la motivación y el rendimiento de los empleados. Según Locke y Latham, los objetivos claros y medibles proporcionan una dirección definida y un estándar de desempeño para los trabajadores, lo que les permite concentrar sus esfuerzos y energía en la consecución de resultados concretos.

La Teoría del Desempeño Basado en Objetivos distingue entre distintos tipos de metas, incluyendo objetivos de desempeño, de aprendizaje y de desarrollo. Los objetivos de desempeño se centran en los resultados específicos que se esperan alcanzar en el trabajo, mientras que los de aprendizaje buscan adquirir nuevas habilidades y conocimientos. Por otro lado, los objetivos de desarrollo se orientan hacia el crecimiento personal y profesional a largo plazo. En este sentido, Locke y Latham argumentan que el establecimiento de metas desafiantes pero alcanzables fomenta una mayor motivación intrínseca en los empleados, refuerza el compromiso con el trabajo y eleva su desempeño en general.

Es decir, la Teoría del Desempeño Basado en Objetivos es esencial para esta investigación, ya que proporciona una base para comprender cómo la fijación de metas impacta el rendimiento de los colaboradores en las empresas del clúster de derivados lácteos de Cajamarca. Al enfatizar la importancia de establecer objetivos específicos y desafiantes, esta teoría permite identificar estrategias efectivas para motivar a los colaboradores, lo que a su vez puede mejorar su compromiso y productividad. En un entorno competitivo, aplicar este enfoque puede resultar en un aumento significativo en el desempeño laboral y contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización.

2.4. Marco conceptual

2.4.1. Gestión por competencias

A. Definiciones. Las competencias han sido objeto de análisis por numerosos investigadores. Algunos de los académicos prominentes en este campo incluyen a:

Spencer y Spencer (1993) describen las competencias como características fundamentales del individuo que se manifiestan a través de su comportamiento o pensamiento. En resumen, las competencias de los empleados se reflejan en su conducta.

Por otro lado, Alles (2009) sostiene que las competencias se refieren a los rasgos básicos del ser humano que indican tipos de comportamiento actitudes y formas de pensar, generalmente aplicables a diversas situaciones durante un período prolongado de tiempo.

Según Galdeano y Valiente (2010), mencionan que la competencia se refiere a la habilidad de un profesional para tomar decisiones fundamentadas en los saberes, destrezas y actitudes vinculados al campo de su profesión, con el fin de resolver problemas complejos en su actividad laboral.

Estas perspectivas resaltan que las competencias son elementos esenciales que inciden en la forma en que las personas se desempeñan y toman decisiones en diferentes contextos, ya sea en su vida personal como profesional. Seguidamente, se expone el estudio detallado llevado a cabo por los investigadores en torno a la gestión por competencias.

Para Alles (2008), este enfoque para gestionar se fundamenta en un modelo basado en competencias que unifica el esfuerzo de todos los niveles en la organización, desde los directivos hasta el resto del personal, logrando que trabajen en conjunto para conseguir los objetivos organizacionales, aportando al logro de la visión, misión y estrategia empresarial.

La gestión por competencias combina los conocimiento, actitudes, habilidades e inteligencia emocional en un perfil que se puede medir objetivamente. Este enfoque permite una gestión integral del talento humano,

ajustada a las estrategias institucionales, transformando rasgos individuales en conductas que promueven un rendimiento sobresaliente (Vanguardia, 2015).

Desde otro enfoque, Pecanha (2020) define la gestión por competencias como un enfoque organizacional cuyo objetivo es conectar los conocimientos y habilidades que poseen los empleados con la misión y los objetivos de la organización, logrando así identificar el perfil ideal para cada puesto de trabajo y desarrollando estrategias de reclutamiento y formación alineadas al puesto laboral.

Específicamente, la gestión por competencias constituye un modelo ampliamente estudiado y adoptado en el ámbito organizacional. La diversidad de definiciones y perspectivas presentadas por los investigadores mencionados resalta la complejidad y la importancia de este concepto en la mejora del desempeño individual y organizacional. Además, estas definiciones proporcionan una perspectiva completa de cómo las competencias influyen en la toma de decisiones, la resolución de problemas y la concordancia de los recursos humanos con los objetivos de la organización. En conjunto, estas perspectivas proporcionan un marco sólido para entender y utilizar la gestión por competencias como un recurso estratégico para el éxito empresarial.

B. Componentes de las competencias. Lanao (2018), sostiene que existen varios componentes indispensables para que un individuo pueda llevar a cabo las conductas que se encuentran en las competencias que conforman el perfil de requerimientos del puesto:

Saber (conocimientos). Este componente incluye la totalidad de saberes requeridos para ejecutar el cargo de forma efectiva.

Saber hacer (habilidades / destrezas). Hace referencia a la capacidad de emplear los saberes adquiridos en el trabajo diario para solucionar problemas.

Saber estar (actitudes / intereses). Este componente aborda la adecuación del comportamiento y las actitudes del individuo con las reglas y objetivos de la organización.

Querer hacer (motivación). Este componente implica la voluntad del individuo para esforzarse en el desarrollo de sus labores, lo que está relacionado directamente al reconocimiento que percibe por parte de la organización.

Poder hacer (medios y recursos). En este componente se incluyen los medios, herramientas y condiciones requeridas para que el colaborador pueda desempeñarse de manera eficiente en el trabajo y tenga comportamientos esperados según la competencia y hacerlo de manera adecuada.

Estos componentes ofrecen una comprensión detallada de los elementos necesarios para que las personas logren desempeñarse de manera efectiva en un puesto de trabajo. La consideración de factores como el conocimiento, las habilidades, las actitudes, la motivación y los recursos disponibles destaca lo complejo que es desarrollar y aplicar competencias dentro de la organización. Esta estructura sirve como una herramienta para identificar y estimular el crecimiento profesional de los empleados, así como para mejorar la eficacia organizacional en general.

C. Tipos de competencias. Alles (2015) ofrece una clasificación detallada de los tipos de competencias en el ámbito empresarial:

Competencias cardinales. Estas competencias se destacan como las más fundamentales y cruciales dentro de la empresa. Representan las características distintivas que definen la identidad y el enfoque estratégico organizacional. Estas competencias marcan la diferencia entre la empresa y sus competidores, sirviendo como pilares fundamentales para el éxito organizacional. Ejemplos de

competencias cardinales pueden incluir la orientación al cliente, la innovación, la calidad y la integridad.

Competencias específicas gerenciales. Son competencias que se centran en las habilidades y capacidades necesarias para aquellos que ocupan roles de liderazgo y gestión dentro de la empresa. Estas competencias están dirigidas a aquellos que tienen responsabilidades directas sobre equipos y personal. Comprenden las capacidades de liderazgo, la habilidad para tomar decisiones, la comunicación clara, la gestión del cambio y habilidades para resolver problemas complejos. Es imprescindible que los líderes y directivos posean estas competencias para orientar de manera eficaz a sus equipos en la realización de los objetivos y metas de la organización.

Competencias específicas por área. Se refiere al conjunto de saberes, habilidades y talentos necesarios para un rendimiento óptimo en áreas funcionales o departamentales específicas dentro de la empresa. Cada área funcional puede tener competencias particulares que son indispensables para el desempeño exitoso de los roles dentro de esa área. Por ejemplo, en el área de ventas, las competencias pueden incluir habilidades de negociación, persuasión, conocimiento del producto y gestión de clientes. En el área de recursos humanos, las competencias pueden incluir la capacidad para reclutar y seleccionar talento, habilidades de gestión del rendimiento y conocimientos en legislación laboral.

Esta clasificación proporciona una comprensión detallada de los diferentes tipos de competencias necesarias en el entorno empresarial, ayudando a las organizaciones a que reconozcan y fomenten las capacidades necesarias para alcanzar el éxito organizacional e individual.

D. Modelos de competencias. Con el desarrollo de la teoría sobre competencias, se han planteado distintos modelos para asegurar su aplicación efectiva, reflejando la complejidad y diversidad de habilidades requeridas en el entorno laboral moderno. Mertens (1996) ha categorizado estas propuestas en tres modelos principales:

Modelo funcional. Centrado en el reconocimiento y definición de las competencias técnicas necesarias para un perfil específico. Las competencias en este modelo se derivan del análisis de las tareas principales, enfatizando en los resultados que se obtengan de la tarea y no en los métodos utilizados para lograrlos. Además de medir el nivel de competencias técnicas de los colaboradores, especialmente relacionadas con oficios específicos, este enfoque también sirve como base del inicio de procesos de certificación de competencias, permitiendo a las empresas identificar y abordar las brechas de habilidades.

Modelo conductual. En contraste con el modelo funcional, este enfoque se centraliza en las conductas relacionadas con un rendimiento sobresaliente en el trabajo. Se considera particularmente importante para puestos ejecutivos, aunque también puede ser aplicable a puestos intermedios y posiciones de menor responsabilidad en áreas como ventas y calidad del servicio. Las competencias conductuales son especialmente valoradas en entornos donde las interacciones humanas y la comunicación efectiva desempeñan un rol fundamental en el éxito organizacional. Este modelo se enfoca en identificar y desarrollar habilidades como el liderazgo, la resolución de problemas y la capacidad de trabajo en equipo.

Modelo constructivista o integrativo. Este enfoque reconoce la complejidad inherente a las competencias laborales, definiéndolas por aquello que el individuo realiza para alcanzar un determinado resultado en una situación específica, dando cumplimiento a especificaciones tanto de calidad como de

satisfacción. Este modelo considera tanto aspectos funcionales como conductuales, reconociendo las habilidades y conocimientos que las personas aportan desde su formación temprana y la importancia de adaptarse a diferentes situaciones laborales. Aunque es el más desafiante de implementar debido a su naturaleza integradora, proporciona una perspectiva integral de las competencias requeridas para el éxito en el ambiente de trabajo actual.

E. Objetivos de un modelo de gestión por competencias. Según Molina (2012), los objetivos primordiales de un modelo de gestión por competencias para el talento humano son:

Alinear la estrategia del recurso humano con la estrategia general de la empresa. Este modelo ofrece un marco de referencia para los empleados, enfocado en dirigir su rendimiento hacia los objetivos de la institución. Se busca traducir las necesidades organizativas futuras en comportamientos actuales.

Mejorar la adecuación colaborador-puesto. Al obtener el perfil competencial tanto de los puestos como de los colaboradores, el modelo facilita una comparación que permite gestionar las diferencias. Esto incluye requerimientos de capacitación, potenciales cambios o ascensos dentro de la empresa, además de la definición de metas de rendimiento durante el proceso de evaluación.

Integrar las distintas funciones del talento humano dentro del modelo. El modelo abarca funciones como selección, formación, desarrollo, evaluación y compensación. El uso de las competencias como un "lenguaje común" en todas estas áreas garantiza coherencia y eficacia en la gestión de talento humano.

En este sentido, los objetivos centrales del modelo son vincular la estrategia organizacional y la estrategia definida para el recurso humano, mejorar la adecuación entre los colaboradores y los puestos de trabajo; y consolidar los

diferentes roles del talento humano en un marco competencial integrado. Este enfoque aspira no solo a mejorar el rendimiento individual de los empleados, sino también a potenciar la capacidad de la empresa para lograr sus objetivos y metas a largo plazo.

F. Dimensiones de la gestión por competencias. Para efectos de operacionalizar la variable, se adoptaron dos tipos de competencias definidas por Alles (2016): las competencias cardinales y las competencias específicas gerenciales. A continuación, se presenta una descripción conceptual de estos aspectos.

1) Competencias cardinales. Las competencias cardinales, como lo establece Alles (2016), son habilidades fundamentales requeridas por todos los miembros de una organización, que reflejan su esencia, valores y distinciones particulares. Estas competencias están intrínsecamente ligadas a la misión y visión de la empresa, y son esenciales para alcanzar los objetivos y metas organizacionales.

En consonancia con esta perspectiva, Tobón (2005) señala que las competencias cardinales son aquellas compartidas entre diferentes profesiones. Esto se observa en carreras como administración de empresas y contabilidad donde son comunes habilidades generales, como la capacidad de realizar análisis financieros y aplicar principios de gestión empresarial.

A continuación, se detallan los indicadores asociados a la dimensión de competencias cardinales:

Compromiso: Implica más que simplemente cumplir con las tareas asignadas; se trata de adoptar los objetivos de la organización como propios y trabajar hacia su logro con pasión y dedicación. Los colaboradores comprometidos no solo están motivados por su propio éxito, sino que también se

esfuerzan por contribuir al éxito colectivo de la empresa. Este compromiso se refleja en su disposición para respaldar e implementar decisiones con total dedicación hacia el logro de metas compartidas (Alles, 2016).

Calidad de trabajo: La búsqueda de la excelencia laboral va más allá de simplemente cumplir con las expectativas. Implica tener un profundo conocimiento en los temas relacionados con el área de responsabilidad y demostrar habilidades superiores en la ejecución de las tareas asignadas. Los colaboradores comprometidos con la calidad revisan meticulosamente su trabajo antes de entregarlo, se esfuerzan por superar los estándares establecidos y tienen la capacidad de identificar posibles errores y corregirlos antes de que afecten los resultados finales (Alles, 2016).

Integridad: Ser íntegro significa actuar en coherencia con los valores y principios personales, incluso en situaciones difíciles o tentadoras. Los colaboradores íntegros comunican abiertamente sus intenciones, ideas y sentimientos, mantienen su palabra y están dispuestos a asumir la responsabilidad de sus acciones. En un entorno laboral, esto implica seguir los estándares éticos y las políticas de la organización, incluso cuando enfrentan desafíos o presiones externas (Alles, 2016).

Innovación: La innovación es fundamental para sobresalir en un contexto empresarial de constante transformación. Los colaboradores innovadores demuestran creatividad y proactividad al generar soluciones originales para abordar problemas o situaciones emergentes. Están dispuestos a desafiar el statu quo y proponer nuevas ideas que promueva el desarrollo y la mejora constante de la organización. Por lo tanto, fomentar la innovación como competencia entre los colaboradores es esencial para garantizar la competitividad y por ende la permanencia de la organización (Alles, 2016).

Ética: La ética en el trabajo implica más que simplemente seguir las reglas y políticas de la empresa; se trata de mantenerse fiel a los principios morales y profesionales en todas las situaciones. Los colaboradores éticos actúan con honestidad, integridad y respeto en sus interacciones con colegas, clientes y otras partes interesadas. Siguen los estándares éticos y morales tanto en su comportamiento personal como profesional, demostrando un compromiso inquebrantable con la rectitud y la integridad en todo momento (Alles, 2016).

2) **Competencias específicas gerenciales.** Las competencias esenciales para el desempeño en niveles gerenciales y de supervisión son fundamentales para quienes ocupan roles de liderazgo y tienen responsabilidades sobre otros (Alles, 2016). A continuación, se detallan los indicadores que integran este tipo de competencias:

Liderazgo para el cambio: Esta competencia se manifiesta en la capacidad de desarrollar y comunicar una visión estratégica organizacional, que no solo sea realizable, sino también deseada por los accionistas, generando en ellos motivación y compromiso para la creación de nuevas iniciativas empresariales (Alles, 2016).

Pensamiento estratégico: Esta habilidad reside en la capacidad de comprender rápidamente las fluctuaciones del entorno y los escenarios del mercado, para seleccionar la estrategia más adecuada, así como identificar oportunidades de negocio (Alles, 2016). Además, implica la capacidad de anticipar posibles escenarios y proponer mejoras en la gestión administrativa (Palmira, 2021).

Desarrollo de personas: Esta competencia facilita el crecimiento intelectual y emocional de los miembros de la organización y requiere un compromiso constante para perfeccionar la formación de cada colaborador (Alles,

2016). También implica la capacidad de dirigir las acciones de los colaboradores y desarrollar su talento mediante un feedback continuo (Palmira, 2021).

Desarrollo de equipo: Hace referencia a la capacidad de fomentar el desarrollo interno del equipo, promoviendo el crecimiento de los recursos humanos. Implica tener habilidades para relacionarse efectivamente con otras personas y entender cómo las propias acciones impactan y apoyan el éxito de los demás (Alles, 2016).

2.4.2. *Desempeño laboral*

A. Definición. El término desempeño laboral es un pilar básico para que las empresas alcancen el éxito y logren la gestión eficaz del talento humano. En este contexto, se presentan diversas definiciones proporcionadas por expertos en el campo, que abarcan diferentes aspectos y enfoques de este concepto fundamental.

Según las investigaciones de D'Vicente (1997) citadas por Bohórquez (2004), el desempeño laboral detalla el grado en que los trabajadores efectúan sus metas dentro de una organización en un tiempo establecido. Este concepto abarca tanto las actividades tangibles, observables y medibles como aquellas que pueden inferirse.

Chiavenato (1994) indica que el desempeño laboral se sustenta en el esfuerzo que cada persona dedica, determinado por la evaluación de las recompensas ofrecidas. Este esfuerzo está influenciado por los conocimientos y capacidades del individuo, además de la visión que tenga sobre el papel que desempeña

Palaci (2005) expone que el rendimiento en el trabajo se caracteriza como el valor previsto que una persona aporta a la organización a través de las distintas conductas que manifiesta en un periodo específico.

En concordancia, Chiavenato (2009) argumenta que el desempeño hace referencia al nivel de eficacia de los colaboradores dentro de una empresa, destacando la importancia de un desempeño laboral sobresaliente y adecuados niveles de satisfacción en el personal.

Morales (2009) explica que el desempeño laboral es el ámbito donde los individuos demuestran las competencias laborales adquiridas, que incluyen conocimientos, habilidades, experiencias, actitudes y valores. Estas competencias contribuyen al logro de los resultados esperados, alineándose con los requisitos técnicos, productivos y de servicios de la empresa.

Robbins (2014) sugiere que los gerentes, al estar a cargo de la gestión de personas, también deben involucrarse en la supervisión del rendimiento de los empleados, garantizando que sus esfuerzos cumplan con los estándares necesarios.

Asimismo, Torres y Zegarra (2014) lo definen como un conjunto de acciones específicas, enfocándose en el cumplimiento de las funciones del colaborador, determinado por factores relacionados con su puesto de trabajo y el entorno laboral. La evaluación del desempeño se lleva a cabo con el objetivo de incrementar la calidad del servicio y fomentar el crecimiento del empleado.

Chiavenato (2015) amplía esta definición al considerar el desempeño como el cúmulo de rasgos de rendimiento de personas, equipos u organizaciones, en comparación con las reglas y expectativas establecidas. Es decir, consiste en la acción de realizar una actividad específica.

El desempeño laboral, no solo se define por la eficacia en el logro completo de las funciones asignadas, sino también por la contribución de un individuo a la

organización a través de comportamientos y esfuerzos. Además, se menciona que las evaluaciones del desempeño son esenciales para mejorar la calidad del servicio y el desarrollo de los colaboradores.

B. Importancia del desempeño laboral. El desempeño laboral es un pilar esencial en el ámbito organizacional, impactando directamente en la consecución de metas estratégicas y la competitividad empresarial. Autores como Robbins y Coulter (2018) resaltan su estrecha relación con la eficiencia operativa y el éxito a largo plazo de una empresa. Asimismo, según Chiavenato (2012), el desempeño laboral incide en la productividad, calidad del trabajo y satisfacción del cliente, aspectos cruciales para el desarrollo empresarial.

