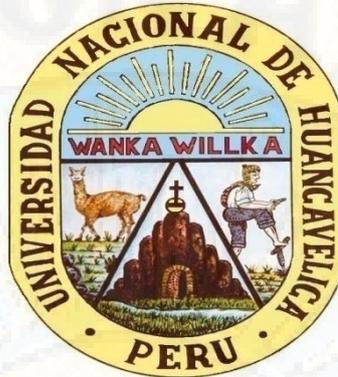


UNIVERSIDAD NACIONAL DE HUANCABELICA

(Creada por Ley N° 25265)



FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN

TESIS

**GESTIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES Y LA
ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LA
MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCABELICA - AÑO 2017**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN
GESTIÓN Y DESARROLLO DEL POTENCIAL HUMANO**

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

PRESENTADO POR:

**BACH. JHONY RAFAEL PEREZ CONDOR
BACH. ROGER PAUL QUISPE HUAMANI**

**HUANCABELICA – PERÚ
2018**

ACTA DE SUSTENTACIÓN DE LA TESIS

EN LA CIUDAD UNIVERSITARIA DE PATURPAMPA; AUDITORIO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES, A LOS 21 DÍAS DEL MES DE DICIEMBRE DEL AÑO 2018, A HORAS 10:00 AM SE REUNIERON, EL JURADO CALIFICADOR, CONFORMADO DE LA SIGUIENTE MANERA:

PRESIDENTE: Lic. Adm. Héctor Quincho Zevallos
SECRETARIO: Dr. Wilfredo Fernando Yansuqui Villanueva
VOCAL: Lic. Adm. Daniel Quispe Vidolon

DESIGNADOS LOS MIEMBROS DEL JURADO CON RESOLUCIÓN N° 083-2018-FCE-R-UNA PARA LA TESIS TITULADO:

"Gestión de Competencias Laborales y la Administración del Recurso Humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica - Año 2014"

CUYO AUTOR ES (EL) (LOS) GRADUADO (S):

BACHILLER (S): Thony Rafael FEREZ CONDOR
Roger Paul Quispe Husmani

A FIN DE PROCEDER CON LA SUSTENTACIÓN DE LA TESIS TITULADO ANTES CITADO.

FINALIZADO LA SUSTENTACIÓN Y EVALUACIÓN; SE INVITA AL PÚBLICO PRESENTE Y AL (LOS) SUSTENTANTE (S) ABANDONAR EL RECINTO; PARA LA DELIBERACIÓN POR PARTE DEL JURADO. LUEGO DEL DEBATE SE LLEGÓ AL SIGUIENTE RESULTADO:

BACHILLER: Thony Rafael FEREZ CONDOR

PRESIDENTE: APROBADO

SECRETARIO: APROBADO

VOCAL: APROBADO

RESULTADO FINAL: APROBADO POR UNANIMIDAD

BACHILLER: Roger Paul Quispe Husmani

PRESIDENTE: APROBADO

SECRETARIO: APROBADO

VOCAL: APROBADO

RESULTADO FINAL: APROBADO POR UNANIMIDAD

EN CONFORMIDAD A LO ACTUADO FIRMAMOS AL PIE.

[Signature]
PRESIDENTE

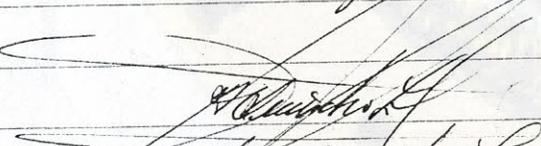
[Signature]
VOCAL

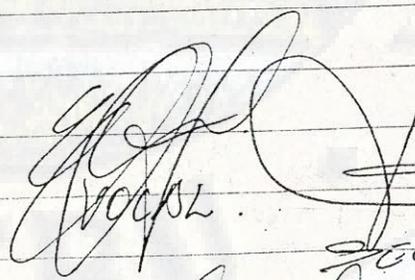
[Signature]
SECRETARIO

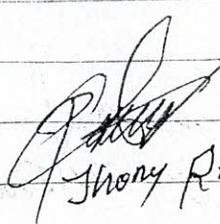


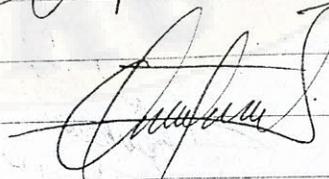
Acta de Sustentacion de Tesis -

A los 21 dias del mes de diciembre del año 2018 siendo las horas 10:00 am. en el aula magna de la Facultad de Ciencias Empresariales, se reunieron los miembros del jurado evaluador en cumplimiento a la Resolucion N° 083-2018-FCE-R-UNH de fecha 05 de Marzo del 2018 en la q se designa al jurado evaluador conformado de la siguiente manera: Lic. Adm. Hector Quincho Zuvallos (Presidente) Dr. Wilfredo Fernando Yupanqui Villanueva (Secretario) Lic. Adm. Daniel Quispe Vidalon (Vocal) para llevar a cabo la sustentacion de la tesis titulado "Gestion de competencias laborales y la Administracion del recurso humano en la Municipalidad provincial de Huancavelica - Año 2017 presentado por Perez Condor Thony y Rafael y Quispe Huamani Roger Paul. en Merito a la Resolucion N° 828-2018-FCE-R-UNH en la q se fija fecha y hora de sustentacion. Se da inicio al acto de sustentacion con la lectura de las resoluciones q autorizan la presente sustentacion. y se otorga un tiempo de 40 minutos para la sustentacion. culminada esta etapa se procedio con la fase de preguntas por parte de los miembros del jurado. Luego se invita a los sustentantes y publico en general abandonar el recinto con la finalidad de deliberar el resultado Final. Luego de una amplia deliberacion por parte de los miembros del jurado se concluye con el siguiente resultado APROBADOS POR UNANIMIDAD. por lo q se concluye con la sustentacion de la tesis sin mas puntos q tratar. siendo las 11:09 am del mismo dia. firmamos el presente en señal de conformidad.