Además, el buen desempeño laboral cumple un rol esencial en la retención del talento y la atracción de nuevos empleados. De acuerdo con Lawler y Boudreau (2018), las organizaciones que fomentan una cultura de alto desempeño son vistas como empleadores deseables, lo que les permite atraer y retener profesionales talentosos. Además, un desempeño sobresaliente contribuye a la reputación empresarial tanto interna como externamente.

En conclusión, la gestión efectiva del rendimiento laboral se torna prioritaria para las empresas que aspiran al éxito sostenible. Es fundamental comprender y optimizar el desempeño de los empleados no solo para la eficiencia operativa, sino también para la retención de talento y la competitividad en el mercado.

C. Factores que influyen en el desempeño laboral. La comprensión de los factores que influyen en el desempeño laboral es de suma importancia para una administración eficaz de los recursos humanos en las organizaciones. En este contexto, diversos autores, como Luthans (2018), han identificado una serie de elementos determinantes:

Motivación. Tanto la motivación intrínseca como la extrínseca de los empleados ejercen una influencia significativa en su rendimiento laboral, siendo un aspecto clave para su compromiso y productividad en el trabajo.

Habilidades y competencias. La obtención y desarrollo de habilidades y competencias pertinentes al puesto de trabajo son aspectos cruciales que pueden moldear de manera notable el desempeño laboral de los individuos.

Ambiente de trabajo. El clima organizacional, la cultura laboral y las relaciones interpersonales en el entorno laboral son factores que inciden directamente en la motivación y el desempeño de los colaboradores, afectando su compromiso y satisfacción en el trabajo.

Recursos y apoyo. La disponibilidad de recursos adecuados y el respaldo proporcionado por la organización cumple un rol sumamente importante como facilitador del desempeño laboral eficiente, al brindar a los empleados las herramientas y el apoyo necesarios para llevar a cabo sus tareas de manera efectiva.

Feedback y reconocimiento. La retroalimentación efectiva y el reconocimiento oportuno por el trabajo bien realizado son prácticas esenciales que no solo fortalecen la motivación de los empleados, sino que también contribuyen a mejorar continuamente su desempeño y fomentar un ambiente laboral positivo.

Este enfoque integral hacia los elementos que impactan en el desempeño laboral proporciona una base sólida para una gestión de recursos humanos efectiva y orientada al éxito organizacional, promoviendo el desarrollo y el bienestar tanto de los empleados como de la organización en su conjunto.

D. Evaluación del desempeño. Según Chiavenato (2012), conlleva una evaluación sistemática tanto del rendimiento individual en un puesto como

del potencial de desarrollo futuro de cada individuo. Esta evaluación no solo permite identificar posibles problemas en la supervisión del personal y en la integración del colaborador en la organización o en su puesto de trabajo, sino que también aborda el subaprovechamiento de personas con un potencial superior al requerido para su puesto, la desmotivación, entre otros aspectos. El propósito fundamental de este proceso es establecer y elaborar una política de recursos humanos que se adapte a las demandas particulares de la organización.

Por otro lado, Dessler (2009) enfatiza la importancia de establecer criterios claros y medibles, así como de brindar retroalimentación constructiva para mejorar el rendimiento. Asimismo, Bacal (1999) destaca la necesidad de una comunicación regular entre gerentes y empleados para establecer expectativas, ofrecer retroalimentación, identificar áreas de mejora y reconocer logros.

En línea con estas ideas, Armstrong (2000) subraya la necesidad de un proceso estructurado que incluya la medición, el seguimiento y la gestión del rendimiento de los empleados para garantizar su contribución efectiva a los objetivos organizacionales. Por su parte, Beach (2009) propone una visión integral que combina la evaluación del rendimiento con la planificación del desarrollo y la gestión del talento como componentes esenciales para promover el crecimiento y el éxito dentro de la organización.

En la gestión del talento humano, la evaluación del desempeño es clave, utilizándose como herramienta para examinar y valorar el rendimiento individual de los colaboradores y su potencial de desarrollo futuro. En conjunto, estas perspectivas destacan lo importante que es la evaluación del desempeño bien diseñada y ejecutada como parte integral de la gestión de recursos humanos en cualquier organización, brindando así un camino hacia el desarrollo continuo y el logro de los objetivos organizacionales.

E. Tipos de evaluación de desempeño. El entorno cambiante de la administración de recursos humanos subraya la relevancia de la valoración del rendimiento como un elemento esencial para el perfeccionamiento constante y el crecimiento del talento en las organizaciones. Es esencial comprender los diversos enfoques utilizados para evaluar el rendimiento laboral de los empleados, ya que proporcionan perspectivas únicas y complementarias sobre el desempeño individual y organizacional. A continuación, se exploran algunos de estos tipos de evaluación:

a. Evaluación del Desempeño Basada en Objetivos (MBO). Este enfoque, propuesto por Drucker (1954), ha sido ampliamente implementada en numerosas organizaciones como un enfoque efectivo para la gestión del talento humano. Este método está enfocado en la colaboración de los empleados y supervisores para establecer objetivos específicos y medibles que guíen el rendimiento laboral hacia metas concretas alineadas con los objetivos organizacionales.

En el proceso de MBO, tanto el empleado como el supervisor desempeñan un papel activo en la definición de objetivos, lo que fomenta la comunicación abierta y la transparencia en la fijación de expectativas laborales. Esta participación conjunta contribuye a una comprensión más clara y un compromiso más sólido por parte de los empleados con respecto a sus responsabilidades y metas laborales.

Una de las características distintivas del MBO es su enfoque en el establecimiento de objetivos que sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos definidos (objetivos SMART), lo que facilita la evaluación del desempeño de manera objetiva y justa.

En el contexto del MBO, la evaluación del desempeño se basa en el grado en que se alcanzan estos objetivos acordados. Los supervisores utilizan indicadores de rendimiento predefinidos para medir el progreso y el logro de los objetivos, lo que proporciona una base sólida para evaluar el desempeño de manera objetiva.

Además de facilitar la evaluación del desempeño, el MBO también fomenta el desarrollo profesional y el crecimiento personal de los empleados al establecer metas desafiantes pero alcanzables. Esto estimula el desarrollo de habilidades y competencias, además del avance profesional a medida que los trabajadores se esfuerzan por cumplir y exceder sus metas.

Es decir, la Evaluación del Desempeño Basada en Objetivos es un enfoque completo que promueve la claridad, la transparencia y el compromiso en la gestión del desempeño. Al enfocarse en objetivos específicos y medibles, proporciona una estructura sólida para evaluar el rendimiento de manera objetiva, al tiempo que impulsa el desarrollo profesional y personal de los empleados.

b. *Evaluación del Desempeño 360 Grados.* Representa un avance importante en la evaluación del rendimiento laboral, desafiando el enfoque tradicional que se limitaba a la evaluación realizada únicamente por el supervisor directo. Nowack y Edwards (2010) proponen este enfoque como una respuesta a la necesidad de lograr una evaluación más integral y precisa del desempeño de los colaboradores, reconociendo que diferentes perspectivas aportan una comprensión más holística de su rendimiento en el trabajo.

Este método se centra en recopilar comentarios y opiniones sobre el desempeño de un individuo de una variedad de fuentes, como supervisores, subordinados, colegas y clientes. Esta diversidad de fuentes permite una evaluación más completa y equilibrada del rendimiento laboral al proporcionar una amplia

gama de perspectivas. Al involucrar a múltiples partes interesadas, se obtiene una imagen más completa del desempeño de un empleado, lo que puede revelar tanto fortalezas como áreas de mejora que pueden no ser evidentes desde una sola perspectiva.

Nowack y Edwards destacan la importancia de esta multiplicidad de opiniones en la Evaluación del Desempeño 360 Grados, argumentando que proporciona una retroalimentación más rica y significativa que la evaluación convencional que se realiza solo por el jefe inmediato. Cuando se recopila feedback de diversas fuentes, se pueden identificar patrones y tendencias en el desempeño del empleado que pueden pasar desapercibidos en una evaluación unidireccional. Además, esta retroalimentación diversa también puede fomentar un mayor nivel de conciencia y desarrollo personal al proporcionar una perspectiva más amplia y enriquecedora.

Otro académico que ha contribuido al estudio de la Evaluación del Desempeño 360 Grados es Alles (2008), cuya investigación resalta su importancia en la obtención de una perspectiva completa y equilibrada del rendimiento laboral. Alles enfatiza que esta metodología no solo ayuda a identificar áreas de mejora, sino que también promueve el desarrollo profesional al proporcionar una retroalimentación más completa y diversa.

A pesar de sus beneficios, la implementación efectiva de la Evaluación del Desempeño 360 Grados presenta desafíos únicos. Garantizar la confidencialidad y la honestidad en la retroalimentación recopilada de múltiples fuentes, así como gestionar las expectativas y percepciones de los empleados sobre el proceso de evaluación, son consideraciones importantes. Además, la retroalimentación obtenida de diferentes partes interesadas puede ser variada y a veces contradictoria,

lo que requiere un análisis cuidadoso y una interpretación contextual para extraer conclusiones significativas.

Por lo tanto, la Evaluación del Desempeño 360 Grados es un enfoque innovador y ampliamente aceptado en la evaluación del rendimiento laboral, que busca proporcionar una visión más integral y equilibrada del desempeño de los empleados al recopilar feedback de diferentes fuentes. Aunque presenta desafíos en su implementación, los beneficios de una retroalimentación más rica y significativa pueden tener un impacto positivo en el crecimiento profesional y personal de los trabajadores, además del desempeño global de la organización.

c. Evaluación del Desempeño por Incidentes Críticos. Es un método utilizado para evaluar el rendimiento laboral, que se centra en identificar y analizar situaciones específicas que se consideran significativas en términos de su impacto en los resultados del trabajo (Flanagan, 1954). A diferencia de otras metodologías de evaluación, este enfoque se basa en observar y evaluar comportamientos concretos y observables en lugar de hacer juicios sobre características generales del desempeño.

La premisa principal detrás de este método es que, al proporcionar retroalimentación sobre incidentes específicos, ya sean positivos o negativos, se puede adquirir un entendimiento más exacto y exhaustivo del desempeño de los colaboradores. Esto permite que los supervisores ofrezcan una retroalimentación más concreta y significativa que aborda acciones específicas en lugar de generalizaciones sobre el desempeño.

La Evaluación del Desempeño por Incidentes Críticos ofrece varios beneficios significativos. Por un lado, al centrarse en comportamientos observables, facilita la identificación de áreas de fortaleza que pueden ser reconocidas y reforzadas, así como áreas de mejora que requieren atención y desarrollo. Además,

al proporcionar ejemplos concretos, los empleados pueden comprender mejor cómo su comportamiento afecta directamente los resultados laborales y pueden recibir orientación específica sobre cómo mejorar.

Sin embargo, su implementación también presenta desafíos. La recopilación y documentación de incidentes críticos puede requerir tiempo y esfuerzo por parte de los evaluadores, y la selección de qué incidentes incluir puede estar sujeta a sesgos personales. Además, existe la posibilidad de que algunos incidentes sean malinterpretados, lo que podría afectar la precisión de la evaluación.

Es decir, la Evaluación del Desempeño por Incidentes Críticos es una herramienta valiosa para evaluar el rendimiento laboral al proporcionar retroalimentación detallada y específica sobre comportamientos observables en el trabajo (Flanagan, 1954). Aunque presenta desafíos en su implementación, los beneficios de una retroalimentación más concreta y significativa pueden mejorar el desarrollo profesional y el crecimiento de los empleados.

d. Evaluación del Desempeño Comparativo o de Ranking. Implica clasificar o comparar a los empleados entre sí en función de su desempeño relativo. Esta metodología busca identificar a los empleados más sobresalientes y aquellos que necesitan mejorar (Lawler, 2000). Al comparar a los empleados entre sí, se pueden destacar las fortalezas individuales y las áreas de desarrollo, proporcionando datos útiles para la toma de decisiones en el área de gestión de talento.

Sin embargo, este enfoque también puede generar competencia y resentimiento entre los empleados, ya que el proceso de clasificación implica necesariamente que algunos serán considerados como "mejores" que otros. Esto puede afectar de manera negativa el clima laboral y la colaboración entre colegas,

especialmente si no se comunica adecuadamente el propósito y los criterios de la evaluación.

Por lo tanto, a pesar de que la Evaluación del Desempeño Comparativo puede ser beneficiosa para detectar el talento y los aspectos a mejorar, es crucial tratar con cautela sus repercusiones en la cultura de la organización y el bienestar de los trabajadores.

e. Evaluación del Desempeño Basada en Competencias. Este enfoque, propuesto por Alles (2006), representa una perspectiva moderna en la evaluación del rendimiento laboral, centrada tanto en habilidades como en competencias esenciales necesarias para el éxito en un puesto determinado. La definición clara de competencias relevantes para cada rol dentro en la organización, proporciona un marco objetivo para evaluar el rendimiento de los empleados.

Una ventaja principal de este enfoque radica en su capacidad para alinear las evaluaciones de desempeño con los objetivos y las necesidades estratégicas de la organización. Al identificar y medir las competencias clave prioritarias para el éxito del negocio, las empresas pueden tomar decisiones más informadas sobre el reclutamiento, la asignación de recursos y el desarrollo del talento (Alles, 2006).

Además, la Evaluación del Desempeño Basada en Competencias promueve el desarrollo profesional continuo al centrarse en el crecimiento y la mejora de las habilidades y competencias relevantes para cada empleado. Al establecer expectativas claras en términos de las competencias requeridas para el éxito en el puesto, los empleados pueden recibir retroalimentación específica sobre cómo pueden desarrollar y fortalecer sus habilidades para alcanzar su máximo potencial.

Sin embargo, este enfoque también presenta desafíos significativos, sobre todo en cuanto a la definición y la medición de las competencias. Identificar las

competencias más relevantes y desarrollar herramientas de evaluación válidas y confiables puede requerir una inversión considerable de tiempo y recursos.

Además, la evaluación de competencias puede ser subjetiva y estar sujeta a sesgos, lo que puede afectar la objetividad y la equidad del proceso de evaluación.

F. Beneficios de la evaluación del desempeño laboral. Chiavenato (2009) argumenta que un programa de evaluación del desempeño bien planificado, organizado y ejecutado genera beneficios importantes en diferentes tiempos, desde el corto hasta el largo plazo. En general, los principales beneficiarios se encuentran el empleado, el área gerencial, la organización y sociedad en general. A continuación, se exponen los beneficios:

a. Mejora del estándar de desempeño de los subordinados. La evaluación del desempeño ofrece un esquema definido para reconocer las áreas donde los trabajadores pueden progresar. Al establecer metas específicas y proporcionar retroalimentación constructiva, los empleados pueden desarrollar habilidades y competencias que los ayuden a alcanzar un nivel de desempeño óptimo.

b. Facilitación de una comunicación más efectiva. La evaluación del desempeño fomenta un diálogo abierto entre gerentes y empleados. Al comprender el proceso de evaluación y las expectativas de desempeño, los empleados pueden participar activamente en su desarrollo profesional y trabajar en colaboración con sus supervisores para alcanzar metas comunes.

c. Establecimiento claro de expectativas y criterios de desempeño. Evaluar el desempeño permite clarificar las expectativas de la organización en cuanto al comportamiento y el rendimiento laboral deseado. Esto establece un marco de referencia definido para los trabajadores, facilitándoles sincronizar sus

esfuerzos con las metas de la compañía y comprender cómo su labor aporta al éxito de la organización.

d. Comunicación efectiva de las expectativas del jefe y las fortalezas/debilidades del empleado. La evaluación del desempeño proporciona una plataforma para que los gerentes comuniquen claramente sus expectativas a los empleados y reconozcan sus logros. Al mismo tiempo, permite identificar áreas en las que los empleados puedan mejorar, lo que ayuda a diseñar planes de desarrollo personalizados y fomenta un ambiente de aprendizaje continuo.

e. Identificación de necesidades de capacitación y desarrollo. Evaluar el desempeño se constituye como una herramienta útil que facilita la identificación de las necesidades de formación y crecimiento de los trabajadores. Cuando se analizan tanto las fortalezas como los puntos débiles de cada individuo, los gerentes tienen una posición inicial para el diseño de capacitaciones específicas para mejorar y promover el crecimiento de los colaboradores a nivel personal y laboral.

f. Contribución a una gestión de recursos humanos dinámica. Evaluar el desempeño es un aspecto clave para una gestión efectiva de recursos humanos. Al ofrecer oportunidades de desarrollo y reconocimiento del desempeño, las organizaciones logran motivar y comprometer a sus empleados, lo que a su vez mejora la productividad y fortalece las relaciones laborales en el lugar de trabajo.

G. Dimensiones del desempeño laboral. Para la operacionalización de esta variable se consideraron los factores establecidos por Borraycoa y Lasaga (2010) cuyos aspectos conceptuales se presentan a continuación:

a. Asistencia y puntualidad. Son aspectos fundamentales del desempeño laboral, ya que se asocian con el cumplimiento de los horarios de trabajo y la realización de las tareas asignadas dentro de los plazos establecidos

por los superiores. Es importante tener en cuenta que, aunque el cumplimiento estricto de los horarios puede ser afectado por circunstancias imprevistas, como situaciones de fuerza mayor, no se debe considerar automáticamente que el desempeño laboral sea deficiente en tales casos. Según Davis y Newstrom (2013), la asistencia y la puntualidad también implican estar presente en el centro laboral y demostrar interés en evitar incumplimiento de plazos en las labores establecidas.

b. Trabajo en equipo. Alude a la capacidad de los empleados de un grupo u organización para colaborar efectivamente, aprovechando sus habilidades individuales en beneficio del conjunto. Esta colaboración implica una comunicación fluida, una distribución equitativa de tareas, la coordinación de esfuerzos y la generación de sinergias entre los participantes con el fin de alcanzar metas compartidas. Según Maxwell (2001), el trabajo en equipo consiste en la colaboración de individuos hacia un objetivo en común, lo cual requiere que los miembros estén dispuestos a contribuir en conjunto, aportando habilidades y conocimientos, fomentando así un ambiente de confianza y cooperación.

A continuación, se detallan los indicadores de la dimensión trabajo en equipo:

Actitud positiva: Se define como la disposición mental y emocional positiva que un individuo muestra hacia su trabajo y sus responsabilidades. Esta mentalidad optimista y proactiva influye en la forma en que un empleado aborda sus tareas, se relaciona con sus colegas y contribuye al logro de los objetivos organizacionales. Además, según Collins y Porra (2000), un individuo que enfrenta obstáculos con una actitud positiva es ideal para fomentar una cultura innovadora, ya que cultivará relaciones humanas sólidas y siempre demostrará una disposición óptima para realizar las tareas requeridas y fomentarla dentro de la organización.

Comunicación: La habilidad de comunicación efectiva en el entorno laboral se alinea a la capacidad de transmitir información, ideas y expectativas de manera clara y comprensible. Esto implica tanto la capacidad para manifestar pensamientos con exactitud como la habilidad para escuchar y entender las necesidades y expectativas de los demás (Covey, 1989).

Proactividad: La proactividad en el entorno laboral se entiende como la habilidad para prever circunstancias, tomar la iniciativa y actuar de manera anticipada para influir positivamente en el entorno laboral. Un individuo proactivo no espera a que las circunstancias le indiquen qué hacer, sino que toma medidas anticipadas para alcanzar objetivos y resolver problemas (Covey, 1989).

c. Productividad. Alles (2007) sostiene que es la capacidad de establecer y alcanzar metas de rendimiento excepcionales de manera exitosa. Este enfoque implica que el individuo no dependa exclusivamente de los objetivos establecidos por sus superiores, sino que los defina por sí mismo, incluso superando las expectativas previamente establecidas.

La productividad de los trabajadores se refiere a la calidad en la que realizan sus obligaciones laborales. Este nivel de productividad se evalúa en función del trabajo realizado por un empleado o grupo de empleados en el cumplimiento de sus funciones, con resultados alineados a los objetivos organizacionales (Khan, 2020).

A continuación, se presentan los indicadores que abarcan la dimensión de productividad:

Cumplimiento de metas: La habilidad y dedicación de un empleado para lograr e incluso exceder los objetivos definidos en su puesto laboral. Este aspecto del desempeño laboral implica no solo la consecución de resultados cuantificables, sino también la eficiencia.

Eficiencia: La eficiencia alude a la habilidad de realizar las tareas de manera ágil, exacta y sin malgastar recursos, lo que favorece la optimización de la productividad global y fomenta el triunfo de la organización (Chiavenato, 2004). Esta eficiencia implica la correcta utilización de los recursos disponibles, incluidos los medios de producción.

Procedimientos: Se refieren a las rutinas, pasos y métodos específicos que un empleado sigue para llevar a cabo sus tareas y responsabilidades asignadas. Estos procedimientos son las pautas operativas y las secuencias de acciones que un trabajador sigue con el objetivo de realizar sus funciones de manera efectiva y eficiente. Según Melinkoff (1990), los procedimientos implican proporcionar una descripción detallada de cada una de las tareas que se deben realizar en un proceso laboral, con el objetivo de garantizar la reducción de errores.

Uso de recursos: Hace referencia a la capacidad y eficacia con la que un individuo emplea los diversos recursos disponibles para cumplir con sus responsabilidades en el entorno laboral. Según Chiavenato (2011), los recursos son las herramientas que las empresas tienen para llevar a cabo sus responsabilidades y alcanzar sus metas; hacen referencia a los productos o servicios utilizados en la ejecución de las tareas de la organización.

2.5. Definición de términos básicos

Clúster

En el ámbito empresarial y económico, se refiere a la concentración geográfica de empresas interrelacionadas y organizaciones afines en un sector específico. Esto permite a las empresas colaborar en investigación y desarrollo, compartir recursos, acceder a una base de proveedores y clientes comunes, y aprovechar economías de escala.

Competencia

Abarca más que la formación académica, la experiencia y los conocimientos adquiridos; implica las acciones y conductas que son efectivas ante los desafíos laborales. Está vinculada con las estrategias óptimas para cumplir los objetivos y comprende conductas que facilitan el logro de resultados.

Desempeño

Hace referencia a las acciones llevadas a cabo para cumplir con las responsabilidades asignadas en el trabajo. Resulta de conductas y comportamientos que pueden generar un efecto positivo o negativo para la compañía.

Evaluación

Es la valoración sistemática del saber, las actitudes y el desempeño de una persona o servicio. Consiste en establecer su calidad y significado en relación con criterios y normas establecidas.

Gestión

Se refiere a la acción gestionar determinado suceso u objeto y las consecuencias de dicha acción. Implica realizar tareas que posibilitan la consecución de un objetivo específico.

Habilidad

Se refiere a la destreza de un individuo para completar una actividad de forma adecuada y con fluidez, utilizando una cantidad específica de tiempo, esfuerzo o ambos.

Puntualidad

Se refiere al hábito de llegar a las actividades laborales, reuniones o compromisos profesionales a la hora acordada o designada. Este comportamiento

muestra un alto grado de responsabilidad y compromiso con las obligaciones laborales, así como un respeto por el tiempo de los demás.

Trabajo en equipo

Habilidad de una persona para colaborar con otros en la realización de tareas, asegurando la comunicación clara, así como la planificación y organización, orientadas a la consecución de los objetivos y metas de la organización.

CAPÍTULO III

PLANTEAMIENTO DE LA HIPÓTESIS Y VARIABLES

3.1. Hipótesis

3.1.1. *Hipótesis general:*

La gestión por competencias influye en el desempeño laboral en las empresas del Clúster de derivados lácteos de la ciudad de Cajamarca en el año 2022.

3.1.2. *Hipótesis específicas:*

La gestión por competencias en las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca, en el año 2022; se caracteriza por un nivel bajo.

El nivel del desempeño laboral de los colaboradores en las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca, en el año 2022; es bajo.

La gestión por competencias influye en la asistencia y puntualidad de las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca en el año 2022.

La gestión por competencias influye en el trabajo en equipo de las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca en el año 2022.

La gestión por competencias influye en la productividad de las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca en el año 2022.

3.2. Variables

3.2.1. *Variable independiente:*

Gestión por competencias.

3.2.2. *Variable dependiente:*

Desempeño laboral.

3.3. Operacionalización de los componentes de las hipótesis

Tabla 1*Matriz de operacionalización de los componentes de la hipótesis*

Título: La gestión por competencias y su influencia en el desempeño laboral en las empresas del Clúster de derivados lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022					
Hipótesis	Definición Conceptual	Definición Operacional de las Variables			Instrumento de recolección de datos
		Variables	Dimensiones	Indicadores	
<p>Hipótesis General</p> <p>La gestión por competencias influye en el desempeño laboral en las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022.</p> <p>Hipótesis Específicas</p> <p>1. La gestión por competencias en las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022; se caracteriza por un nivel bajo.</p> <p>2. El nivel del desempeño laboral de los colaboradores en las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022; es bajo.</p> <p>3. La gestión por competencias influye en la asistencia y puntualidad de las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022.</p> <p>4. La gestión por competencias influye en el trabajo en equipo de las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022.</p> <p>5. La gestión por competencias influye en la productividad de las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022.</p>	<p>La gestión por competencias es un modelo de management que permite que todos los colaboradores de una organización, desde los directivos hasta el resto del personal, trabajen en conjunto para alcanzar los objetivos organizacionales, contribuyendo así a la visión, misión y estrategia de la organización (Alles, 2008).</p> <p>El desempeño laboral es el conjunto de características o capacidades de comportamiento o rendimiento de personas, equipos u organizaciones, en comparación con normas o expectativas previamente establecidas. Es el acto de llevar a cabo una actividad específica (Chiavenato, 2015).</p>	<p>Variable Independiente (X)</p> <p>Gestión por Competencias</p> <p>Variable Dependiente (Y)</p> <p>Desempeño Laboral</p>	<p>Competencias Cardinales</p> <p>Competencias Específicas Gerenciales</p> <p>Asistencia y Puntualidad</p> <p>Trabajo en Equipo</p> <p>Productividad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Calidad de Trabajo • Integridad • Innovación • Ética • Liderazgo para el cambio • Pensamiento estratégico • Desarrollo de personas • Desarrollo del equipo • Puntualidad • Asistencia • Actitud positiva • Comunicación • Proactividad • Cumplimiento de metas • Eficiencia • Procedimiento • Uso de recursos 	<p>Técnica:</p> <p>Encuesta</p> <p>Instrumento:</p> <p>Cuestionario.</p>

CAPÍTULO IV

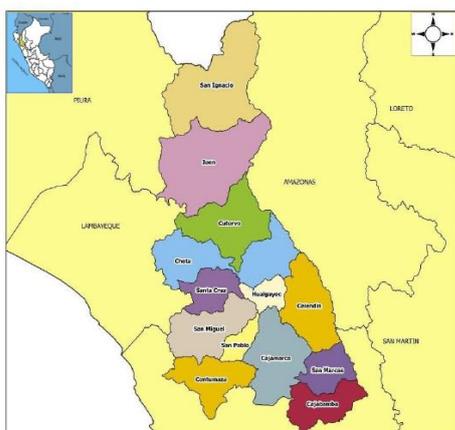
MARCO METODOLÓGICO

4.1. Ubicación geográfica

La pesquisa se desarrolló en el área de operaciones de las empresas de derivados Lácteos, ubicándose geográficamente en el departamento, provincia y ciudad de Cajamarca. Geográficamente Cajamarca, está situada en la zona norte del Perú. Limita al norte con Ecuador, al este con Amazonas, al sur con La Libertad y al oeste con Lambayeque y Piura. Cajamarca está situada en la Cordillera de los Andes, a 2,700 metros sobre el nivel del mar. Su territorio abarca 33,318 km², lo que representa el 2.6 % del país, y se divide en 13 provincias y 127 distritos.

Figura 1

Mapa de la región de Cajamarca



Nota: Adaptado del Gobierno Regional de Cajamarca (2021).

4.2. Diseño de investigación

La pesquisa se distinguió por ser de tipo aplicado, utilizando un diseño no experimental de corte transversal. Se empleó un enfoque cuantitativo, con un nivel de asociación correlacional-causal.

Tipo de investigación

El estudio se adscribió al tipo aplicado, conforme a la clasificación de Concytec (2018). Este enfoque se centra en la aplicación del conocimiento científico y tecnológico para abordar problemas prácticos de la sociedad, ofreciendo soluciones que satisfagan necesidades específicas, ya sean reconocidas o identificadas

Diseño de la investigación

El diseño adoptado fue no experimental y de corte transversal, conforme a la descripción de Hernández-Sampieri y Mendoza (2018). En el diseño no experimental, el investigador no interviene directamente en la manipulación de las variables, como es el caso de la gestión por competencias y el desempeño laboral. Por otro lado, se optó por un diseño de corte transversal, lo que conlleva la recolección de información en un único instante de tiempo. En este estudio, los datos se recolectaron específicamente en el año 2022.

Nivel de investigación

La pesquisa alcanzó un nivel correlacional/causal, puesto que, tienen como objetivo establecer relaciones entre variables brindando explicaciones causales. Se evalúa como es que la variable X afecta a la variable Y (en primer lugar, se define la correlación y después la relación de causa y efecto entre las variables). En los estudios transversales causales se identifican “Variables predictoras” como aquellos factores que permiten anticipar el comportamiento de una o más variables, luego de haber establecido una relación de causalidad.

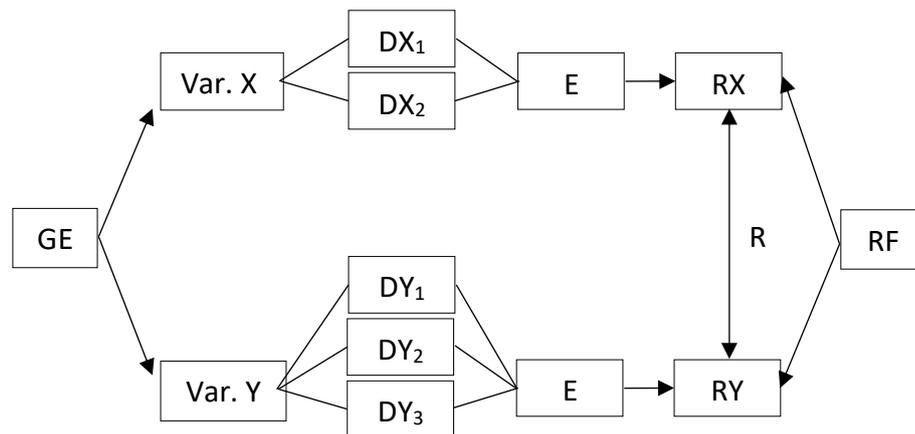
Según la naturaleza del objeto de estudio se estableció una relación de asociación causal, es decir, en qué medida la variable gestión por competencias explica el desempeño laboral de los colaboradores en las Empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca.

Enfoque de la investigación

Esta pesquisa optó un enfoque cuantitativo, el cual según, Hernández-Sampieri & Mendoza (2018), se distingue por formular preguntas de investigación y plantear hipótesis para someterlas a prueba. En tal sentido, la investigación se fundamentó en la recolección y estudio de los datos con la finalidad de conseguir respuestas exactas de la población a las preguntas propuestas, representadas a través de mediciones numéricas, conteos y pruebas estadísticas.

Figura 2

Contrastación de hipótesis.



Leyenda:

X: Variable independiente

Y: Variable dependiente

R: Relación entre variables

Nota. Adaptado del modelo general de contrastación de hipótesis (Lozano, 2020).

4.3. Métodos de investigación

Se detallan los métodos generales y específicos de la investigación.

Métodos generales

Hipotético – Deductivo. El método postula hipótesis para resolver problemas científicos, las cuales se organizan jerárquicamente y se contrastan empíricamente. Si los resultados son favorables, se acepta provisionalmente la hipótesis; si son desfavorables, se refuta. La confirmación supone una aceptación temporal fundamentada en la ausencia de refutación y el respaldo indirecto, en contraposición a la verificación que intenta demostrar la veracidad de un enunciado.

Este estudio se enmarca en el método hipotético-deductivo, donde se plantea inicialmente una hipótesis sobre la influencia entre la gestión por competencias en el desempeño laboral. A través de la recopilación de datos y su análisis, se busca contrastar esta hipótesis con la realidad del clúster de derivados lácteos observada.

Deductivo – Inductivo. El método deductivo se apoya en la lógica para extraer conclusiones necesarias a partir de premisas generales, mientras que el método inductivo se basa en la observación de casos particulares para identificar patrones y alcanzar conclusiones probables, aunque no siempre definitivas. Ambos enfoques son valiosos en diversos contextos y contribuyen al proceso de pensamiento lógico de manera complementaria.

Ambos enfoques se complementan en este estudio. El método deductivo, al basarse en premisas generales conformadas por teorías relacionadas con las variables de estudio, ofrece un sólido marco teórico para la formulación de hipótesis en relación con el problema de investigación y los objetivos, especialmente en lo que respecta a la relación entre la gestión por competencias y el desempeño laboral. Por otro lado, el

método inductivo respalda la tesis con evidencia empírica específica obtenida del clúster de derivados lácteos.

Analítico – Sintético. Este método implica dos procesos cognitivos complementarios: análisis y síntesis. El análisis, como método lógico, divide el todo en sus componentes esenciales, permitiendo el estudio detallado de cada elemento, incluyendo cualidades, relaciones, propiedades y componentes individuales. Por otro lado, la síntesis, de manera opuesta, se evidencia en los resultados y conclusiones, al reunir o combinar mentalmente las partes previamente analizadas. Este proceso simplifica la detección de vínculos y atributos generales entre los componentes de la realidad.

Es decir, se procedió a examinar exhaustivamente el cuerpo de conocimiento existente sobre las variables de estudio, desglosando estas variables en sus dimensiones e indicadores respectivos. Además, se llevó a cabo un análisis sintético basado en la información recopilada, centrándose en el estudio de la asociación y causalidad entre las variables. Estos procesos permitieron llegar a conclusiones fundamentadas y proponer posibles mejoras.

Métodos específicos

Método descriptivo. Según Hernández, Fernández y Baptista (2006), consiste en presentar de manera precisa la realidad, describiendo y analizando la situación observada en el momento de la investigación, para ello se interpreta, documenta y evalúa el objeto de investigación. En este escenario, se utilizó tanto la estadística descriptiva como la inferencial para organizar y presentar los hallazgos encontrados respecto a las variables analizadas.

El método estadístico. El método estadístico comprende una serie de técnicas y procedimientos empleados para recabar, estructurar, analizar, interpretar y exponer

datos. Estas etapas básicas incluyen: planteamiento del problema, elaboración de un modelo estadístico, recolección de datos, depuración de los mismos, procesamiento para estimar parámetros, simplificación del modelo, y finalmente, evaluación y validación del mismo.

En esta pesquisa se aplicó el Alfa de Cronbach para determinar la fiabilidad del instrumento, mientras que se empleó el modelo de regresión lineal para establecer la asociación y causalidad entre las variables de estudio.

4.4. Población, muestra, unidad de análisis y unidad de observación

4.4.1. Población:

Según Sampieri (2018), la población alude a la totalidad de elementos que pueden ser medidos o cuantificados en un estudio determinado, subrayando la importancia de que los sujetos de estudiados compartan ciertas características comunes.

En esta investigación, la población estuvo constituida por los 370 colaboradores de las 6 empresas pertenecientes al Clúster de Derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca en el año 2022.

Tabla 2

Empresas del Clúster de derivados Lácteos de la Ciudad de Cajamarca

Nº	Empresas de derivados Lácteos	Cantidad de Colaboradores	%
1	Industria Alimentaria Huacariz S.A.C.	55	14.86
2	Chugur Quesos E.I.R.L.	63	17.03
3	Establo La Colpa E.I.R.L.	17	4.59
4	Productos Lácteos Tongod E.I.R.L.	28	7.57
5	Establo el Troge E.I.R.L.	18	4.86
6	Granja Porcón. Cooperativa	189	51.08
Total		370	100.00

Nota. Tomado del Gobierno Regional de Cajamarca (Clúster de derivados Lácteos)

4.4.2. Muestra:

Según Carbonero (2016), la muestra se considera como una representación de un conjunto más amplio, y se elige en función del universo seleccionado. Es importante destacar que las conclusiones obtenidas deben estar en consonancia con la muestra utilizada. En este estudio, se aplicó la fórmula destinada a poblaciones finitas para abordar las variables de estudio.

$$n = \frac{Z^2 pq N}{e^2(N - 1) + Z^2 pq}$$

Tamaño de muestra:

e= error muestral =5%

Z= 95% margen de confianza = 1,96

p= Probabilidad de éxito = 0.5

q= Probabilidad de fracaso =0.5

N= Tamaño de la población =370

n=?

$$n = \frac{1.96^2 * 0.50 * 0.50 * 370}{0.05^2(370 - 1) + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{355.348}{1.8829}$$

$$n = 189$$

La muestra que se obtuvo fue de 189 colaboradores de las 6 Empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022, seleccionadas por dar cumplimiento a criterios establecidos por el Ministerio de la Producción, tales como

formalidad, ubicación geográfica, volumen de ventas, registros, capacidad de productiva, entre otros requisitos.

Cabe recalcar que esta investigación empleó la selección de las unidades muestrales por conveniencia por las siguientes razones: Facilidad de acceso a la información, disminución de costos, optimización del tiempo, calidad de la información recopilada, mayor consistencia en los resultados del estudio.

Tabla 3

Muestra de las Empresas del Clúster de derivados Lácteos de la Ciudad de Cajamarca.

Nº	Empresas e derivados Lácteos	Cantidad de Colaboradores	%
1	Industria Alimentaria Huacariz S.A.C.	28	14.86
2	Chugur Quesos E.I.R.L.	32	17.00
3	Establo La Colpa E.I.R.L.	9	4.59
4	Productos Lácteos Tongod E.I.R.L.	14	7.57
5	Establo el Troge E.I.R.L.	9	4.86
6	Granja Porcón. Cooperativa	97	51.08
Total		189	100.00

Nota. Tomado del Gobierno Regional de Cajamarca (Clúster de derivados Lácteos)

4.4.3. Unidad de análisis:

En este estudio, la unidad de análisis son los colaboradores de las empresas del Clúster de derivados lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022. De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2014), la unidad de análisis hace referencia al componente o grupo de componentes que se analizan en un estudio investigativo. Esta definición apoya la selección de los colaboradores como unidad de análisis, ya que son ellos los que proporcionan los datos esenciales acerca de las dinámicas y procesos que se llevan a cabo en el clúster.