 Hector Quincho Zuvallos


 Daniel Quispe Vidalon
 SECRETARIO

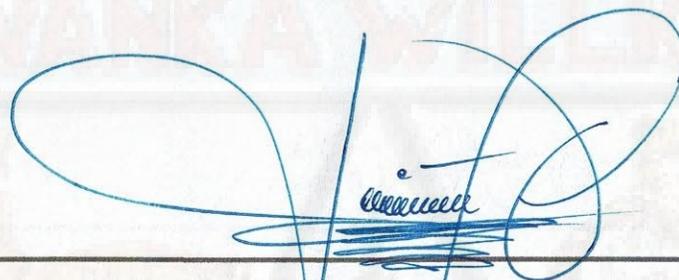

 Thony Rafael Perez Condor


 Roger Paul Quispe Huamani

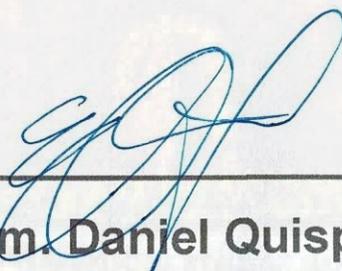
JURADOS:



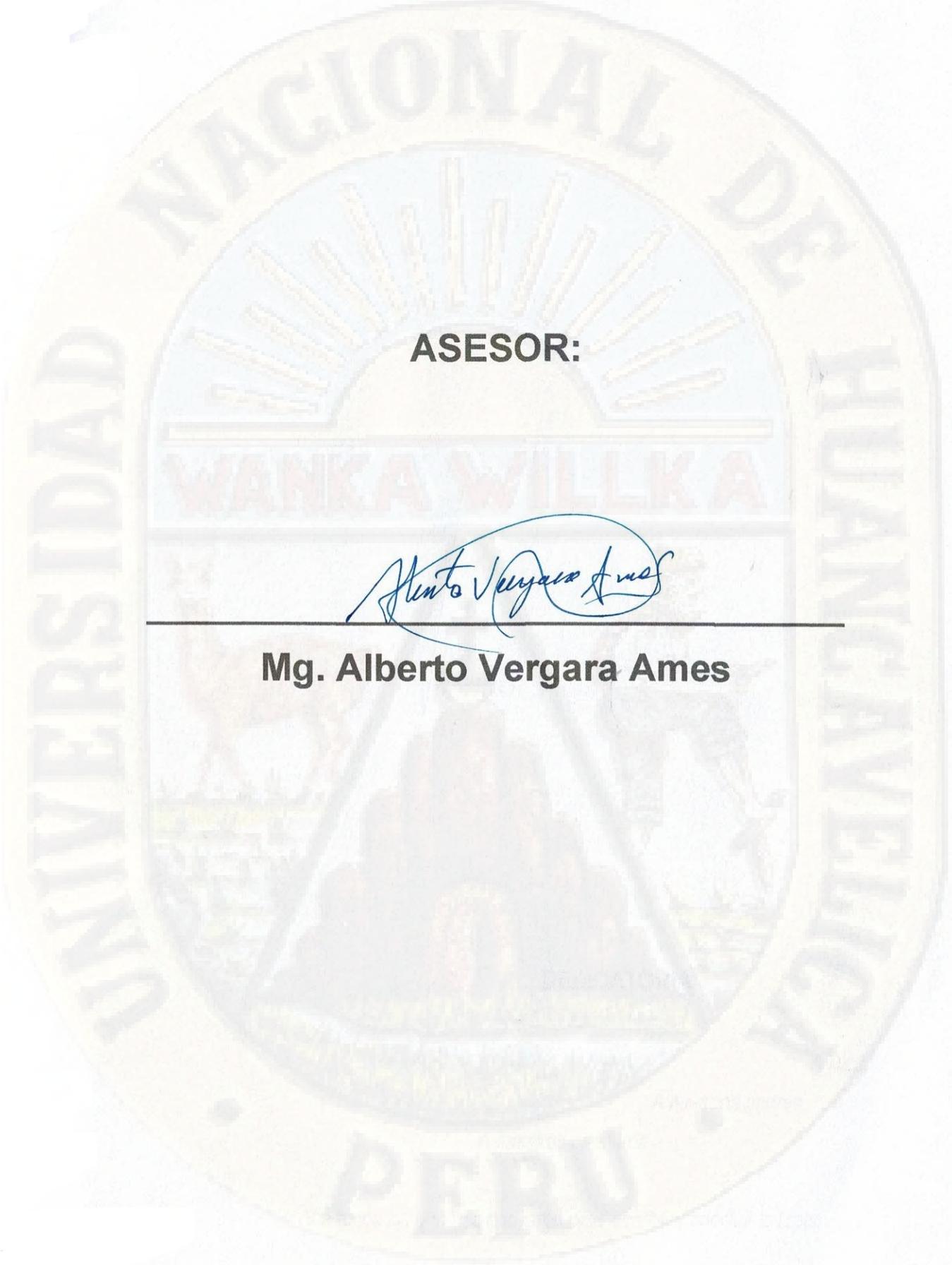
**Lic. Adm. Héctor Quincho Zevallos
(PRESIDENTE)**