Unidad de observación. En este estudio la unidad de observación incluye las variables y dimensiones que se describen a continuación:

- **Variable X.** Gestión por competencias
 - ✓ **Dimensiones.** Competencias cardinales y competencias específicas gerenciales.
- **Variable Y.** Desempeño laboral
 - ✓ **Dimensiones.** Asistencia y puntualidad, trabajo en equipo, y productividad.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), la unidad de observación abarca las características particulares que se examinan y que pueden ser cuantificadas mediante variables. Esta definición respalda la identificación de las variables y dimensiones presentadas, dado que son esenciales para el contexto del presente estudio.

4.5. Técnicas e instrumentos de recopilación de información

Este análisis, empleó la encuesta como técnica para evaluar a los colaboradores de las Empresas del Clúster de Derivados Lácteos de la Ciudad de Cajamarca. Según Bernal (2010), la encuesta se describe como instrumento físico integrado por interrogantes dirigidas a los participantes, que fueron diseñadas para recolectar la información relevante para analizar el problema de investigación.

Se empleó el cuestionario como herramienta para recolectar datos de los colaboradores. Según Arias (2016), el cuestionario es un documento estructurado que contiene preguntas diseñadas para abordar los objetivos de investigación, proporcionando un método sistemático para obtener la información necesaria y analizar con precisión la problemática.

La primera variable se evaluó mediante un instrumento compuesto por 19 preguntas, dividido en dos dimensiones. La dimensión, denominada competencias

cardinales, comprendió los ítems del 1 al 11, mientras que la dimensión, competencias específicas gerenciales, abordó los ítems del 12 al 19. Se utilizó una escala de Likert para medir estas competencias, asignando valores de 1 a 5, donde 1 representa "nunca", 2 "casi nunca", 3 "a veces", 4 "casi siempre" y 5 "siempre" (véase Apéndice A).

El instrumento diseñado para evaluar la segunda variable constó de 22 preguntas, las cuales se distribuyeron en tres dimensiones. La primera dimensión se centró en la asistencia y puntualidad, comprendiendo los ítems del 1 al 5. La segunda dimensión abordó el trabajo en equipo e incluyó los ítems del 6 al 15, mientras que la tercera dimensión se enfocó en la productividad y consignó los ítems del 16 al 22. Estas dimensiones fueron evaluadas utilizando una escala de Likert, donde se asignaron valores del 1 al 5, representando "nunca", "casi nunca", "a veces", "casi siempre" y "siempre", respectivamente (véase Apéndice B).

Validación

Para validar los cuestionarios utilizados, se obtuvo la aprobación de cuatro expertos en la materia. Esto permitió la implementación de ambos instrumentos en la muestra seleccionada (véase Apéndice C).

Además, se halló el valor V de Aiken para la primera variable, el cual fue de 0.9605, indicando que el instrumento es altamente válido. Para la segunda variable, el valor de V de Aiken fue de 0.9736, lo que confirma que el instrumento también es altamente válido.

Tabla 4
Validación de expertos

N.º	Validadores	Estado
1	Dr. Moncada Reyes Víctor Estuardo	Aplicable
2	Dr. Vera Abanto Juan José Julio	Aplicable
3	Dra. Fernández Gálvez Larissa Jeshael	Aplicable
4	Mg. Aguilar Chávez Pablo Valentino	Aplicable

Confiabilidad

Para asegurar la confiabilidad de la investigación, se llevó a cabo una prueba piloto de ambos cuestionarios con una muestra de 30 personas. Estos datos fueron analizados utilizando la prueba estadística Alfa de Cronbach, que arrojó un coeficiente de 0,827 para la primera variable y 0,843 para la segunda variable. Estos resultados indican que ambos instrumentos son confiables para su aplicación, con una evaluación de 'bueno' en términos de confiabilidad (véase Apéndice D).

Tabla 5
Confiabilidad de los instrumentos – Alfa de Cronbach

Variable	N.º De Ítems	Alfa De Cronbach
Gestión por competencias	19	0.827
Desempeño laboral	22	0.843

4.6. Técnicas para el procesamiento y análisis de información

Se utilizó el programa estadístico SPSS Versión 26.0 para el tratamiento y estudio de los datos. Se inició con una exploración de los datos para analizar y visualizar las variables de estudio. El Coeficiente Alfa de Cronbach se utilizó para

evaluar la confiabilidad del instrumento. Adicionalmente, se efectuó un análisis descriptivo estadístico empleando distribuciones de frecuencia y tablas cruzadas para comparar las variables. Se empleó la estadística inferencial mediante el método de regresión lineal para contrastar las hipótesis. Finalmente, los hallazgos se mostraron en tablas acompañados de sus correspondientes interpretaciones.

4.7. Equipos, materiales e insumos

a. Equipos

- Laptop
- Impresora
- Escáner
- Fotocopiadora
- Internet

b. Materiales

- Papel bond
- Lapiceros
- Lápices
- Cuadernos
- Resaltador:

4.8. Matriz de consistencia metodológica

Tabla 6
Matriz de consistencia metodológica

Título: La Gestión por competencias y su influencia en el desempeño laboral de las empresas del Clúster de Derivados Lácteos de la ciudad Dd Cajamarca, 2022.

Formulación del Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumento de recolección de datos	Metodología	Población y Muestra
Pregunta General ¿Cómo influye la gestión por competencias en el desempeño laboral en las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022?	Objetivo General Estudiar la influencia de la gestión por competencias en el desempeño laboral en las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022.	Hipótesis General La gestión por competencias influye en el desempeño laboral en las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022.	Variable Independiente (X)	Competencias Cardinales	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Calidad de Trabajo • Integridad • Innovación • Ética 	Técnica: Encuesta con preguntas cerradas	Tipo de investigación: Aplicada	Población: 370 colaboradores de las 6 Empresas de del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022.
Preguntas Auxiliares	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicas	Gestión por Competencias	Competencias Específicas Gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo para el cambio • Pensamiento estratégico • Desarrollo de personas • Desarrollo del equipo 	Instrumento: Cuestionario	Nivel de investigación: Correlacional – Causal.	Diseño de investigación: No Experimental y Transeccional.
1. ¿Cómo se caracteriza la gestión por competencias en las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022?	1. Caracterizar la gestión por competencias en las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022.	1. La gestión por competencias en las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca, en el año 2022; se caracteriza por un nivel bajo.			<ul style="list-style-type: none"> • Puntualidad • Asistencia 		Método: Deductivo - Inductivo	Muestra: 189 colaboradores de las 6 Empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022.
2. ¿Cuál es el nivel del desempeño laboral en las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022?	2. Determinar el nivel del desempeño laboral en las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022.	2. El nivel del desempeño laboral de los colaboradores en las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca, en el año 2022; es bajo	Variable Dependiente (Y)	Asistencia y Puntualidad				

Analítico -
Sintético.

3. ¿Cómo influye la gestión por competencias en la asistencia y puntualidad en las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022?	3. Determinar la influencia de la gestión por competencias en la asistencia y puntualidad en las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022.	3. La gestión por competencias influye en la asistencia y puntualidad en las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022.			
4. ¿Cómo influye la gestión por competencias en el trabajo en equipo en las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022?	4. Establecer la influencia de la gestión por competencias en el trabajo en equipo en las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022.	4. La gestión por competencias influye en el trabajo en equipo en las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022.	Trabajo en equipo		<ul style="list-style-type: none"> • Actitud positiva • Comunicación • Proactividad
5. ¿Cómo influye la gestión por competencias en la productividad en las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022?	5. Determinar la influencia de la gestión por competencias en la productividad en las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022.	5. La gestión por competencias influye en la productividad de las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022.	Desempeño Laboral		<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de metas • Eficiencia • Procedimientos
6. ¿Cómo elaborar una propuesta de mejora de la gestión por competencias y el desempeño laboral en las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022?	6. Elaborar una propuesta de mejora de la gestión por competencias y el desempeño laboral en las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022.		Productividad		<ul style="list-style-type: none"> • Uso de recursos

CAPÍTULO V

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1. Presentación de resultados

En este apartado, se detallan las acciones llevadas a cabo para analizar las variables de estudio de gestión por competencias y desempeño laboral en las empresas del clúster de derivados lácteos de Cajamarca. El objetivo principal es comprender en qué medida estas variables se desarrollan dentro del contexto del clúster.

En primer lugar, se presenta un análisis exhaustivo de las prácticas de gestión por competencias implementadas en las empresas del clúster. Se examina el nivel en el que se encuentra esta variable de estudio. Este análisis ofrece una perspectiva exhaustiva sobre la situación presente de la gestión por competencias en el ámbito estudiado.

Posteriormente, se profundiza en el análisis del desempeño laboral de las empresas del clúster. Se evalúan las dimensiones relevantes para medir el nivel de esta variable. Este análisis facilita identificar las fortalezas y aspectos a mejorar en el rendimiento laboral de las empresas del clúster.

Finalmente, se investiga la relación entre las variables de estudio en las empresas del clúster. Se examina la influencia de las prácticas de gestión por competencias en el desempeño laboral, así como la naturaleza de esta relación. Se analizan posibles correlaciones y se identifican los factores que pueden afectar esta relación, como el contexto organizacional y las características individuales de los empleados.

5.1.1. Resultado de la gestión por competencias en las empresas del Clúster de derivados Lácteos

Tabla 7

Gestión por competencias en las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022

Nivel	Competencias cardinales		Competencias específicas gerenciales		Total	
	n°	%	n°	%	n°	%
Malo	0	0%	0	0%	0	0%
Regular	181	96%	179	95%	180	95%
Bueno	8	4%	10	5%	9	5%
Total	189	100%	189	100%	189	100%

En la tabla 7, se observa que la mayoría (95%) de los trabajadores en las empresas del Clúster de derivados lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022 consideran que la gestión por competencias tiene un nivel regular. Esto también se ve reflejado en las dimensiones: Competencias cardinales y competencias específicas gerenciales con un 96% y 95% respectivamente.

La evaluación detallada de las dimensiones en las empresas del Clúster revela un panorama interesante y alentador. En primer lugar, es notable destacar que ninguna empresa ha sido clasificada como deficiente en ninguna de las dos categorías de competencias, lo que sugiere un reconocimiento generalizado de la importancia de estas habilidades para el éxito organizacional. Esta ausencia de clasificación en el nivel "Malo" indica un compromiso generalizado con el desarrollo de competencias fundamentales y de liderazgo en todas las empresas evaluadas.

La mayor parte de las empresas se encuentran en el nivel "Regular" en ambas categorías de competencias, lo que indica un progreso significativo, pero aún hay margen para mejorar. Esto sugiere que las empresas han identificado y comenzado a

desarrollar competencias clave, pero aún enfrentan desafíos para alcanzar un nivel óptimo de desarrollo. Estas empresas pueden beneficiarse de un enfoque más estructurado y estratégico para el desarrollo de competencias, así como de una mayor inversión en programas de capacitación y desarrollo del talento.

Por otro lado, un pequeño porcentaje de empresas ha alcanzado el nivel "Bueno" en ambas categorías de competencias. Estas empresas se destacan como líderes en términos de desarrollo de competencias, demostrando un compromiso excepcional con el desarrollo de habilidades fundamentales y de liderazgo. Sus prácticas y estrategias pueden servir como modelos a seguir para otras empresas en el clúster que buscan mejorar su desempeño en términos de gestión por competencias.

Al analizar estas variables por dimensión, es crucial identificar qué competencias específicas se encuentran más desarrolladas en cada nivel y cuáles requieren una atención más prioritaria. Además, comprender las estrategias y prácticas utilizadas por las empresas en el nivel "Bueno" puede proporcionar información valiosa sobre las mejores prácticas en el desarrollo de competencias. Este análisis detallado facilitará a las empresas del clúster la identificación de áreas de mejora y diseñar estrategias efectivas para fortalecer sus capacidades en gestión por competencias y liderazgo en el futuro.

5.1.2. Resultado del nivel del desempeño laboral en las empresas del Clúster de derivados Lácteos

Tabla 8

Nivel de desempeño laboral en las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022

Nivel	Asistencia y puntualidad		Trabajo en equipo		Productividad		Total	
	N°	%	N°	%	N°	%	N°	%
Malo	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%
Regular	176	93%	180	95%	177	94%	178	94%
Bueno	13	7%	9	5%	12	6%	11	6%
Total	189	100%	189	100%	189	100%	189	100%

En la tabla 8 se aprecia que la mayoría (94%) de los trabajadores en las empresas del Clúster, manifiestan tener un nivel regular de desempeño laboral. También se replican estos resultados en las dimensiones: Asistencia y puntualidad, trabajo en equipo y productividad con un 93%, 95% y 94% respectivamente.

La evaluación detallada del desempeño laboral en las empresas del Clúster ofrece una perspectiva alentadora, al tiempo que señala áreas específicas para la mejora continua. Es especialmente destacable que ninguna empresa haya sido calificada como deficiente en ninguna de las dimensiones evaluadas: Asistencia y Puntualidad, Trabajo en Equipo y Productividad. Esta ausencia de calificaciones en el nivel "Malo" sugiere un compromiso generalizado con la puntualidad, la colaboración en equipo y la eficiencia en el trabajo, lo que refleja una sólida cultura organizacional en estos aspectos.

La mayoría de los trabajadores en las empresas se encuentran en el nivel "Regular" en las tres dimensiones evaluadas. Aunque esto indica un desempeño aceptable en general, también resalta la existencia de áreas que podrían beneficiarse de una mayor atención y desarrollo. Es particularmente significativo observar que, si bien la mayoría de las empresas han alcanzado un nivel satisfactorio de asistencia y puntualidad, así como de productividad, el trabajo en equipo es una dimensión que puede ofrecer oportunidades para un mayor fortalecimiento. Esto sugiere la necesidad de promover una cultura de colaboración y comunicación efectiva entre los equipos de trabajo, lo que podría impulsar aún más la eficacia y la eficiencia organizacional.

Un pequeño porcentaje de empresas ha alcanzado el nivel "Bueno" en las dimensiones de Asistencia y Puntualidad y Productividad. Este logro resalta un desempeño excepcional en estas áreas, indicando un compromiso sobresaliente con la puntualidad y la eficiencia laboral. Sin embargo, el número reducido de empresas clasificadas en el nivel "Bueno" para el Trabajo en Equipo es un indicio de que esta dimensión podría requerir una mayor atención y desarrollo. Este hallazgo subraya la importancia de adoptar un enfoque más estratégico y sistemático para fomentar la colaboración y la cohesión entre los equipos de trabajo.

Al analizar estas dimensiones individualmente, es fundamental identificar áreas específicas dentro de cada empresa que puedan beneficiarse de mejoras adicionales en el desempeño laboral. Además, comprender las prácticas y estrategias empleadas por las empresas que han alcanzado el nivel "Bueno" puede proporcionar valiosa información sobre las mejores prácticas en la promoción de la asistencia y puntualidad, el trabajo en equipo y la productividad. Este análisis detallado permitirá a las empresas del clúster detectar áreas de mejora y diseñar estrategias efectivas para potenciar su rendimiento laboral en el futuro, contribuyendo así a su crecimiento y desarrollo sostenibles.

5.1.3. Resultado de la Influencia de la gestión por competencias en el desempeño laboral en las empresas del Clúster de derivados Lácteos

Tabla 9

Análisis de varianza para medir la influencia de la gestión por competencia en el desempeño laboral en las empresas del Clúster de derivados lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	3033.209	1	3033.209	6667.025	,000
Residuo	85.077	187	0.455		
Total	3118.286	188			

En la tabla 9 se observa que el nivel de significancia es menor a 0.05, lo que indica que la gestión por competencia influye en el desempeño laboral en las empresas del Clúster de derivados lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022.

Tabla 10

Resumen del modelo estimado

R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
,986	0.973	0.973	0.675	1.360

Luego de medir la influencia de ambas variables, se ha calculado el coeficiente de correlación obteniéndose un valor de 0.986 como se observa en la tabla 10, lo que significa que la asociación entre las variables de estudio es positiva muy alta; así mismo se determinó el coeficiente de determinación obteniéndose un valor de 0.973, lo que quiere decir que el 97.3% del desempeño laboral es explicado por la gestión por competencias, indicando que la primera variable influye en la segunda variable.

Tabla 11
Modelo de regresión lineal estimado

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Desv. Error	Beta		
(Constante)	-8.099	0.936		-8.650	0.000
Gestión por competencias	1.294	0.016	0.986	81.652	0.000

Modelo de regresión estimado: $Y = -8.099 + 1.294X$

En la tabla 11 se aprecia el modelo estimado de regresión lineal, que indica que cada vez que exista una mejora o aumento en la gestión de competencias, el desempeño laboral aumentará su nivel en 1.294.

5.1.4. Resultado de la Influencia de la gestión por competencias en la asistencia y puntualidad en las empresas del Clúster

Tabla 12
Análisis de varianza para medir la influencia de la gestión por competencia en la asistencia y puntualidad en las empresas del Clúster de derivados lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	905.483	1	905.483	187.003	,000
Residuo	905.469	187	4.842		
Total	1810.952	188			

En la tabla 12 se observa que el nivel de significancia es menor a 0.05, lo que indica que la gestión por competencias influye en la asistencia y puntualidad en las empresas del Clúster de derivados lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022.

Tabla 13
Resumen del modelo estimado

R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
,707	0.500	0.497	2.200	2.112

Luego de medir la influencia de ambas variables, se ha calculado el coeficiente de correlación obteniéndose un valor de 0.707 como se observa en la tabla 13, lo que significa que la asociación entre la gestión por competencias y la asistencia y puntualidad es positiva alta; así mismo se determinó el coeficiente de determinación obteniéndose un valor de 0.500, lo que quiere decir que el 50% de la asistencia y puntualidad es explicado por la gestión por competencias, señalando que la variable tiene influencia en la dimensión estudiada.

Tabla 14
Modelo de regresión lineal estimado

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		Sig.
	B	Desv. Error	Beta	t	
(Constante)	34.753	1.779		19.534	0.000
Asistencia y puntualidad	1.522	0.111	0.707	13.675	0.000

Modelo de regresión estimado: $Y = 34.753 + 1.522X$

En la tabla 14 se aprecia el modelo estimado de regresión lineal, que indica que cada vez que exista una mejora o aumento en la gestión de competencias, la asistencia y puntualidad aumentará su nivel en 1.522.

5.1.5. Resultado de la Influencia de la gestión por competencias en el trabajo en equipo en las empresas del Clúster

Tabla 15

Análisis de varianza para medir la influencia de la gestión por competencia en el trabajo en equipo en las empresas del Clúster de derivados lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	1361.791	1	1361.791	566.956	,000
Residuo	449.162	187	2.402		
Total	1810.952	188			

En la tabla 15 se observa que el nivel de significancia es menor a 0.05, lo que indica que esta variable influye en el trabajo en equipo en las empresas del Clúster de derivados lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022.

Tabla 16

Resumen del modelo estimado

R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
,867	0.752	0.751	1.550	2.569

Luego de medir la influencia de ambas variables, se ha calculado el coeficiente de correlación obteniéndose un valor de 0.867 como se observa en la tabla 16, lo que significa que la conexión entre la gestión de competencias y el trabajo en equipo es positiva muy alta; así mismo se determinó el coeficiente de determinación obteniéndose un valor de 0.752, lo que quiere decir que el 75.2% del trabajo en equipo es explicado por la gestión por competencias, manifestando que la variable estudiada influye en el trabajo en equipo.

Tabla 17
Modelo de regresión lineal estimado

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados	t	Sig.
	B	Desv. Error	Beta		
(Constante)	25.675	1.403		18.295	0.000
Trabajo en equipo	1.076	0.045	0.867	23.811	0.000

Modelo de regresión estimado: $Y = 25.675 + 1.076X$

En la tabla 17 se aprecia el modelo estimado de regresión lineal, que indica que cada vez que exista una mejora o aumento en la variable, el trabajo en equipo aumentará su nivel en 1.076.

5.1.6. Resultado de la Influencia de la gestión por competencias en la productividad en las empresas del Clúster

Tabla 18
Análisis de varianza para medir la influencia de la gestión por competencias en la productividad en las empresas del Clúster de derivados lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022

Modelo	Suma de cuadrados	gl	Media cuadrática	F	Sig.
Regresión	548.406	1	548.406	81.226	,000
Residuo	1262.546	187	6.752		
Total	1810.952	188			

En la tabla 18 se observa que el nivel de significancia es menor a 0.05, lo que indica que la gestión por competencia influye en la productividad en las empresas del Clúster de derivados lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022.

Tabla 19
Resumen del modelo estimado

R	R cuadrado	R cuadrado ajustado	Error estándar de la estimación	Durbin-Watson
0,550	0.303	0.299	2.598	1.854

Luego de medir la influencia de ambas variables, se ha calculado el coeficiente de correlación obteniéndose un valor de 0.550 como se observa en la tabla 18, lo que significa que la asociación entre la gestión de competencias y la productividad es positiva moderada; así mismo se determinó el coeficiente de determinación obteniéndose un valor de 0.303, lo que quiere decir que el 30.3% de la productividad es explicado por la gestión por competencias, denotando una influencia de la variable en la dimensión analizada.

Tabla 20
Modelo de regresión lineal estimado

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes estandarizados		
	B	Desv. Error	Beta	t	Sig.
(Constante)	34.736	2.697		12.879	0.000
Productividad	1.135	0.126	0.550	9.013	0.000

Modelo de regresión estimado: $Y = 34.736 + 1.135X$

En la tabla 20 se aprecia el modelo estimado de regresión lineal, que indica que cada vez que exista una mejora o aumento en la gestión de competencias, la productividad aumentará su nivel en 1.135.

5.2. Análisis, interpretación y discusión de resultados

Con los resultados obtenidos, se realizó una comparación con los trabajos previamente analizados en el marco teórico, teniendo en cuenta los antecedentes, conceptos y teorías planteados por los autores citados en la investigación.

Respecto al **objetivo general** de estudiar la influencia de la gestión por competencias en el desempeño laboral en las empresas del Clúster de Derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca en 2022, se observó que el nivel de significancia es menor a 0.05, lo que indica una influencia significativa entre las variables de estudio. Asimismo, el coeficiente de correlación es de 0.986, lo que indica una asociación positiva muy alta entre las variables. Este hallazgo coincide con la teoría de la gestión por competencias de Alles (2015), que postula que alinear las competencias individuales con los objetivos estratégicos de la empresa puede optimizar el desempeño. Además, se determinó el coeficiente de determinación, obteniéndose un valor de 0.973. Esto implica que el 97.3% del desempeño laboral se explica por la gestión por competencias, denotando la influencia de una variable en la otra.

Además, se puede observar el modelo estimado de regresión lineal, que indica que cada vez que exista una mejora o aumento en la primera variable, la segunda variable aumentará su nivel en 1.294. También se detallan las dimensiones de gestión por competencias: competencias cardinales y competencias específicas gerenciales, y las dimensiones de desempeño laboral: asistencia y puntualidad, trabajo en equipo y productividad.

Los resultados coinciden con Correa (2017), cuyo estudio indica una vinculación favorable y altamente significativa entre ambas variables. El uso de la gestión por competencias en las empresas exportadoras tuvo un efecto positivo en el talento humano, optimizando habilidades y capacidades, y resultando en un mayor crecimiento

en ventas y mejor rentabilidad. De manera similar, Navarro (2022) en su estudio sobre competencias para el cargo y la mejora del desempeño laboral de los empleados en una institución estatal, evidenció un coeficiente de relación de 0.451, señalando una asociación positiva y directa entre las variables. El p-valor de 0.000 indica una significativa relación entre las variables investigadas.

Estos hallazgos concuerdan parcialmente con Valiente et al. (2020), quienes detallan que la primera variable tiene un impacto significativo en el desempeño laboral de las empresas constructoras del Distrito de Trujillo. Según el coeficiente de contingencia del estadístico de prueba Tau-b de Kendall, el valor es $[\tau] = 0.845$, con un nivel de significancia menor al 5% ($P < 0.005$) y un coeficiente de correlación Rho Spearman de 0.905.

Por otro lado, Castillo (2020) difiere en su estudio, ya que encontró una significancia negativa y menciona que, a menor competencias esenciales, mayor es el desempeño laboral del trabajador técnico en la Industria Metalmeccánica. Castillo concluyó que las actitudes, habilidades, valores, conocimientos, conductas y características personales tienen una relación directa y causal con el desempeño de los técnicos.

Además, Vera (2018) detalla que existen diferentes denominaciones para las competencias, pero hay dos tipos básicos: las técnicas profesionales y las referidas al aspecto emocional. Vera argumenta que no es suficiente con las primeras para que un empleado realice exitosamente su trabajo. En las clasificaciones propuestas, la mayoría alude a este tipo de competencias, ya sea utilizando el calificativo de genéricas, sociales o formativas e indica que la formación de competencias en las organizaciones debe estar en sintonía con el modelo de gestión empresarial implementado en estas, además de la formulación de los enfoques y la clasificación de las competencias.

Respecto al **primer objetivo específico**, caracterizar la gestión por competencias en las empresas del Clúster, se observó que la gran mayoría de los trabajadores consideran que la gestión por competencias se presenta en un nivel regular para el 95% de los encuestados. Esto también se refleja en las dimensiones de competencias cardinales y las específicas gerenciales. Este hallazgo se alinea con las teorías de gestión por competencias, que enfatizan la necesidad de alinear las competencias individuales con los objetivos estratégicos. La percepción de una gestión regular sugiere que hay oportunidades significativas para mejorar esta alineación y, en consecuencia, el desempeño laboral.

Los hallazgos sobre la variable en estudio se fundamentan en lo propuesto por Alles (2015), que establece que el modelo debe centrarse en identificar y desarrollar las competencias requeridas para alcanzar los objetivos organizacionales, promoviendo así un trabajo en equipo eficaz.

Estos resultados también concuerdan con los hallazgos de Navarro (2022), quien encontró que los trabajadores de una entidad estatal en Piura perciben la gestión por competencias en un nivel regular en un 38.89%, en un nivel bajo en un 33.33%, y en un nivel alto en un 27.78%. De manera similar, Valiente et al. (2020) reportaron que, en las empresas constructoras del Distrito de Trujillo, el 45% de las empresas desarrollan su gestión por competencias a un nivel medio, mientras que el 39% la desarrollan a un nivel alto. Asimismo, Falcón (2022) encontró en su estudio de una empresa constructora en Lima que el nivel de esta variable es regular para un 42.11% de los trabajadores, siendo este el porcentaje más alto, seguido de un nivel bueno con un 34.74%.

En relación con el **segundo objetivo específico** de determinar el nivel de desempeño laboral en las empresas del Clúster, se observó que la mayoría de los trabajadores manifestaron tener un nivel regular de desempeño laboral, representando el

94%. Estos resultados también se evidencian en las dimensiones de asistencia y puntualidad, trabajo en equipo y productividad.

Estos hallazgos respaldan la observación de Navarro (2022), quien encontró que, en una entidad del Estado en Piura, el 36.67% de los colaboradores tienen un nivel de desempeño laboral regular, siendo este el porcentaje más alto, mientras que el 33.3% muestra un desempeño malo y el 30% un desempeño bueno. Además, Falcon (2020), en su investigación con colaboradores de una Empresa Constructora en Lima, encontró que el 47.37% tiene un nivel regular de desempeño laboral y el 30.53% un nivel bueno, concluyendo que el nivel regular prevalece en su empresa.

La Teoría del Desempeño Basado en Objetivos de Locke y Latham (1990) refuerza esta idea, señalando que la fijación de metas específicas y retadoras puede potenciar la motivación y el rendimiento, lo que podría ser clave para transformar los niveles regulares de desempeño en niveles altos.

Los hallazgos coinciden parcialmente con Valiente et al. (2020), quienes observaron que el 37% de las empresas constructoras desarrollan un alto nivel de desempeño administrativo, mientras que el 34% mantienen un nivel medio. En contraste, Pacherez (2021) encontró que el 77.8% de los empleados evaluaron su desempeño laboral como bajo, expresando insatisfacción con el trato recibido y la ausencia de cumplimiento de los objetivos planificados en el tiempo establecido.

Para el **objetivo específico 3** de determinar la influencia de la gestión por competencias en la asistencia y puntualidad en las empresas del Clúster, se encontró el nivel de significancia es menor a 0.05, indicando así que la gestión por competencias efectivamente influye en la asistencia y puntualidad en estas empresas. Además, se calculó un coeficiente de correlación de 0.707, lo que señala una correlación positiva alta entre variable y la dimensión estudiada. El coeficiente de determinación obtenido

fue de 0.500, lo que significa que el 50% de la variabilidad en la asistencia y puntualidad puede explicarse por la gestión por competencias. El modelo estimado de regresión lineal, indica que cada vez que exista una mejora o aumento en la gestión de competencias, la asistencia y puntualidad aumentará su nivel en 1.522.

Estos hallazgos son congruentes con lo mencionado por Davis y Newstrom (2013), quienes explican que la asistencia y puntualidad se refieren al cumplimiento de horarios establecidos, estar presentes en el lugar de trabajo y mostrar interés en evitar retrasos en las labores diarias.

Referente **al objetivo específico 4** de establecer la influencia de la gestión por competencias en el trabajo en equipo en las empresas del Clúster, se encontró que el nivel de significancia es menor a 0.05, lo que indica que la gestión por competencias tiene una influencia significativa en el trabajo en equipo en estas empresas. Además, se calculó un coeficiente de correlación de 0.867, lo cual refleja una asociación positiva muy alta entre la variable y la dimensión de trabajo en equipo. El coeficiente de determinación obtenido fue de 0.752, lo que significa que el 75.2% de la variabilidad en el trabajo en equipo puede ser explicada por la gestión por competencias. El modelo de regresión lineal, indica que cada vez que exista una mejora o aumento en la variable, la dimensión de trabajo en equipo aumentará su nivel en 1.076

Estos resultados coinciden parcialmente con los de Falcon (2020), quien en su estudio realizado en una empresa constructora en Lima encontró que, en la dimensión de relaciones interpersonales, la gestión por competencias se asocia significativamente con el desempeño laboral, mostrando un nivel regular del 44.21% y un nivel bueno del 29.47%.

Esto concuerda con lo establecido por Maxwell (2001), quien menciona que el trabajo en equipo implica la colaboración de individuos hacia un objetivo común,

fomentando un ambiente de confianza y cooperación donde los miembros contribuyen con sus habilidades y conocimientos.

Para el **objetivo específico 5** de determinar la influencia de la gestión por competencias en la productividad en las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca en 2022, se encontró que el nivel de significancia es menor a 0.05, lo que indica que la gestión por competencias influye en la productividad de estas empresas. Además, se calculó un coeficiente de correlación de 0.550, lo cual muestra una correlación positiva moderada entre la variable y la dimensión de productividad. El coeficiente de determinación obtenido fue de 0.303, lo que significa que el 30.3% de la variabilidad en la productividad puede ser explicada por la gestión por competencias. El modelo estimado de regresión lineal indica que cada vez que exista una mejora o aumento en la variable, la dimensión de productividad aumentará su nivel en 1.135.

Estos resultados se alinean parcialmente con los descubrimientos de Cabrejos (2017), quien encontró una influencia significativa de la gestión por competencias en la productividad de los trabajadores de mantenimiento de maquinaria pesada en Mypes de Cajamarca, con un coeficiente de correlación positivo de 0.384.

Además, los resultados son consistentes en parte con los de Falcon (2020), quien en su estudio realizado en una empresa constructora en Lima observó que la gestión por competencias está vinculada positivamente con la eficiencia laboral, mostrando niveles regulares de 49.97% y buenos de 28.42% en el desempeño laboral.

Para complementar, Khan (2020) menciona que la productividad de los empleados se refiere a la calidad con la que realizan sus responsabilidades laborales, asegurando que los resultados estén alineados con los objetivos organizacionales. Alles (2007) define la productividad como la capacidad de establecer y alcanzar metas de rendimiento excepcionales de manera exitosa, enfatizando la importancia de que los

individuos definan y superen sus propios objetivos, además de los establecidos por la organización.

Los resultados de esta investigación no solo corroboran las teorías de gestión por competencias y del desempeño laboral, sino que también destacan la necesidad de un enfoque estratégico en el desarrollo de competencias en el Clúster de derivados lácteos de Cajamarca. La implementación de programas de capacitación y la definición de objetivos claros pueden transformar el desempeño de los colaboradores, contribuyendo así al éxito organizacional en un entorno competitivo.

5.3. Contrastación de la hipótesis

En el contexto dinámico de las organizaciones contemporáneas, la gestión por competencias emerge como un enfoque estratégico crucial para optimizar el desempeño laboral y promover el desarrollo profesional de los colaboradores. Este estudio se enfoca específicamente en explicar la influencia de la gestión por competencias en el desempeño laboral en las empresas del Clúster de derivados lácteos de Cajamarca en el año 2022. El Clúster, con su destacada presencia en la economía local, es crucial y desempeña un rol esencial en la creación de puestos de trabajo y contribuye al crecimiento económico regional.

Las hipótesis planteadas (H1 y H0) buscan determinar si la gestión por competencias puede explicar el nivel de desempeño laboral en este sector específico. El análisis se apoya en un modelo de regresión lineal para establecer la relación entre la gestión por competencias y diversas dimensiones del desempeño laboral, como la asistencia y puntualidad, el trabajo en equipo y la productividad. Los resultados alcanzados en la contrastación de estas hipótesis proporcionan valiosos hallazgos sobre

cómo la gestión por competencias puede influir positivamente en la dinámica laboral dentro del Clúster de derivados lácteos de Cajamarca.

Además, se llevó a cabo una prueba de normalidad utilizando el test de Kolmogorov-Smirnov, que confirmó que los datos seguían una distribución normal, lo que justifica el uso de técnicas paramétricas en el análisis. El análisis de regresión lineal mostró una fuerte correlación positiva entre las variables de estudio, evidenciada por el coeficiente de Pearson (véase Apéndice E).

A continuación, se presenta el contraste de la hipótesis de investigación (H1) y la hipótesis nula (H0) formuladas en el estudio:

Hipótesis general

H1: La gestión por competencias influye en el desempeño laboral en las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022.

H0: La gestión por competencias no influye el desempeño laboral en las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022.

Significancia: $\alpha = 0.05$

Coefficiente: Modelo de regresión lineal.

Seguidamente, se muestran los resultados de la contrastación de las hipótesis. El nivel de significancia en la Tabla 9 es de 0.000, inferior a 0.05, lo que lleva a descartar la hipótesis nula (H0) y a aceptar la hipótesis alternativa (H1). Esto indica que la gestión por competencias influye en el desempeño laboral de las empresas del Clúster de derivados lácteos de la ciudad de Cajamarca en 2022.

Hipótesis específica 1:

H1: La gestión por competencias influye en la asistencia y puntualidad de las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca, en el año 2022.

H0: La gestión por competencias no influye en la asistencia y puntualidad de las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca, en el año 2022.

La Tabla 12 muestra que el valor de p es inferior a 0.05, lo que lleva a descartar la hipótesis nula y a aceptar la hipótesis alternativa. Esto indica que la variable influye significativamente en la dimensión de asistencia y puntualidad en las empresas del Clúster de derivados lácteos de la ciudad de Cajamarca en el año 2022.

Hipótesis específica 2:

H1: La gestión por competencias influye en el trabajo en equipo de las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022.

H0: La gestión por competencias no influye en el trabajo en equipo de las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022.

La tabla 15 muestra que el valor de p es inferior a 0.05, lo que señala que se rechaza la hipótesis nula y se admite la hipótesis alternativa. Esto demuestra que la variable analizada influye en el trabajo en equipo en las empresas del Clúster de derivados lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022.

Hipótesis específica 3:

H1: La gestión por competencias influye en la productividad de las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022.

H0: La gestión por competencias no influye en la productividad de las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022.

La tabla 18 muestra que el coeficiente de significancia es inferior a 0.05, lo que señala que esto conduce al rechazo de la hipótesis nula y a la aceptación de la hipótesis alternativa. Esto también indica que la gestión por competencia influye en la productividad en las empresas del Clúster de derivados lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Formulación de la propuesta para la solución del problema

El sector de derivados lácteos en Cajamarca es vital para la economía regional. Para mejorar su competitividad, es esencial contar con un capital humano altamente capacitado. La gestión por competencias es una herramienta clave para identificar, desarrollar y retener talento, aunque su aplicación en este clúster es aún limitada. Esta propuesta busca llenar ese vacío mediante la implementación de un modelo de gestión por competencias adaptado a las necesidades del clúster, con la finalidad de potenciar el desempeño laboral y contribuir al desarrollo sostenible del sector.

6.1.1. Diagnóstico Inicial

6.1.1.1. Análisis del Entorno y la Organización. Se detalla a continuación.

Entorno Externo. El mercado de derivados lácteos en Cajamarca presenta una demanda estable y creciente, con competencia significativa de empresas locales y grandes marcas nacionales. Hay un interés creciente en productos lácteos orgánicos y sostenibles, impulsado por la preocupación por la salud y el medio ambiente. La competencia exige innovación y estrategias efectivas de marketing y distribución.

Entorno Interno. Se debe evaluar la estructura organizacional y los procesos internos de las empresas del clúster. Esto incluye analizar la jerarquía, los valores culturales, y los procesos de contratación, capacitación, y evaluación del desempeño. La evaluación permitirá adaptar la gestión por competencias a las prácticas actuales y mejorar la gestión del talento.

6.1.2. Identificación de puesto claves

Identificar los puestos clave en las empresas del clúster de derivados lácteos en Cajamarca incluye roles esenciales para el rendimiento y la productividad, como gerentes de planta, jefes de producción, control de calidad, logística y desarrollo de productos. También se deben considerar roles en innovación, investigación y desarrollo, así como en atención al cliente y marketing. Esta identificación se basa en una comprensión de la estructura, necesidades operativas y objetivos estratégicos de cada empresa, permitiendo enfocar el desarrollo de competencias en los roles que impulsan el éxito y la competitividad.

6.1.3. Definición de competencias

En el clúster de derivados lácteos en Cajamarca, la definición de competencias implica identificar las habilidades, conocimientos y comportamientos necesarios para los puestos clave. Esto requiere la colaboración de líderes, expertos en recursos humanos y empleados. Se crean recursos como el Diccionario de competencias cardinales y específicas gerenciales.

Competencias cardinales. Habilidades fundamentales comunes a todos los niveles y puestos en la organización, esenciales para el éxito individual y organizacional en un entorno dinámico.

Competencias específicas gerenciales. Capacidades necesarias para liderar, administrar recursos y tomar decisiones estratégicas, esenciales para la efectividad de la gestión a nivel directivo.