**Dr. Wilfredo Fernando Yupanqui Villanueva
(SECRETARIO)**



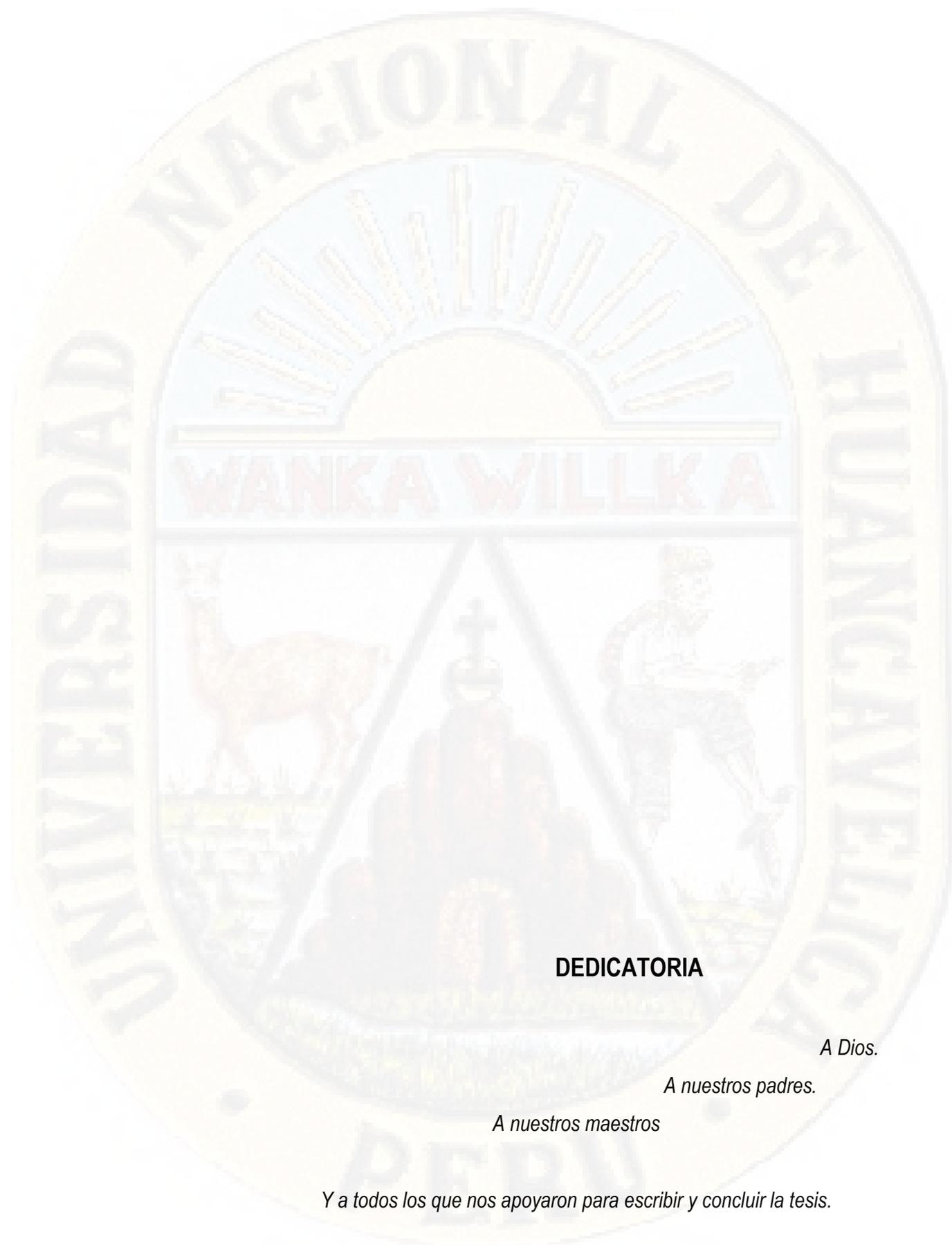
**Lic. Adm. Daniel Quispe Vidalon
(VOCAL)**



ASESOR:

Alberto Vergara Ames

Mg. Alberto Vergara Ames



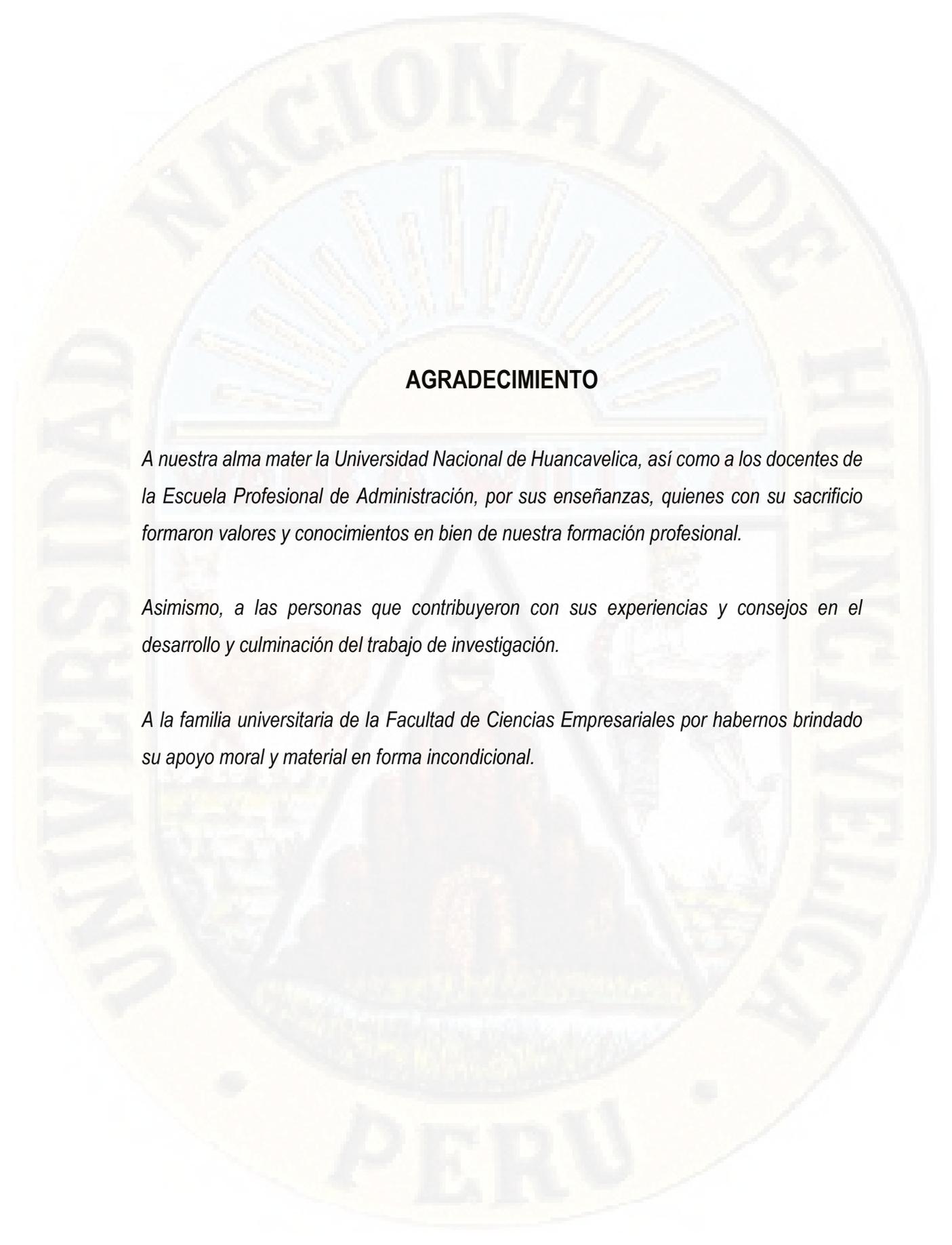
DEDICATORIA

A Dios.

A nuestros padres.

A nuestros maestros

Y a todos los que nos apoyaron para escribir y concluir la tesis.



AGRADECIMIENTO

A nuestra alma mater la Universidad Nacional de Huancavelica, así como a los docentes de la Escuela Profesional de Administración, por sus enseñanzas, quienes con su sacrificio formaron valores y conocimientos en bien de nuestra formación profesional.

Asimismo, a las personas que contribuyeron con sus experiencias y consejos en el desarrollo y culminación del trabajo de investigación.

A la familia universitaria de la Facultad de Ciencias Empresariales por habernos brindado su apoyo moral y material en forma incondicional.

ÍNDICE

Pág.

PORTADA

JURADOS

ASESOR

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

RESUMEN

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	14
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	16
1.3. OBJETIVO: General y Específicos.....	17
1.4. JUSTIFICACIÓN	17

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES	18
2.1.1. A Nivel Internacional	18
2.1.2. A Nivel Nacional.....	20
2.1.3. A Nivel Local	22
2.2. BASES TEÓRICAS.....	24
2.2.1. Gestión de Competencias Laborales	24
2.2.1.1. Significado Laboral de Competencia	25
2.2.1.2. Surgimiento del Enfoque de Competencia Laboral.....	28
2.2.1.3. Tipos de Competencias Laborales	29
2.2.1.4. Formación de Competencias Laborales	31
2.2.1.5. Objetivos de una Gestión por Competencias.....	33
2.2.1.6. Implantación de un Sistema de Competencias.....	34
2.2.1.7. Capacitación y Desarrollo	35
2.2.1.8. Modelo de Gestión por Competencias en una Organización	36

	Pág.
2.2.2. Administración de Recursos Humanos.....	39
2.2.2.1. Enfoque por Competencias de Gestión de Recurso Humano	41
2.2.2.2. Evolución de la Gestión del Recurso Humano.....	43
2.2.2.3. Tendencias Actuales de la Administración del Recurso Humano	46
2.2.2.4. Perspectivas de Desarrollo de la Gestión del Potencial Humano	51
2.2.2.5. Gestión Participativa y Estratégica de los Talentos Humanos.....	54
2.2.2.6. Desarrollo de una Filosofía Propia de la Administración del Talento Humano	56
2.3. HIPÓTESIS.....	59
2.3.1. Hipótesis General	59
2.3.2. Hipótesis Específicas.....	59
2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS.....	59
2.5. DEFINICIÓN OPERATIVA DE VARIABLES E INDICADORES	64

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN	66
3.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	67
3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	67
3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA	68
3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....	68
3.6. TÉCNICAS DE PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS	68

CAPÍTULO IV: RESULTADOS

4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	71
4.1.1. Presentación e Interpretación de la Distribución de Frecuencias: Gestión de Competencias Laborales.....	71
4.1.2. Presentación e Interpretación de la Distribución de Frecuencias: Administración del Recurso Humano.....	76

	Pág.
4.2. COMPORTAMIENTO DE LA RELACIÓN DE LAS VARIABLES	77
4.3. MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL Y DE VARIABILIDAD	78
4.4. RELACIÓN DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES	79
4.4.1. Gestión de Competencias Laborales y la Administración del Recurso Humano	79
4.4.2. Relación entre la Dimensión Interpersonal y la Administración del Recurso Humano	83
4.4.3. Relación entre la Dimensión Organizacional y la Administración del Recurso Humano	86
4.4.4. Relación entre la Dimensión Intelectual y la Administración del Recurso Humano	90
4.4.5. Relación entre la Dimensión Tecnológica y la Administración del Recurso Humano	93
4.5. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS	97
4.6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	100

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANEXOS

RESUMEN

La gestión por competencias es un proceso que nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente, con el objetivo de implementar un nuevo estilo de dirección que permita gestionar los recursos humanos de una manera más integral y efectiva de acuerdo a los objetivos institucionales. Con esta perspectiva en la investigación se fijó el objetivo de determinar la relación de la gestión de competencias laborales y la administración del recurso humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica al año 2017

El estudio se desarrolló en base a la tipología de la investigación Aplicada, en la que se busca solucionar problemas o hechos prácticos identificados en un contexto, y a un nivel descriptivo correlacional; el diseño empleado fue el No experimental de corte transeccional; asimismo, se emplearon el método científico como método general y los específicos: el inductivo, deductivo, descriptivo y correlacional.

Para la recolección de información se empleó la técnica de la encuesta y su respectivo instrumento el cuestionario de preguntas, para las cuales se estableció una escala de valoración de nunca, casi nunca, a veces, casi siempre y siempre, según las preguntas por cada dimensión e indicadores de cada variable.

La población y muestra lo constituyeron las 80 personas que laboran en la Municipalidad Provincial de Huancavelica; posteriormente se realizó la interpretación de los resultados mediante la estadística descriptiva: tablas de resumen simple, tablas de contingencia, diagrama de barras, diagrama de sectores y medidas de tendencia central; así como de la estadística inferencial para la significancia estadística de la hipótesis, mediante la "t" de Pearson, a fin de obtener la respuesta a la hipótesis de investigación respecto a la administración del cambio y la reingeniería administrativa.