6.1.4. Modelo de competencias

Elaborar un diccionario de competencias que detalle cada competencia, sus niveles de dominio y los comportamientos observables asociados.

6.1.5. Diccionario de competencias

Es una herramienta que define las habilidades, conocimientos y comportamientos necesarios para distintos roles en una organización. Facilita la selección, evaluación y desarrollo del talento, estableciendo expectativas claras y un marco de referencia para el desarrollo profesional.

Determinación de Competencias

Competencias Cardinales

1. Compromiso

Definición: La disposición y la capacidad de los colaboradores para identificarse con la organización, mostrar un alto nivel de motivación y entusiasmo hacia su trabajo, así como para mantener una actitud positiva y perseverante incluso en situaciones desafiantes.

Comportamientos:

A: Demuestra pasión por el trabajo, contribuye proactivamente, se compromete con los objetivos, actúa como embajador de la organización, dispuesto a asumir responsabilidades adicionales.

B: Muestra interés genuino, participa activamente, se adapta positivamente a los cambios, asume responsabilidad, muestra lealtad.

C: Cumple con las expectativas básicas, muestra interés en colaborar, se adapta a los cambios con apoyo, cumple con las normas, acepta críticas constructivas.

D: Muestra falta de interés, evita responsabilidades adicionales, resistencia a cambios, incumple normas, falta de disposición para colaborar.

2. Calidad de Trabajo

Definición: Nivel de excelencia y eficacia en la realización de las tareas y responsabilidades asignadas a un empleado dentro de una organización.

Comportamientos:

A: Cumple tareas con precisión y eficiencia, entregando resultados consistentemente excelentes.

B: Cumple tareas dentro de plazos establecidos, con competencia y disposición para aprender y mejorar.

C: Cumple tareas, aunque pueda haber errores menores, mostrando disposición para recibir retroalimentación y mejorar.

D: Tiene un desempeño inconsistente, comete errores frecuentes y muestra falta de interés en mejorar.

3. Integridad

Definición: Honestidad, ética y coherencia entre las palabras y acciones de un individuo.

Comportamientos:

A: Cumple consistentemente con los más altos estándares éticos y demuestra honestidad en todas las interacciones profesionales.

B: Actúa con transparencia y coherencia en la comunicación y toma de decisiones, manteniendo un elevado grado de integridad en la mayoría de las situaciones.

C: Aunque a veces puede haber desviaciones menores, generalmente demuestra un comportamiento ético y honesto en el trabajo.

D: Muestra falta de integridad al no cumplir con los estándares éticos establecidos, mostrando comportamientos deshonestos o poco éticos en el trabajo.

4. Innovación

Definición: Generación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios o métodos que crean valor y conducen al progreso y al cambio positivo.

Comportamientos:

A: Propone regularmente ideas originales y creativas para mejorar procesos, productos o servicios.

B: Contribuye ocasionalmente con ideas innovadoras para resolver problemas o mejorar prácticas existentes.

C: Aporta de manera ocasional sugerencias para mejorar, pero rara vez son ideas innovadoras o disruptivas.

D: No aporta ideas innovadoras ni muestra interés en la mejora continua.

5. Ética

Definición: Principios morales y valores que orientan la conducta humana en relación con lo que es correcto o incorrecto, equitativo o injusto.

Comportamientos:

A: Cumple con altos estándares éticos en todas las acciones y decisiones laborales. Trata a todos los colegas, clientes y partes interesadas con respeto y equidad.

B: Se esfuerza por mantener altos estándares éticos en la mayoría de las circunstancias de trabajo. Trata de forma equitativa y respetuosa a la mayoría de las personas en el ambiente de trabajo.

C: Cumple con los estándares éticos mínimos requeridos en la mayoría de las situaciones laborales. A veces muestra comportamientos éticos, pero puede mostrar inconsistencias en ciertas situaciones.

D: No cumple con los estándares éticos básicos requeridos en el trabajo. Muestra falta de respeto, honestidad o integridad en sus acciones laborales.

Competencias Específicas Gerenciales

1. Liderazgo para el Cambio

Definición: Capacidad de un líder para dirigir y facilitar procesos de transformación y adaptación dentro de una organización.

Comportamientos:

A: Comunica una visión clara y convincente del cambio, inspirando confianza y motivación en el equipo. Identifica oportunidades para la innovación y promueve activamente nuevas ideas y enfoques. Aborda proactivamente las resistencias al cambio, gestionando los conflictos de manera efectiva y facilitando la adopción del cambio.

B: Participa activamente en la implementación del cambio, comunicando los beneficios y objetivos del mismo. Muestra disposición para adaptarse y colaborar en las iniciativas de cambio. Aborda las preocupaciones del equipo y trabaja para superar las resistencias al cambio con algún nivel de eficacia.

C: Acepta la necesidad de cambio y muestra disposición para colaborar, aunque puede necesitar más tiempo para comprometerse completamente. Comprende los objetivos del cambio y se adapta gradualmente, abordando algunas resistencias con cierta efectividad.

D: Se muestra resistente al cambio y/o desinteresado en participar en iniciativas de transformación. No comunica claramente los objetivos del cambio ni los beneficios para la organización. Ignora o minimiza las preocupaciones y resistencias al cambio, lo que dificulta la aceptación y la implementación exitosa del cambio.

2. Pensamiento Estratégico

Definición: Capacidad para analizar de manera crítica y proactiva el ambiente en el que se desenvuelve una organización o proyecto. identificar oportunidades y

amenazas, y formular planes y acciones que permitan alcanzar los objetivos a largo plazo.

Comportamientos:

A: Identifica tendencias clave en el entorno externo que puedan afectar a la organización a largo plazo. Desarrolla planes estratégicos integrales que alinean los objetivos a largo plazo con las acciones a corto plazo.

B: Analiza exhaustivamente los datos disponibles para identificar oportunidades y amenazas potenciales. Contribuye a la formulación de planes estratégicos y ofrece ideas creativas para mejorar la posición competitiva de la organización.

C: Reconoce la importancia del pensamiento estratégico, pero puede necesitar apoyo adicional para desarrollar habilidades en esta área. Participa en la ejecución de las estrategias organizacionales, aunque puede requerir orientación sobre cómo contribuir de manera más efectiva.

D: Ignora o subestima la importancia del pensamiento estratégico en el desempeño organizacional. Se muestra reacio a participar en la formulación o implementación de planes estratégicos.

3. Desarrollo de Personas

Definición: Capacidad para identificar, fomentar y potenciar el crecimiento y el desarrollo profesional de los integrantes de su equipo u organización.

Comportamientos:

A: Identificación precisa de las fortalezas y áreas de mejora personales, seguido de la elaboración de planes de desarrollo personalizados y eficaces.

B: Reconocimiento del potencial de desarrollo de las personas y la provisión de oportunidades para el crecimiento profesional, acompañado de retroalimentación constructiva y orientación.

C: Valoración del desarrollo de las personas y el suministro de cierto nivel de apoyo y orientación para su crecimiento profesional, aunque puede haber margen para mejorar la aplicación de estrategias efectivas de desarrollo.

D: Ignorancia o subestimación de la importancia del desarrollo de personas, falta de apoyo y recursos para el crecimiento profesional, lo que limita el potencial de desarrollo de los colaboradores.

4. Desarrollo del Equipo

Definición: Capacidad para fomentar la cohesión, la colaboración y el crecimiento colectivo dentro de un grupo de trabajo.

Comportamientos:

A: Establece metas claras y compartidas para el equipo, fomentando la cohesión y la colaboración.

B: Facilita la comunicación abierta y efectiva dentro del equipo, promoviendo el intercambio de ideas y la resolución conjunta de problemas.

C: Promueve el compromiso y la implicación activa de los integrantes del equipo, reconociendo sus contribuciones y proporcionando retroalimentación constructiva.

D: Desestima o no prioriza el desarrollo del equipo, lo que puede resultar en una falta de cohesión y colaboración efectiva entre los miembros.

5. Trabajo en Equipo

Definición: Capacidad para trabajar de manera efectiva y colaborativa con otros para alcanzar metas y objetivos comunes.

Comportamientos:

A: Colabora de manera proactiva y efectiva con otros miembros del equipo, contribuyendo con ideas y esfuerzos para alcanzar objetivos comunes

B: Participa activamente en las actividades del equipo, mostrando disposición para apoyar a los demás y contribuir al éxito colectivo.

C: Cumple con su rol dentro del equipo, aunque puede necesitar mejorar en la colaboración y la contribución proactiva.

D: Muestra falta de disposición para colaborar y trabajar en equipo, lo que puede afectar negativamente el desempeño y la cohesión del grupo.

6.1.6. Evaluación y desarrollo de competencias

a) **Evaluación Inicial.** Aplicar diversas herramientas, como entrevistas por competencias y encuestas 360 grados, para obtener una comprensión completa de las competencias actuales de los colaboradores y detectar las deficiencias en cuanto a los requisitos de sus puestos de trabajo.

Las encuestas 360 grados permiten que empleados, supervisores y colegas brinden retroalimentación sobre el desempeño y las competencias de cada individuo desde diferentes perspectivas, siendo valiosas para evaluar el desempeño de manera integral. Esta retroalimentación completa puede ayudar a identificar áreas de mejora y diseñar planes de desarrollo personalizados, fomentando la transparencia y la implicación en el proceso de evaluación al incluir a múltiples actores interesados. Por otro lado, las entrevistas por competencias pueden presentar situaciones laborales específicas para evaluar cómo los empleados responden en función de las competencias necesarias para su rol.

b) Planes de Desarrollo Individual (PDI). Diseñar PDIs personalizados para cada empleado, enfocándose en cerrar las brechas de competencias identificadas durante la evaluación inicial. Estos planes se centrarán en las necesidades específicas de cada empleado, abordando tanto las competencias técnicas como las habilidades blandas necesarias para su crecimiento profesional y contribución efectiva al equipo y la organización en su conjunto.

Además, los PDIs pueden integrar programas de mentoría, en los que empleados con mayor experiencia orienten y compartan sus conocimientos con colegas que buscan desarrollar habilidades específicas o enfrentar desafíos profesionales particulares. Esta colaboración entre colegas no solo facilita el aprendizaje y el intercambio de experiencias, sino que también fortalece los lazos dentro del equipo y promueve un ambiente de apoyo y crecimiento mutuo.

Asimismo, los PDIs pueden incorporar talleres de habilidades blandas, como comunicación efectiva, trabajo en equipo, liderazgo y gestión del tiempo. Estas actividades no solo ayudan a mejorar las interacciones interpersonales y la dinámica del equipo, sino que también fortalecen las competencias necesarias para el liderazgo y la colaboración efectiva en entornos laborales diversos y dinámicos.

c) Programas de Capacitación. Desarrollar programas de formación especializados para fortalecer tanto las competencias técnicas como las conductuales de los empleados. Estos programas se diseñarán de manera integral, abordando las necesidades identificadas durante la evaluación de competencias y buscando mejorar tanto el rendimiento individual como el funcionamiento general del equipo y la organización.

Para desarrollar las competencias técnicas requeridas para el desempeño efectivo en sus roles, se implementarán cursos y talleres que cubran áreas específicas de

conocimiento y habilidades. Estos programas de formación pueden incluir la adquisición de nuevas herramientas o tecnologías relevantes para sus funciones, así como la actualización sobre las mejores prácticas y tendencias en su campo laboral. Además, se fomentará la participación en actividades de aprendizaje externas, como conferencias, seminarios o cursos en línea, que permitan a los empleados ampliar sus conocimientos y habilidades más allá de las fronteras de la organización.

Respecto a las habilidades comportamentales, se desarrollarán programas de capacitación centrados en aspectos como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, el liderazgo y la resolución de conflictos. Estos programas no solo se enfocarán en el desarrollo individual, sino también en potenciar la cooperación y la dinámica global del equipo. Para ello, se podrían realizar actividades como dinámicas de grupo, ejercicios de role-playing, simulaciones de situaciones laborales y análisis de casos prácticos que posibiliten a los trabajadores ejercitar y perfeccionar sus capacidades en un ambiente controlado y colaborativo.

Al incluir tanto formación interna como externa, así como el uso de simulaciones y casos prácticos, los programas de capacitación se enriquecerán con una variedad de enfoques y experiencias de aprendizaje. Esto garantizará que los empleados adquieran conocimientos prácticos y habilidades aplicables directamente a su trabajo, al tiempo que promoverá un ambiente de aprendizaje dinámico y estimulante dentro de la organización.

6.1.7. Integración en los procesos de gestión de talento.

a) Selección y Reclutamiento. Adaptar los procedimientos para incorporar evaluaciones específicas basadas en competencias. Esto implica diseñar estrategias que faciliten la valoración directa de las competencias y conductas esenciales para el éxito en el cargo. Por ejemplo, en lugar de enfocarse únicamente en la experiencia laboral o

las habilidades técnicas, se implementarán preguntas y escenarios que evalúen cómo los candidatos aplicarían sus competencias en situaciones laborales específicas relacionadas con el puesto.

Además, se elaborarán perfiles de competencias detallados para cada posición, describiendo con exactitud las capacidades, saberes y actitudes requeridos para un rendimiento eficaz.

Al integrar las competencias en los procedimientos de selección y reclutamiento, la organización podrá identificar y contratar a los candidatos más idóneos para cada puesto, asegurando una alineación óptima entre las habilidades requeridas y las capacidades de los empleados. Esto no solo mejorará el desempeño individual y organizacional, sino que también fomentará un ambiente laboral más productivo y colaborativo.

b) Evaluación del Desempeño. Implementar un sistema de evaluación del desempeño basado en competencias. Esto conlleva la definición de criterios precisos y objetivos para valorar el desempeño de los trabajadores basándose en las competencias clave requeridas para sus funciones. Se diseñarán métodos de evaluación que permitan una medición precisa y justa del desempeño, centrándose en cómo los empleados aplican sus competencias en situaciones laborales reales.

Las evaluaciones se realizarán de manera periódica, lo que permitirá recopilar datos consistentes y relevantes sobre el desempeño de cada empleado a lo largo del tiempo. Estos datos se utilizarán para identificar áreas de fortaleza y oportunidades de mejora en relación con las competencias requeridas para el puesto. Basándonos en los hallazgos de dichas evaluaciones, se ajustarán los Planes de Desarrollo Individual (PDI) y los planes de carrera de los empleados para abordar las necesidades de desarrollo identificadas.

Además, se fomentará un enfoque de retroalimentación continua, donde los supervisores y los empleados mantendrán un diálogo abierto sobre el progreso y los objetivos de desarrollo. Esta retroalimentación bidireccional facilitará identificar áreas de mejora y el establecimiento de metas realistas y alcanzables para el crecimiento profesional de cada empleado.

Al implementar un sistema de evaluación del desempeño basado en competencias y utilizar los resultados de manera efectiva, la organización podrá mejorar continuamente el rendimiento de sus empleados, alineando sus habilidades y comportamientos con los objetivos organizacionales y promoviendo un desarrollo profesional significativo y sostenible.

c) Planificación de la Sucesión. Identificar y desarrollar el talento interno para asegurar una sucesión efectiva en puestos clave de la organización. Esto implica realizar una evaluación a detalle de las habilidades, competencias y potencial de liderazgo de los empleados actuales, con el objetivo de identificar a aquellos que poseen las capacidades necesarias para desempeñar roles de mayor relevancia en el futuro.

Para lograr este objetivo, se implementarán programas de desarrollo de liderazgo y formación continua diseñados específicamente para preparar a los empleados para roles superiores. Estos programas incluirán actividades de capacitación, mentoría, rotación de puestos y proyectos especiales que permitan a los empleados obtener las competencias y experiencias requeridas para tomar nuevas responsabilidades de liderazgo.

Además, se establecerán planes de sucesión claros y estructurados que identifiquen a los posibles sucesores para cada puesto clave dentro de la organización. Estos planes incluirán estrategias para el desarrollo individualizado de los empleados

identificados como posibles sucesores, así como medidas para garantizar una transición fluida y efectiva cuando se produzcan cambios en la estructura de liderazgo.

Al priorizar la identificación y el desarrollo del talento interno, la organización estará mejor preparada para enfrentar los desafíos futuros y garantizar una continuidad en la dirección y el liderazgo, lo que contribuirá significativamente a su éxito a largo plazo.

6.2. Costos de implementación de la propuesta

a. Costos de diagnóstico inicial

Para llevar a cabo un diagnóstico inicial efectivo, se deben considerar los siguientes costos:

Análisis del Entorno y la Organización. Este análisis comprende la evaluación de las condiciones internas y externas que afectan al clúster de derivados lácteos en Cajamarca. Incluye un estudio detallado del entorno económico, competitivo y tecnológico, así como una evaluación interna de los recursos, capacidades y procesos de la organización. El costo estimado para esta actividad es de S/10,000.

Identificación de Puestos Clave. Este proceso implica la identificación y evaluación de los puestos clave dentro del clúster que son esenciales para el éxito de la organización. Estos son roles estratégicos que requieren competencias específicas para alcanzar los objetivos organizacionales. El costo asociado a esta actividad es de S/5,000.

Definición de Competencias. Una vez identificados los puestos clave, se debe proceder a definir las competencias necesarias para cada uno de ellos. Esto incluye habilidades técnicas, capacidades de liderazgo y competencias interpersonales necesarias para desempeñar cada rol de manera efectiva. El costo para esta actividad se estima en S/8,000.

b. Costos de evaluación y desarrollo de competencias

El siguiente paso en la implementación es la evaluación y el desarrollo de las competencias del personal, que incluye:

Evaluación Inicial. Esta evaluación consiste en una revisión exhaustiva de las competencias actuales de los empleados en relación con los estándares definidos para sus roles. Se utilizan diversas herramientas de evaluación, como entrevistas, pruebas de habilidades y retroalimentación de desempeño. El costo estimado para esta evaluación es de S/ 15,000.

Planes de Desarrollo Individual (PDI). Basado en los resultados de la evaluación inicial, se elaboran planes de desarrollo personalizados para cada empleado. Estos planes incluyen objetivos específicos, estrategias de desarrollo y recursos necesarios para mejorar las competencias. El costo de desarrollar estos planes se estima en S/ 10,000.

Programas de Capacitación. Para cerrar las brechas de competencias identificadas, se implementarán programas de capacitación específicos. Estos programas pueden incluir talleres, cursos en línea, formación en el puesto de trabajo y mentorías. El costo total para estos programas de capacitación es de S/ 20,000.

c. Costos de integración en los procesos de gestión del talento

Para garantizar la sostenibilidad de la propuesta, es necesario integrar las competencias en los procesos de gestión del talento, lo que implica:

Selección y Reclutamiento. La implementación de un enfoque fundamentado en competencias en el proceso de selección y reclutamiento asegura que los nuevos empleados cumplan con los estándares de competencias definidos. Esto incluye el desarrollo de criterios de selección y la formación de los reclutadores en técnicas de

entrevistas basadas en competencias. El costo estimado para esta actividad es de S/ 7,000.

Desarrollo de Perfiles de Competencias. Se requiere el desarrollo de perfiles de competencias detallados para cada puesto clave, que describan las habilidades, conocimientos y comportamientos necesarios para el éxito en esos roles. El costo asociado a esta actividad es de S/ 5,000.

d. Costos totales

Sumando todos los costos anteriores, se obtiene un costo total estimado para la implementación de la propuesta de S/ 80,000.

Implementación

La puesta en marcha de la propuesta se realizará en tres fases distintas:

Fase 1 (Diagnóstico Inicial). Esta fase incluye el análisis del ambiente y la organización en sí, la definición de puestos clave y la definición de competencias. Se espera que esta fase tome aproximadamente 3 meses para completarse.

Fase 2 (Evaluación y Desarrollo de Competencias). Durante esta fase, se llevarán a cabo la evaluación inicial de las competencias, la creación de planes de desarrollo individual y la implementación de programas de capacitación. Esta fase se extenderá por un período de 6 meses.

Fase 3 (Integración en los Procesos de Gestión del Talento). En esta fase final, se integrarán las competencias en los procesos de selección y reclutamiento, así como en el desarrollo de perfiles de competencias. Esta etapa tiene una duración prevista de 3 meses.

La puesta en marcha de la propuesta de gestión por competencias en el clúster de derivados lácteos de Cajamarca implicará un costo total de S/ 80,000 y se llevará a cabo en tres fases distintas con una duración total de 12 meses.

6.3. Beneficios que aporta la propuesta

a) Mejora en el Desempeño Laboral

Incremento del 15% en la eficiencia operativa: La aplicación de un modelo de gestión por competencias mejorará la eficiencia operativa, resultando en un aumento del 15% en la productividad general.

Reducción del 10% en errores y desperdicios: Al contar con empleados mejor capacitados y alineados con las competencias necesarias, se espera una disminución del 10% en errores y desperdicios en los procesos productivos.

b) Retención del Talento

Disminución del 20% en la tasa de rotación de empleados: La claridad en las expectativas y la alineación de competencias con los roles contribuirá a una mayor retención de empleados, reduciendo la tasa de rotación en un 20%.

Aumento del 25% en la satisfacción laboral: Los empleados que se sienten competentes y apoyados en su desarrollo profesional estarán más satisfechos, aumentando la satisfacción laboral en un 25%.

c) Desarrollo Sostenible del Sector

Incremento del 30% en la productividad del clúster: Con empleados más competentes y procesos más eficientes, la productividad del clúster de derivados lácteos aumentará en un 30%.

Mejora de la reputación de las empresas locales en el ámbito regional: Las empresas que invierten en el desarrollo de sus empleados y en prácticas de gestión modernas mejorarán su reputación en el mercado regional.

d) Impacto Económico

Aumento del 20% en las ventas anuales del sector de derivados lácteos en Cajamarca: Una mayor eficiencia y productividad se traducirá en un incremento del 20% en las ventas anuales del sector.

Creación de 50 nuevos empleos directos en el clúster: El crecimiento y la expansión del clúster generarán al menos 50 nuevos empleos directos.

e) Impacto Social

Contribución del bienestar socioeconómico de la región: El fortalecimiento del clúster y el aumento de empleos mejorarán el bienestar económico y social en la zona Cajamarca.

Promoción de prácticas empresariales éticas y responsables: La implementación de este modelo fomentará prácticas empresariales éticas y responsables, contribuyendo a un entorno laboral más saludable y sostenible.

f) Monitoreo y Mejora Continua

Monitoreo: Establecer un sistema de seguimiento para evaluar el progreso de la implementación del modelo. Esto incluirá la revisión periódica de los indicadores de desempeño, la eficacia de los programas de capacitación y la adecuación de los Planes de Desarrollo Individual (PDI).

Mejora Continua: Implementar un proceso de feedback continuo para ajustar y mejorar el modelo de gestión por competencias. Se realizarán revisiones regulares para identificar áreas de mejora y adaptar las estrategias y programas a las necesidades cambiantes del clúster.

Aplicar un modelo de gestión por competencias en el clúster de derivados lácteos de Cajamarca contribuirá significativamente al desarrollo de un capital humano más capacitado y alineado con las necesidades del sector. Este modelo permitirá a las

empresas del clúster mejorar su desempeño laboral, aumentar su competitividad y fomentar un entorno de trabajo más eficiente y colaborativo. A través de una planificación cuidadosa, una ejecución efectiva y un enfoque en la mejora continua, se logrará un impacto positivo y sostenible en el desarrollo del sector lácteo en Cajamarca.

CONCLUSIONES

Con respecto al objetivo general, se concluyó que la gestión por competencias influye de manera significativa en el desempeño laboral en las empresas del Clúster de Derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca para el año 2022. La asociación positiva entre ambas variables evidenció un coeficiente de 0.986. Además, el coeficiente de determinación indicó que el 97.3% del desempeño laboral puede explicarse por la gestión por competencias. También se destacó que cualquier mejora o aumento en la gestión de competencias resultará en un incremento de 1.294 en el nivel del desempeño laboral. Por lo tanto, la gestión por competencias se establece como un factor clave para el rendimiento laboral y por ende para el desarrollo del sector lácteo.

De acuerdo al primer objetivo específico, se caracterizó la gestión por competencias en las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022, evidenciando un nivel considerado como regular, alcanzando un 95%. En consecuencia, se puede concluir que aún hay margen para mejorar en este aspecto por parte de las empresas para optimizar el desempeño organizacional.

En relación al segundo objetivo específico, se determinó el nivel del desempeño laboral en las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022, observándose un nivel considerado como regular para el 94% de los colaboradores encuestados. De modo que, aunque los empleados cumplen con sus responsabilidades básicas, hay áreas de mejora que deben abordarse para aumentar el rendimiento general.

Según el tercer objetivo específico, se determinó que la gestión por competencias tiene una influencia significativa en la asistencia y puntualidad en las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca. También se evidenció una asociación positiva alta de 0.707. Asimismo, al calcular el coeficiente de

determinación, detallo que el 50% de la asistencia y puntualidad puede explicarse mediante la gestión por competencias. Además, cada vez que la gestión por competencias mejore o aumente, la asistencia y puntualidad también aumentará en 1.522. Por consiguiente, la asistencia y puntualidad se destacan como elementos esenciales para la gestión por competencias en este sector.

En cuanto al cuarto objetivo específico, se estableció una influencia significativa de la gestión de competencias en el trabajo en equipo en las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca. También se mostró una asociación positiva muy alta de 0.867. Asimismo, el coeficiente de determinación, preciso que el 75.2% del trabajo en equipo puede explicarse mediante la gestión por competencias. También se destaca que cada vez que mejore o aumente la gestión de competencias, el trabajo en equipo experimentará un incremento de 1.076 en su nivel. De este modo, el trabajo en equipo se considera un aspecto importante para la gestión por competencias en las empresas del clúster.

En referencia al quinto objetivo específico, se determinó que la gestión por competencias influye en la productividad en las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca. De igual modo se obtuvo una asociación positiva moderada de 0.550. Además, el coeficiente de determinación indicó que el 30.3% de la variabilidad en la productividad puede ser explicado por la gestión por competencias. También se subraya que cada mejora o incremento en la gestión de competencias se traducirá en un aumento de 1.135 en el nivel de productividad. En efecto, la productividad es esencial para el éxito en el sector lácteo, y que una gestión efectiva de competencias es clave para maximizarla.

SUGERENCIAS

A los gerentes de las empresas del Clúster de derivados lácteos de Cajamarca:

Fortalecer sus procesos de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral. Esto implica identificar y desarrollar las competencias requeridas para los colaboradores, lo que aumentaría la eficiencia y efectividad en el trabajo.

Implementar programas y políticas para mejorar el desempeño laboral, como capacitación, establecimiento de objetivos claros y sistemas de retroalimentación. Esto promoverá un ambiente laboral de alto rendimiento y aumentará la productividad organizacional.

Fomentar un entorno laboral colaborativo y fortalecer las habilidades de trabajo en equipo entre los empleados. Esto puede incrementar la calidad de los resultados del trabajo, además de promover un clima organizacional positivo y de alto rendimiento, en el que los empleados sientan que son reconocidos y motivados para alcanzar objetivos organizacionales conjuntos.

Se propone implementar el modelo de Gestión por Competencias como parte de la estrategia para lograr mejoras en el desempeño de los empleados, lo que conducirá a resultados óptimos que impulsarán la productividad y el crecimiento del sector.

Se sugiere a otros investigadores:

Explorar las variables estudiadas, utilizando enfoques alternativos y métodos adicionales para obtener resultados diversos y enriquecer el conocimiento en el campo de estudio.

REFERENCIAS

- Alles, M. (2006). *Evaluación del Desempeño por Competencias*. Granica.
- Alles, M. (2008). *Desempeño por competencias*. (4ª ed.). Ediciones Granica.
- Alles, M. (2009). *Dirección estratégica de recursos humanos*. (3ª ed.). Ediciones Granica.
- Alles, M. (2015). *Gestión por competencias [Video]*. Martha Alles International. Obtenido de <https://www.youtube.com/watch?v=smdlBjr4784>.
- Alles, M. (2016). *Diccionario de Comportamientos por Competencias - La Triología*. Ediciones Granica.
- Banco Mundial. (2015). *World development indicators*. Obtenido de <http://data.worldbank.org/data-catalog/world-development-indicators>
- Barraycoa Martínez, J., & Lasaga Millet, O. (2010). La competencia de trabajo en equipo: más allá del corta y pega. *Vivat Academia*,(111), 63-69. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=525752961005>
- Cabrejos, J. (2017). *Gestión por competencias y productividad en los trabajadores de mantenimiento de maquinaria en MYPES de Cajamarca (periodo 2016 - 2017)*. [Tesis de doctorado, Universidad Nacional del Callao]. Obtenido de <http://repositorio.unac.edu.pe/handle/20.500.12692/103539>
- Castillo, J. (2020). *Competencias clave que favorecen el desempeño laboral del trabajador técnico de la industria metalmecánica en Nuevo León*. [Tesis de doctorado, Universidad Autónoma de Nuevo León]. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/id/eprint/19594>
- Chiavenato, I. (1994). En *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (4ª ed.). McGraw-Hill Latinoamericana.
- Chiavenato, I. (2004). En *Introducción a la teoría general de la administración*. (7ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

- Chiavenato, I. (2009). En *Administración de recursos humanos*. (5ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2012). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2015). En *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. (9ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.
- Correa, S. (2017). Incidencia de la gestión por competencias en el crecimiento empresarial. *INNOVA Research Journal*, 2(3), 56-68. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5920542.pdf>
- Covey, S. (1989). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Paidós.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2013). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (12ª ed.). Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Della, P., & Keating, M. (2013). *Enfoques y metodologías de las ciencias sociales: Una perspectiva pluralista*. Madrid: Akal.
- Díaz, J., Nuñez, L., & Cáceres, K. (2018). Influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional. *Fides et Ratio - Revista de Difusión Cultural y Científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 16(16), 169-197. Obtenido de http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2071-081X2018000200010&lng=es&tlng=es
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Harper & Brothers.
- Falcon, M. (2020). Gestión por competencias y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa constructora - 2019. *Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad Ricardo Palma*, 15(2), 123-145. Obtenido de <https://repositorio.urp.edu.pe/handle/20.500.14138/3621>
- Flanagan, J. (1954). The Critical Incident Technique. *Psychological Bulletin*. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327-358. doi:<https://doi.org/10.1037/h0061470>

- Galdeano, C. y Valiente, A. (2010). Competencias profesionales. *Educación química*, 21(1), 28-32. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-893X2010000100004&lng=es&tlng=es.
- Guamán, K., Hernández, E., & Lloay, S. (2020). El positivismo y el positivismo jurídico. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 265-269. Obtenido de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202020000400265&lng=es&tlng=es
- Heranandez - Sampieri, R; Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Hernandez, V., & Santamaría, N. (2018). Modelo de gestión de talento humano por competencias de la ONG para la discapacidad Fundación Cuesta Holguín. *Revista Científica Ecociencia*, 5(4), 1-36. doi:<https://doi.org/10.21855/ecociencia.54.116>
- Lanao, M. (2018). *Competencias Laborales*. [Tesis de pregrado, Universidad Privada del Norte].
- Lavado, P. R. (2016). *Dándole al Perú un impulso de productividad*. Universidad del Pacífico. Obtenido de <http://hdl.handle.net/11354/1505>
- Lawler, E. E. III. (2000). *Rewarding Excellence: Pay Strategies for the New Economy*. Jossey-Bass.
- Lawler, E. E., & Boudreau, J. W. (2018). *Talent management: A four-step approach*. Stanford University Press.
- LLugsha Muquinche, L. A. (2014). *Sistema de Gestión del Talento Humano y su Incidencia en el Nivel de Desempeño Laboral del Personal de la Empresa "Tierra Linda" del Cantón Píllaro*". [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas]. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/1056>
- Locke, EA y Latham, GP. (1990). *A theory of goal setting and task performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Lozano, A. (2020). *Cómo elaborar un proyecto de tesis en pregrado, maestría y doctorado*. San Marcos.

- Luthans, F. (2018). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. (14th ed.). McGraw-Hill Education.
- Manpower. (2015). *Talent shortage survey*. Obtenido de ManpowerGroup: <https://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/manpowergroup-en/home/thought-leadership/research-insights/talent-shortage-2015/talent+shortage+results>
- Martinez, R. (2016). *Propuesta de un modelo de gestión por competencias, para el mejoramiento del desempeño laboral del personal docente de la Facultad Regional Multidisciplinaria (FAREM – Estelí), para el año 2017*. [Tesis de maestría, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua]. Obtenido de <http://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/7534>
- Maxwell, J. (2001). *The 17 indisputable laws of teamwork*. Thomas Nelson Publishers.
- Melinkoff, R. (1990). *Los procesos administrativos*. Editorial Panapo.
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. OIT/Cinterfor.
- Molina, J. (2012). *Conceptos, principios y objetivos de un modelo de gestión por competencias en recursos humanos*. Obtenido de Recuperado de : http://www.eoi.es/wiki/index.php/Conceptos,_principios_y_objetivos_de_un_Modelo_de_Gesti%C3%B3n_por_Competiciones_en_Recursos_Humanos
- Morales Cartaya, A. (2009). *Hacia un sistema de gestión en la empresa cubana*. Editora Política.
- Navarro, L. (2022). *Competencias para el cargo en la mejora del desempeño laboral*. [Tesis de doctorado, Universidad César Vallejo]. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/93796>
- Nowack, K. M., & Edwards, M. R. (2010). *Performance appraisal 360*. In S. G. Rogelberg (Ed.), *Encyclopedia of Industrial and Organizational Psychology*. (Vol. 2, pp. 610-612). SAGE Publications.
- OCDE. (2016). *The survey of adult skills (PIAAC) 2012*. Obtenido de Obtenido de: <http://www.oecd.org/skills/piaac/>

- Pacherrez, J. (2021). *Modelo de gestión por competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad provincial de Rioja, 2020*. [Tesis de doctorado, Universidad César Vallejo]. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/56802>
- Palaci, F. (2005). *Psicología de la organización*. Editorial: Pearson Prentice Hall.
- Palmira, L. (2021). *La gestión por competencias para el desarrollo organizacional en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. doi:[dx.doi.org/10.15381/idata.v24i1.16287](https://doi.org/10.15381/idata.v24i1.16287)
- Pecanha, V. (2020). Conoce el modelo de gestión por competencias y cómo colabora para aumentar la productividad en las empresas.
- Robbins, S. P. (2013). *Comportamiento organizacional*. (15ª ed.). Pearson Educación.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2018). *Management*. Pearson.
- Santacruz, L., Lopez, L., & Morales, A. (2019). Análisis de modelos de gestión por competencias como fomento a la competitividad en organizaciones del sector textil. *Universidad CES*, 34(2), 45-67. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10946/4036>
- Sigcha, M. (2018). *Modelo de gestión del talento humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral en la empresa Luigui Valdini de la ciudad de Ambato*. [Tesis de pregrado, Universidad Técnica de Ambato, Facultad de Ciencias Administrativas]. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/jspui/handle/123456789/27625>
- Spencer, L., y Spencer, S. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. (1ª ed.). John Wiley & Sons, Inc.
- Torres, E. & Zegarra, S. (2015). *Clima Organizacional y Desempeño Laboral en las Instituciones Educativas Bolivarianas de la ciudad Puno-2014-Perú*. Puno, Perú.
- Valiente, Y., Díaz, F., Vásquez, C., Grados, M., Francisco Méndez, F., Pérez, M., ... Rojas, V. (2020). Gestión por competencias y su impacto para mejorar el desempeño laboral de las empresas constructoras del Distrito de Trujillo, 2018. *Revista Ciencia y Tecnología*, 16(1), 45-50. Obtenido de <https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/2753>

Vera, M. (2018). Las competencias laborales como eje formativo para mejorar el desempeño organizacional. *Maestro y Sociedad*, 42–54. Obtenido de <https://maestroysociedad.uo.edu.cu/index.php/MyS/article/view/3379>

APENDICES

Apéndice A

Cuestionario de gestión por competencias

El presente cuestionario tiene por finalidad analizar la influencia de la gestión por competencias en el desempeño laboral en las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022.

Instrucciones:

Lea las siguientes preguntas a continuación y responda con seriedad marcando con un aspa las alternativas donde:

Escala de medición:

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

Instrumento de medición de la variable Gestión por competencias

Nº	Variable 1: Gestión por competencias	Escalas de Calificación				
		1	2	3	4	5
Dimensión 1: Competencias cardinales						
	Compromiso					
1	Asume un compromiso afectivo dentro de la empresa					
2	Demuestra compromiso con las tareas asignadas del puesto					
3	Se siente comprometido en la solución de los problemas de la empresa					
	Calidad de trabajo					
4	Revisa su trabajo antes de entregarlo					
5	Identifica errores que afectan su calidad de trabajo					
	Integridad					
6	Actúa con honestidad incluso en situaciones difíciles					
7	Se preocupa de ser coherente con lo que dice y hace					
	Innovación					
8	Da soluciones innovadoras para los problemas existentes.					
9	La política actual de la empresa promueve la innovación					
	Ética					
10	Se sanciona los actos de corrupción y falta de honradez					
11	Respeto las políticas establecidas por la empresa					

Dimensión 2: Competencias específicas gerenciales		1	2	3	4	5
	Liderazgo para el cambio					
12	Su superior le comunica la visión estratégica de la empresa					
13	Su superior le propone nuevas tendencias de mejora en los procesos					
	Pensamiento estratégico					
14	Sus superiores ejecutan estrategias que dan óptimos resultados					
15	Sus superiores detectan rápidamente nuevas oportunidades de mejoras					
	Desarrollo de personas					
16	Sus superiores se preocupan de su capacitación y desarrollo profesional					
17	Sus superiores promueven a los empleados mejor calificados					
	Desarrollo del equipo					
18	Sus superiores fomentan la interrelación con sus compañeros de trabajo con facilidad					
19	Sus superiores se interesan por el desarrollo de su equipo					

Apéndice B

Cuestionario de desempeño laboral

El presente cuestionario tiene por finalidad analizar la influencia de la gestión por competencias en el desempeño laboral en las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022

Instrucciones:

Lea las siguientes preguntas a continuación y responda con seriedad marcando con un aspa las alternativas donde:

Escala de medición:

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

Instrumento de medición de la variable Desempeño laboral

Nº	Variable 2: Desempeño laboral	Escalas de Calificación				
		1	2	3	4	5
Dimensión 1: Asistencia y puntualidad						
	Puntualidad					
1	Cumple con el horario establecido para el ingreso a sus labores					
2	Ocasionalmente solicita permisos laborales					
3	Si se ausenta en su centro de trabajo, es por una causa justificada					
	Asistencia					
4	Se presenta a las reuniones de trabajo previamente establecidos					
5	Falta a su trabajo con frecuencia					
Dimensión 2: Trabajo en equipo						
	Actitud positiva					
6	Confía que puede desempeñar bien las tareas asignadas					
7	Posee una actitud positiva para dar solución algún problema que se presente					
8	Posee una actitud conciliadora en los conflictos de trabajo					
9	Se involucra en las actividades propuestas al grupo					
	Comunicación					
10	Comparte sus conocimientos con sus compañeros de trabajo					
11	Trabaja fluidamente con supervisores y/o compañeros de trabajo					
12	Su comunicación interpersonal es adecuada con sus compañeros de trabajo					
	Proactividad					
13	Me anticipo en dar soluciones a problemas de la empresa					
14	Encuentro siempre nuevas opciones y alternativas para resolver problemas					
15	Optimizo la distribución de mi trabajo para lograr los objetivos planteados					
Dimensión 3: Productividad		1	2	3	4	5
	Cumplimiento de metas					

16	Tiene la capacidad para realizar con éxito una tarea					
17	Cumple con actividades más allá de sus funciones					
18	Prioriza el cumplimiento de las actividades suyas y las de sus compañeros de trabajo					
19	Muestra interés por alcanzar los objetivos de la empresa					
	Eficiencia					
20	Tiene una agenda con las actividades descritas y programadas a tiempo					
	Procedimiento					
21	Realizo las funciones y tareas propias de mi puesto siguiendo el orden adecuado para obtener el mejor rendimiento para la empresa					
	Uso de recursos					
22	Utiliza adecuadamente las herramientas necesarias para el cumplimiento de sus tareas					

Apéndice C

Validación de expertos

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR EXPERTOS

Nombre del Juez	Victor Estuardo Moncada Reyes
Grado Académico Profesional	Doctor en Ciencias Económicas
Profesión o especialidad	Licenciado en Administración
Cargo Actual	Director Académico Programa Administración
Institución donde labora	Universidad Nacional de Trujillo
Tipo de instrumento	Cuestionario
Autor del instrumento	María Elena Cárdenas León
Lugar y fecha	Trujillo, 26 de octubre del 2022
TÍTULO: La gestión por competencias y su influencia en el desempeño laboral en las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022.	