Los resultados de la investigación muestran que la intensidad de la relación entre las variables en 71,0% el cual dentro del dominio probabilístico se tipifica como *correlación positiva alta*; asimismo, la relación encontrada para la dimensión interpersonal es de 70,0%, para la dimensión organizacional es de 69,0%, para la dimensión intelectual es 48,0% y para la dimensión tecnológica es 47,0% respectivamente.

Palabras clave: Gestión de competencias laborales, administración del recurso humano, interpersonal, organizacional, intelectual, tecnológico.

ABSTRACT

Competency management is a process that allows us to identify the capacities of the people required in each job through a quantifiable and objectively measurable profile, with the objective of implementing a new style of direction that allows To manage human resources in a more comprehensive and effective manner according to the institutional objectives. With this perspective in the research, the objective of determining the relationship of the management of labour competencies and the administration of the human resource in the Provincial municipality of Huancavelica to the year 2017 was set.

The study was developed based on the typology of applied research, which seeks to solve problems or practical facts identified in a context, and at a level is descriptive correlational; The design used was the non-experimental cutting transectional; The scientific method was also used as a general method and the specific ones: inductive, deductive, descriptive and correlational.

For the collection of information the survey technique and its respective instrument were used the questionnaire of questions, for which a scale of valuation was established of never, almost never, sometimes, almost always and always, according to the questions for each dimension and indicators of each variable.

The population and sample were the 80 people who work in the Provincial municipality of Huancavelica; Subsequently, the interpretation of the results was performed using descriptive statistics: simple summary tables, contingency tables, bar diagram, Sector diagram and central tendency measures; As well as the inferential statistic for the statistical significance of the hypothesis, through the Pearson R, in order to obtain the answer to the research hypothesis regarding the administration of the change and the administrative reengineering.

The results of the research show that the intensity of the relationship between the variables in 71.0% which within the probabilistic domain is typified as a high positive correlation; Likewise, the relationship found for the interpersonal dimension is 70.0%, for the organizational dimension is 69.0%, for the intellectual dimension is 48.0% and for the technological dimension is 47.0% respectively.

Key words: Labour competency Management, human resource management, interpersonal, organizational, intellectual, technological.

INTRODUCCIÓN

La gestión por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo de la persona que lo ejecuta, además, es una herramienta que permite flexibilizar la organización, ya que logra separar la organización del trabajo de la gestión de las personas, introduciendo a éstas como actores principales en los procesos de cambio de las entidades y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas de la organización.

Al referirse a competencia laboral es conveniente distinguir entre una de cuatro dimensiones que pueden diferenciarse y significar aplicaciones prácticas del concepto de competencia:

La Identificación de Competencias: Es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, en forma excelente. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo.

La Normalización de Competencias: una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores y la entidad. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una futura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país).

La Formación basada en Competencias: Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la elaboración de estuiera de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencia con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

La Certificación de Competencias: Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente, evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, es un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido.

Para implementar un modelo de gestión por competencias se requiere la detección de problemas (necesidades) o carencias y esto es posible mediante dos instancias:

Medición de clima organizacional: Que es un diagnóstico de clima organizacional, con esta medición nos interesa saber cuál es el clima en el que la organización está inmersa, cuál es la percepción de los trabajadores de su jefatura, de la estructura organizacional, del medio ambiente que lo rodea y de los conflictos internos. Existen muchos instrumentos para la medición del clima organizacional que evalúan las variables antes nombradas, sin embargo, hemos desarrollado un nuevo instrumento que lo encontrará en el Instrumento Diagnóstico Clima Organizacional.

Detección y Análisis de problemas, carencias, conflictos: Esta segunda etapa es revisar las funciones realizadas por todos los cargos y los conflictos, problemas y necesidades que se suscitan en ellos, entorpeciendo de forma directa o indirecta el desarrollo o accionar del trabajador, a la vez de identificar el origen, y las consecuencias trabajador, a la vez de identificar el origen, y las consecuencias de estos "eventos". Si la empresa es pequeña, entonces bastaría con aplicar un cuestionario que permita al trabajador informar sobre los problemas que ocurren al realizar el trabajo, en este cuestionario se debe pedir también al trabajador que identifique las causas del problema y sus consecuencias directas (sobre su labor) y las consecuencias indirectas (sobre la labor de otros) y cotejarlos con los que su jefatura directa observa. Un modelo de instrumento para identificar problemas le encontrará en el instrumento análisis de problemas. Si la entidad es mediana o grande (sobre 30 trabajadores) entonces será necesario realizar esta búsqueda de los problemas por equipos de trabajo o áreas de trabajo, según sea la estructura de la organización.

Tomando como referencias los alcances la investigación se estructuro de la siguiente manera:

Capítulo primero: planteamiento del problema; en la cual se contextualiza la problemática a investigar, la determinación de los objetivos y la justificación de la investigación.

Capítulo segundo: marco teórico; parte esencial de la investigación, ya que a través de ello se ha revisado y analizado los fundamentos teóricos de las variables en estudio, para encontrar el sustento teórico que permite explicar la relación entre la gestión de competencias laborales y la administración del recurso humano.

Capítulo tercero: metodología de la investigación; comprende el tipo y nivel del estudio, siendo el tipo aplicada de nivel descriptivo correlacional; el diseño empleado es el no experimental de corte transversal; los métodos utilizados son el método científico como método general y los métodos específicos como el inductivo, deductivo, descriptivo y correlacional; la población y muestra estuvo conformado por las 80 personas que laboran en la Municipalidad Provincial de Huancavelica. La técnica utilizada para la recolección de datos fue la encuesta, el cual se procesó, analizo, organizo, clasifico, codifico y tabulo toda la información permitiendo obtener datos importantes sobre el objeto de estudio.

Capítulo cuarto: resultados obtenidos; en este capítulo se llega a demostrar la relación entre las variables de estudio siendo de 71,0% la cual resulta ser *correlativa positiva alta*; es decir, a medida que mejora la Gestión de Competencias Laborales mejorará correlativamente la Administración del Recurso Humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica; asimismo, mediante los resultados obtenidos se deben de complementar acciones para mejorar la gestión a nivel institucional. Finalmente, se llega a las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

LOS AUTORES.



CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En este nuevo milenio, las organizaciones se desarrollan cada vez más, con una clara tendencia hacia la unificación de principios y de formas de hacer acciones. En la actualidad es posible que una organización implante en otra un sistema de gestión que esté funcionando con éxito, realizando simplemente algunas modificaciones de adaptación.

En la actualidad, las organizaciones tienen que enfrentar los cambios en la tecnología, adecuarse a la nueva organización del trabajo y lograr ventajas en el mercado. Para ello, las competencias del individuo. juegan un papel vital, y su gestión se convierte en factor clave para la supervivencia de las mismas.

Este enfoque de competencias laborales y/o profesionales, unido a la sociedad de hoy, llamada de la información hace imprescindible las competencias laborales. Para poder llevar a cabo un estudio aplicado sobre éstas es preciso contar con un acervo teórico-conceptual.

Comprender la motivación humana a partir de esta metodología lleva a la definición de un motivo como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos.

Ya pasó el tiempo en que los aspectos intangibles de las organizaciones tenían poca importancia. Dentro de éstas, existe hoy una realidad eminente, el factor clave son las personas; es decir, la principal fuente de diferenciación y competitividad es su recurso humano. A los clásicos factores de competitividad, capital financiero y capital tecnológico, se agrega hoy el capital humano. Los conocimientos, capacidades, actitudes, habilidades, aptitudes y experiencias del individuo, es decir, sus competencias; son el centro rector, el principal activo, la fuerza que sostiene a las mismas.

Las competencias, su detección, expresión y desarrollo; resultan esenciales para el éxito de las organizaciones en este mundo en continuo cambio y turbulencia. Las supervivencias de éstas están íntimamente ligada a la gestión adecuada de este patrimonio. La gestión por competencias es ante todo un enfoque útil que aporta criterios claros, válidos y efectivos en las difíciles decisiones y actuaciones que afectan a las personas y a los resultados de la organización.

Ahora bien, este enfoque unido a la sociedad de hoy, llamada sociedad de la información, sociedad del conocimiento o sociedad del aprendizaje; donde la información se convierte en un recurso imprescindible y estratégico para la toma de decisiones, la resolución de problemas, el aprendizaje autónomo, el desempeño de todas las funciones organizacionales; hace que dentro del sistema de gestión de competencias no pueden dejar de estar las competencias informacionales.

En cualquier entorno, para lograr el desarrollo social, la información es un elemento clave; por ende, se debe prestar significativa atención a que las personas sean capaces de interactuar con la información de manera efectiva en toda actividad.

A partir de ello, con la investigación se pretende mostrar, mediante análisis documental, qué se entiende por competencias laborales a nivel terminológico y conceptual; demostrar, mediante los diferentes escenarios, cómo las competencias sobresalen; y mostrar mediante las distintas iniciativas cómo cada vez resulta más importante su gestión.

Para complementar estos objetivos, en un primer momento se aborda como paso previo, aquello de lo que parte la temática, en este caso las competencias las diferentes definiciones y tipologías; en un segundo momento se delimitan las cuestiones terminológicas relacionadas con el tema.

La razón que conduce a ampliar los saberes necesarios, la calificación tácita o informal, la movilización de conocimientos y saberes de muy diferente naturaleza, el conocimiento de procedimientos, el conocimiento experto y el conocimiento de gestión. Los primeros serían los saberes técnicos, más analíticos y conceptualizados con el uso de la informática; los segundos serían los que permiten realizar y transmitir el análisis de las situaciones a las que hay que hacer frente; los terceros se refieren a la capacidad de gestión de una situación. Para situar este tema debemos de particularizar y comenzar con lo que define una competencia humana como habilidad general.

A partir de aquí surge formular el problema de investigación:

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1. Problema General

¿Cómo se relaciona la gestión de competencias laborales y la administración del recurso humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica al año 2017?

1.2.2. Problemas Específicos

¿Cuál es la relación de la gestión de competencias laborales en su dimensión interpersonal y la administración del recurso humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica?

¿Cuál es la relación de la gestión de competencias laborales en su dimensión organizacional y la administración del recurso humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica?

¿Cuál es la relación de la gestión de competencias laborales en su dimensión intelectual y la administración del recurso humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica?

¿Cuál es la relación de la gestión de competencias laborales en su dimensión tecnológica y la administración del recurso humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Determinar la relación de la gestión de competencias laborales y la administración del recurso humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica al año 2017.

1.3.2. Objetivos Específicos

Conocer la relación de la gestión de competencias laborales en su dimensión interpersonal y la administración del recurso humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Conocer la relación de la gestión de competencias laborales en su dimensión organizacional y la administración del recurso humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