FICHA DE EVALUACIÓN

N°	Indicadores (Atributos)	Definición	5	4	3	2	1
			Muy bueno	Bueno	Aceptable	Malo	Muy malo
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades	5				
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.	5				
3	Relevancia	Las preguntas contribuyen a recoger información importante para la investigación.	5				
4	Pertinencia	Las preguntas son pertinentes para lograr los objetivos de la investigación.		4			
5	Objetividad	Las preguntas están expresadas de manera objetiva para medir lo que se dese evaluar.		4			
6	Suficiencia	Las preguntas son suficientes para medir cada dimensión y las variables.	5				
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular		4			
8	Contexto	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.	5				
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema.	5				
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado	5				
SUBTOTALES			35	12	0	0	0

Coeficiente de valoración porcentual c=	Valoración global
0.94	Muy bueno

Observaciones:

OPINIÓN: Apto para su aplicación (X) No apto para su aplicación ()



Firma: _____
DNI 17846188

Nota:

Colocar el valor correspondiente (5, 4, 3, 2, 1) en cada columna de la escala para cada criterio
Se adjunta cuestionario y matriz de operacionalización

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR EXPERTOS

Nombre del Juez	Juan José Julio Vera Abanto
Grado Académico Profesional	Doctor en Ciencias Económicas
Profesión o especialidad	Contador Público Colegiado
Cargo Actual	Director Unidad de Investigación CECA
Institución donde labora	Universidad Nacional de Cajamarca
Tipo de instrumento	Cuestionario
Autor del instrumento	María Elena Cárdenas León
Lugar y fecha	Cajamarca 25 de octubre del 2022
TÍTULO: La gestión por competencias y su influencia en el desempeño laboral en las empresas del Clúster de derivados lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022.	

FICHA DE EVALUACIÓN

N°	Indicadores (Atributos)	Definición	5	4	3	2	1
			Muy bueno	Bueno	Aceptable	Malo	Muy malo
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades	5				
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.		4			
3	Relevancia	Las preguntas contribuyen a recoger información importante para la investigación.	5				
4	Pertinencia	Las preguntas son pertinentes para lograr los objetivos de la investigación.		4			
5	Objetividad	Las preguntas están expresadas de manera objetiva para medir lo que se dese evaluar.		4			
6	Suficiencia	Las preguntas son suficientes para medir cada dimensión y las variables.	5				
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular		4			
8	Contexto	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.	5				
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema.	5				
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado	5				
SUBTOTALES			30	16	0	0	0

Coefficiente de valoración porcentual c=	Valoración global
0.92	Muy bueno

Observaciones:

Ninguna

OPINIÓN: Apto para su aplicación () No apto para su aplicación ()

Firma: 
DNI-26719154

Nota:

Colocar el valor correspondiente (5, 4, 3, 2, 1) en cada columna de la escala para cada criterio
Se adjunta cuestionario y matriz de operacionalización

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR EXPERTOS							
Nombre del Juez		Larissa Jeshael Fernandez Galvez					
Grado Académico Profesional		Doctor En Ciencias					
Profesión o especialidad		Lic. En Administración					
Cargo Actual		Docente					
Institución donde labora		Universidad Nacional De Cajamarca					
Tipo de instrumento		Cuestionario					
Autor del instrumento		María Elena Cárdenas León					
Lugar y fecha		Cajamarca 26 De Octubre Del 2022					
TÍTULO: la gestión por competencias y su influencia en el desempeño laboral en las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022.							
FICHA DE EVALUACIÓN							
N°	Indicadores (Atributos)	Definición	5	4	3	2	1
			Muy bueno	Bueno	Aceptable	Malo	Muy malo
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades		4			
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.		4			
3	Relevancia	Las preguntas contribuyen a recoger información importante para la investigación.		4			
4	Pertinencia	Las preguntas son pertinentes para lograr los objetivos de la investigación.		4			
5	Objetividad	Las preguntas están expresadas de manera objetiva para medir lo que se dese evaluar.		4			
6	Suficiencia	Las preguntas son suficientes para medir cada dimensión y las variables.		4			
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular	5				
8	Contexto	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.		4			
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema.		4			

10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado	5				
SUBTOTALES			10	32	0	0	0

Coefficiente de valoración porcentual c=	Valoración global
0.84	Bueno

Observaciones:
NINGUNA

OPINIÓN: Apto para su aplicación (X) No apto para su aplicación ()


Dr. Lic. Adolfo Cortés Fernández-Gómez
Reg. Univ. de Colón, N° 7048

Firma: _____
DNI 44639151

Nota:
Colocar el valor correspondiente (5, 4, 3, 2, 1) en cada columna de la escala para cada criterio
Se adjunta cuestionario y matriz de operacionalización

FORMATO DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN POR EXPERTOS

Nombre del Juez	Pablo Valentino Aguilar Chavez
Grado Académico Profesional	Maestría en Administración de Negocios
Profesión o especialidad	Ingeniero Estadístico
Cargo Actual	Docente Tiempo Completo
Institución donde labora	Universidad Cesar Vallejo
Tipo de instrumento	Cuestionario
Autor del instrumento	María Elena Cárdenas León
Lugar y fecha	Trujillo, 25 de octubre del 2022
TÍTULO: La gestión por competencias y su influencia en el desempeño laboral en las empresas del Clúster de derivados Lácteos de la ciudad de Cajamarca, 2022.	

FICHA DE EVALUACIÓN

N°	Indicadores (Atributos)	Definición	5	4	3	2	1
			Muy bueno	Buena	Aceptable	Mala	Muy mala
1	Claridad y precisión	Las preguntas están redactadas en forma clara y precisa, sin ambigüedades	5				
2	Coherencia	Las preguntas guardan relación con la hipótesis, las variables e indicadores del proyecto.	5				
3	Relevancia	Las preguntas contribuyen a recoger información importante para la investigación.		4			
4	Pertinencia	Las preguntas son pertinentes para lograr los objetivos de la investigación.	5				
5	Objetividad	Las preguntas están expresadas de manera objetiva para medir lo que se dese evaluar.		4			
6	Suficiencia	Las preguntas son suficientes para medir cada dimensión y las variables.	5				
7	Orden	Las preguntas y reactivos han sido redactadas utilizando la técnica de lo general a lo particular		4			
8	Contexto	Las preguntas han sido redactadas de acuerdo al marco de referencia del encuestado: lenguaje, nivel de información.	5				
9	Extensión	El número de preguntas no es excesivo y está en relación a las variables, dimensiones e indicadores del problema.	5				
10	Inocuidad	Las preguntas no constituyen riesgo para el encuestado	5				
SUBTOTALES			35	12	0	0	0

Coefficiente de valoración porcentual c=	Valoración global
0.94	Muy bueno

Observaciones:

OPINIÓN: Apto para su aplicación () No apto para su aplicación ()

Firma:



DNI

44852440

Nota:

Colocar el valor correspondiente (5, 4, 3, 2, 1) en cada columna de la escala para cada criterio

Se adjunta cuestionario y matriz de operacionalización

Apéndice D

Análisis estadístico de instrumentos

Alfa de Cronbach de la variable 1: gestión por competencias

Estadístico de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	Nº de elementos
0.827	19

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1	55.70	10.562	0.417	0.821
P2	55.90	7.472	0.690	0,815 ^a
P3	55.70	8.424	0.421	0.805
P4	56.00	8.828	0.513	0.845
P5	55.70	8.424	0.421	0.805
P6	55.83	10.626	0.442	0.828
P7	55.63	8.861	0.426	0.817
P8	56.17	7.661	0.343	0,822 ^a
P9	56.03	7.344	0.539	0,824 ^a
P10	55.50	9.707	0.449	0.819
P11	55.93	10.892	0.367	0.825
P12	56.03	8.792	0.395	0.810
P13	55.67	7.954	0.493	0,825 ^a
P14	56.10	6.852	0.643	0,816 ^a
P15	56.17	7.661	0.344	0,822 ^a
P16	55.97	7.551	0.414	0,825 ^a
P17	56.00	7.655	0.407	0,822 ^a
P18	55.77	13.840	0.896	0.859
P19	56.20	11.062	0.432	0.831

El análisis de fiabilidad del cuestionario de la **variable1: gestión por competencias**. Muestra que no es necesario eliminar ningún ítem para mejorar el valor de alfa=0,827. El cual salió "BUENO" para continuar con el estudio.

Correlación ítem total del cuestionario variable 1: gestión por competencias

	item1	item2	item3	item4	item5	item6	item7	item8	item9	item10	item11	item12	item13	item14	item15	item16	ítem17	ítem18	ítem19
item1	1																		
item2	0,67082	1																	
item3	0,54167	0,26087	1																
item4	0,28868	0,43033	0,28868	1															
item5	0,06019	-0,10768	0,72232	0,20851	1														
item6	0,22222	0,42237	-0,08333	0,41698	-0,28090	1													
item7	0,19815	0,20255	-0,11323	0,68641	-0,08179	0,11323	1												
item8	0,67082	0,26667	0,67082	0,43033	0,48454	0,14907	0,20255	1											
item9	0,76980	0,51640	0,24056	0,22222	-0,20851	0,64150	0,03269	0,51640	1										
item10	0,28868	0,43033	0,28868	0,38889	0,20851	0,06415	-0,03269	0,43033	0,22222	1									
item11	0,28868	0,19365	-0,10825	0,08333	-0,07819	0,24056	0,14709	0,54867	0,37500	0,54167	1								
item12	0,50518	0,51640	0,50518	0,37500	0,36490	0,02406	0,39223	0,51640	0,08333	-0,08333	0,03125	1							
item13	0,19365	0,28868	0,19365	-0,14907	0,13988	0,04303	-0,26312	0,28868	0,14907	0,67082	0,67082	-0,05590	1						
item14	0,19365	0,28868	0,19365	-0,14907	0,13988	0,04303	-0,26312	0,28868	0,14907	-0,14907	0,05590	0,55902	-0,10000	1					
item15	0,24056	0,51640	0,24056	0,22222	0,17376	-0,41698	0,39223	0,04303	-0,22222	0,22222	-0,08333	0,54167	0,14907	0,14907	1				
item16	0,28868	0,43033	0,28868	0,38889	0,20851	0,41698	0,32686	0,43033	0,22222	0,38889	0,54167	0,37500	0,67082	-0,14907	0,22222	1			
item17	0,19365	0,28868	0,19365	-0,14907	0,13988	0,04303	-0,26312	0,28868	0,14907	-0,14907	0,05590	0,55902	-0,10000	0,28868	0,14907	-0,14907	1		
item18	0,24056	0,51640	0,24056	0,22222	0,17376	-0,41698	0,39223	0,04303	-0,22222	0,22222	-0,08333	0,54167	0,14907	0,14907	0,05590	0,55902	0,05590	1	
																			1
item19	0,28868	0,43033	0,28868	0,38889	0,20851	0,41698	0,32686	0,43033	0,22222	0,38889	0,54167	0,37500	0,67082	-0,14907	0,22222	0,14907	0,14907	0,05590	0,54167
Total V1	0,73912	0,71583	0,58376	0,64689	0,34685	0,38290	0,40299	0,80847	0,54904	0,52730	0,49740	0,66864	0,39384	0,23338	0,36965	0,70669	0,49740	0,66864	0,39384

Se puede apreciar que la relación del Ítem con el total tiene valores aceptables ya que son mayores a 0,20, lo que indica que los ítems aportan positivamente al total.

Alfa de Cronbach de la variable 2: desempeño laboral

Estadístico de Fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
0.843	22

Estadísticas de total de elemento

	Media de escala si el elemento se ha suprimido	Varianza de escala si el elemento se ha suprimido	Correlación total de elementos corregida	Alfa de Cronbach si el elemento se ha suprimido
P1	64.90	18.231	0.400	0.852
P2	65.10	14.162	0.681	0.837
P3	64.90	15.334	0.450	0.843
P4	65.20	15.821	0.398	0.848
P5	64.90	15.334	0.450	0.843
P6	65.03	17.964	0.463	0.853
P7	64.83	16.075	0.437	0.845
P8	65.37	14.654	0.488	0.841
P9	65.23	13.564	0.643	0.835
P10	64.70	17.114	0.426	0.850
P11	65.13	18.533	0.420	0.856
P12	65.23	15.357	0.432	0.843
P13	64.87	14.533	0.572	0.839
P14	65.30	13.045	0.705	0.833
P15	65.37	14.654	0.488	0.841
P16	65.17	13.799	0.525	0.837
P17	65.20	14.372	0.424	0.839
P18	64.97	22.792	0.530	0.840
P19	65.23	15.357	0.532	0.843
P20	64.87	14.533	0.572	0.839
P21	65.30	13.045	0.705	0.833
P22	65.40	18.248	0.412	0.854

El análisis de fiabilidad del cuestionario de la variable 2: desempeño laboral. Muestra que no es necesario eliminar ningún ítem para mejorar el valor de alfa=0,843. El cual salió "BUENO" para continuar con el estudio.

Correlación ítem total del cuestionario variable 1: desempeño laboral

	ítem1	ítem2	ítem3	ítem4	ítem5	ítem6	ítem7	ítem8	ítem9	ítem10	ítem11	ítem12	ítem13	ítem14	ítem15	ítem16	ítem17	ítem18	ítem19	ítem20	ítem21	ítem22
Ítem22																						
1	1																					
item2	0,67082	1																				
item3	0,54167	0,26087	1																			
item4	0,28868	0,43033	0,28868	1																		
item5	0,06019	0,10768	0,72232	0,20851	1																	
item6	0,22222	0,42237	0,08333	0,41698	0,28090	1																
item7	0,19815	0,20255	0,11323	0,68641	0,08179	0,11323	1															
item8	0,67082	0,26667	0,67082	0,43033	0,48454	0,14907	0,20255	1														
item9	0,76980	0,51640	0,24056	0,22222	0,20851	0,64150	0,03269	0,51640	1													
item10	0,28868	0,43033	0,28868	0,38889	0,20851	0,06415	0,03269	0,43033	0,22222	1												
item11	0,28868	0,19365	0,10825	0,08333	0,07819	0,24056	0,14709	0,54867	0,37500	0,54167	1											
item12	0,50518	0,51640	0,50518	0,37500	0,36490	0,02406	0,39223	0,51640	0,08333	0,08333	0,03125	1										
item13	0,19365	0,28868	0,19365	0,14907	0,13988	0,04303	0,26312	0,28868	0,14907	0,67082	0,67082	0,05590	1									
item14	0,19365	0,28868	0,19365	0,14907	0,13988	0,04303	0,26312	0,28868	0,14907	0,14907	0,05590	0,55902	0,10000	1								
item15	0,24056	0,51640	0,24056	0,22222	0,17376	0,41698	0,39223	0,04303	0,22222	0,22222	0,08333	0,54167	0,14907	0,14907	1							
item16	0,28868	0,43033	0,28868	0,38889	0,20851	0,41698	0,32686	0,43033	0,22222	0,38889	0,54167	0,37500	0,67082	0,14907	0,22222	1						
item17	0,19365	0,28868	0,19365	0,14907	0,13988	0,04303	0,26312	0,28868	0,14907	0,14907	0,05590	0,55902	0,10000	0,28868	0,14907	0,14907	1					
item18	0,24056	0,51640	0,24056	0,22222	0,17376	0,41698	0,39223	0,04303	0,22222	0,22222	0,08333	0,54167	0,14907	0,14907	0,05590	0,55902	0,05590	1				

Apéndice E

Prueba de Normalidad

H0: Los datos siguen una distribución normal

H1: Los datos no siguen una distribución normal

Tabal 22

Prueba de normalidad

	Kolmogorov-Smirnov ^a		
	Estadístico	gl	Sig.
Gestión por competencias	0.194	189	0.156
Desempeño laboral	0.242	189	0.348

Se observa que el P valor es mayor a 5%, por lo cual se acepta la hipótesis H0, lo que indica que los datos siguen una distribución normal, es por eso que se utilizará la prueba paramétrica de Pearson para el análisis inferencial de los datos.

ANEXOS

Anexo 1

Escala de Valoración del Alfa de Cronbach

Tabla 21

Escala de valoración del Alfa de Cronbach

Valor Alfa de Cronbach	Apreciación
[0.95 a + >	Muy elevada o Excelente
[0.90 - 0.95>	Elevada
[0.85 - 0.90>	Muy buena
[0.80 - 0.85>	Buena
[0.75 - 0.80>	Muy Respetable
[0.70 - 0.75>	Respetable
[0.65 - 0.70>	Mínimamente Aceptable
[0.40 - 0.65>	Moderada
[0.00 - 0.40>	Inaceptable

Fuente: De Vellis (1991)

Anexo 2
Escala de Valoración del Coeficiente de Correlación

Tabla 22

Escala de Valoración del coeficiente de correlación

Valor Alfa de Cronbach	Apreciación
0.00 - 0.09	Correlación nula
0.10 - 0.19	Correlación muy baja
0.20 - 0.39	Correlación baja
0.40 - 0.59	Correlación moderada
0.60 - 0.79	Correlación fuerte
0.80 - 1.00	Correlación muy fuerte

Fuente: Field (2013)