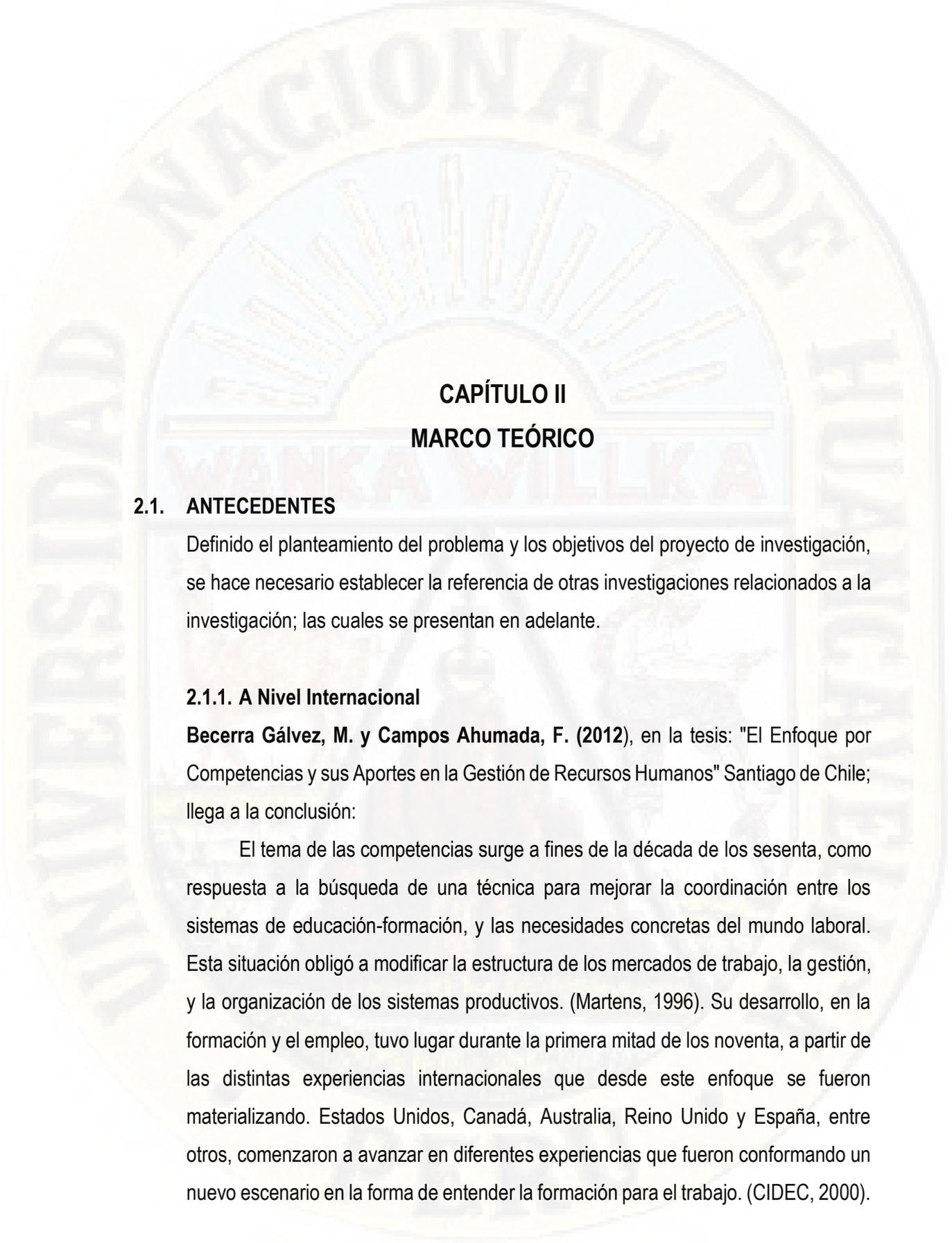
Conocer la relación de la gestión de competencias laborales en su dimensión intelectual y la administración del recurso humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Conocer la relación de la gestión de competencias laborales en su dimensión tecnológica y la administración del recurso humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

1.4. JUSTIFICACIÓN

Se justifica el trabajo de investigación toda vez que contribuye como aporte para mejorar la administración del recurso humano mediante la gestión de las competencias laborales de parte del personal administrativo que labora en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Asimismo, se hace imprescindible hoy en día una adecuada gestión y servicios de calidad, por parte de las organizaciones inmersas al sector público, toda vez que son pilares del desarrollo social y crecimiento de la región.



CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES

Definido el planteamiento del problema y los objetivos del proyecto de investigación, se hace necesario establecer la referencia de otras investigaciones relacionados a la investigación; las cuales se presentan en adelante.

2.1.1. A Nivel Internacional

Becerra Gálvez, M. y Campos Ahumada, F. (2012), en la tesis: "El Enfoque por Competencias y sus Aportes en la Gestión de Recursos Humanos" Santiago de Chile; llega a la conclusión:

El tema de las competencias surge a fines de la década de los sesenta, como respuesta a la búsqueda de una técnica para mejorar la coordinación entre los sistemas de educación-formación, y las necesidades concretas del mundo laboral. Esta situación obligó a modificar la estructura de los mercados de trabajo, la gestión, y la organización de los sistemas productivos. (Martens, 1996). Su desarrollo, en la formación y el empleo, tuvo lugar durante la primera mitad de los noventa, a partir de las distintas experiencias internacionales que desde este enfoque se fueron materializando. Estados Unidos, Canadá, Australia, Reino Unido y España, entre otros, comenzaron a avanzar en diferentes experiencias que fueron conformando un nuevo escenario en la forma de entender la formación para el trabajo. (CIDEDEC, 2000).

El enfoque por competencias se ha extendido por distintos países, en especial en Latinoamérica. Producto del entorno económico globalizado, México, Colombia, Chile, Argentina y Honduras, entre otros, aparecen como los primeros precursores.

Gómez y Mendoza (2013), en la tesis: "Modelo de Gestión por Competencias para la Empresa ACMED S.A.S. Cartagena — Colombia"; llega a la conclusión:

El modelo de competencias de talento humano es susceptible de ser aplicado en el área administrativa y a futuro en el área académica de la institución y debido a la interrelación que mantienen entre sí dichas actividades, los beneficios que reporta el modelo al ser aplicado en algunos de los subsistemas de la administración, se agregan a los otros subsistemas y se forma una especie de cadena de beneficios.

El modelo de competencias, a pesar de ser un tema que se mantiene en el tapete en los últimos años, existía ya desde 1960, una corriente interesada en este aspecto, no fue sino hasta 1973 con Douglas Mc Clelland que logró concretarse. Este modelo se basa en una serie de características que están relacionadas con un desempeño superior en un puesto de trabajo, y así como los conocimientos, las habilidades y la experiencia son importantes, existen también otras características como los rasgos, motivos, aptitudes que si bien son difíciles de detectar son también necesarias para lograr dicho desempeño y fue el utilizado para el presente trabajo.

Al aplicar el modelo de competencias en la capacitación del talento humano de la organización, se hace necesario analizar los requerimientos de los cargos y evaluar la fuerza laboral, con el propósito de saber con qué persona cuenta la organización y estar informado sobre cuáles serán los posibles candidatos para ascensos o transferencias futuras.

Se realizó un análisis y descripción de cargos por competencias para el área administrativa de la empresa ACMED S.A.S., así como la elaboración de un proceso de reclutamiento y selección a los aspirantes a cargos administrativos, y la respectiva propuesta para evaluar el desempeño de cada uno de los cargos.

Martínez (2013), en la tesis: "Gestión del Talento Humano por Competencias para una Empresa de Artes Gráficas-2013" México; llega a la conclusión:

La mayor restricción que se presentó durante el desarrollo de esta tesis, fue la concerniente al manejo de los puestos por perfiles generales o "puestos tipo"; donde se engloba a los especialistas por el tipo de puesto que ocupa, sin considerar las necesidades o competencias departamentales que requiere su función, restándole así, la personalización y especialización al perfil del puesto. Sin embargo, en este momento, para la empresa es más funcional realizarlo de la manera antes señalada.

Por otro lado, este trabajo deja abiertas algunas líneas de investigación, como son: el desarrollo de planes de carrera y sucesión por competencias y el rubro de Administración de las compensaciones, entre otras.

Finalmente, es importante recordar, que, en un mundo con cambios tan vertiginosos, las organizaciones requieren de elementos diferenciadores y bien cimentados para continuar en el mercado. En este caso, IEPSA se propone mirar hacia el factor humano, el desarrollo de sus capacidades y talentos como generador de esa ventaja competitiva.

2.1.2. A Nivel Nacional

Casa Carrasco, M. (2015), en la tesis: "Gestión por Competencias y Desempeño Laboral del Personal Administrativo en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo — 2015"; llega a la conclusión:

El trabajo de investigación se realizó en la Municipalidad Distrital de San Jerónimo, asimismo, el estudio de enfoque cuantitativo de tipo correlacional, tuvo como objetivo principal determinar la relación existente entre la gestión por competencias y el desempeño laboral, en base a 3 dimensiones (selección de personal, capacitación - desarrollo y desarrollo personal),

Para la obtención de la información se aplicó una encuesta sobre gestión por competencias y el desempeño laboral a 42 trabajadores administrativos entre hombres y mujeres. El cuestionario estuvo compuesto por 18 ítems con una amplitud de escala de cinco categorías (totalmente de acuerdo, de acuerdo, medianamente de acuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo).

La validez y la confiabilidad del instrumento fueron realizadas según el coeficiente de Alfa de Cronbach y los resultados obtenidos fueron de 0.812 para el cuestionario, por tanto, los instrumentos son fiables y consistentes.

Por lo que se realizó la medición de ambas variables para observar el nivel de correlación que existe entre gestión por competencias y desempeño laboral del personal administrativo de la Municipalidad distrital de San Jerónimo, utilizando el coeficiente de Pearson se tiene una correlación de cero. Lo que significa que existe una correlación positiva moderada.

Granados (2013), en la tesis: "Desarrollo de Competencias Laborales y Formación de los Profesionales en Turismo. en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos — Año 2013"; llega a la conclusión:

La investigación demuestra que, del total de estudiantes analizados, el 40.63% opina que son buenas las competencias cognoscitivas y el 58.3% opina que son buenas las habilidades y destrezas.

La investigación demuestra que el desarrollo de las competencias básicas y la formación en habilidades y destrezas del perfil se relacionan. Concluyendo

que existe una correlación moderada positiva y significativa (0.41), entre el desarrollo de las competencias básicas y la formación en habilidades y destrezas del perfil de los profesionales en turismo.

Los conocimientos adquiridos a través de educación formal constituyen una fortaleza menor entre el personal de administración y guías y una debilidad menor entre el personal de las áreas de apoyo. Las habilidades y destrezas de los trabajadores son una fortaleza mayor entre los guías y administradores; en cambio constituyen una fortaleza menor entre el personal de las áreas de apoyo. Los valores como la conservación del medio ambiente, la honestidad, la responsabilidad y el respeto constituyen una fortaleza mayor entre todos los trabajadores; el cumplimiento del trabajo, la equidad y la solidaridad son una fortaleza menor. Las actitudes son una fortaleza mayor en aspectos como conservación, responsabilidad, colaboración, laboriosidad y equidad; es una fortaleza menor en el aspecto de honestidad.

Pocohuanca Ccuro, S. (2008), en la tesis: "La Condición Laboral de los Trabajadores de la UNDAC y su Persuasión en el Rendimiento Laboral"; llega a la conclusión:

La falta de implementación de las áreas donde laboran, no existe un trabajo planificado para la capacitación y selección del personal, no se cuenta con programas de incentivos que motiven al personal a identificar con la institución, existe rechazo y discriminación al personal contratado, el rendimiento laboral es insuficiente dado a que la mayoría del personal por tener una estabilidad laboral no tienen identificación y compromiso con los objetivos de la institución.

Franco Grey, M. (2005), en la tesis: "Relación entre los Factores del Clima Laboral y las Competencias del Desempeño Laboral en docentes del Consorcio de Colegios Parroquiales del Departamento de Piura"; se concluye:

Que los docentes del consorcio obtienen clima laboral media y nivel muy bueno de desempeño laboral. Una correlación significativa al 0.05 entre los factores de involucramiento laboral, supervisión, comunicación y condiciones

laborales de la variable clima y las competencias de gestión de desempeño laboral. En cuanto a 4 grupos de edades de los docentes, encontramos diferencias en relación al clima laboral, así tenemos: los rangos de 23 a 35 y de 36 a 48 años obtienen categoría media. Los de 49 a 61 y de 62 a 74 años poseen categoría favorable. En cuanto al nivel de desempeño laboral según rango de edades; así encontramos que las personas cuyas edades se ubican en los rangos de 23 a 35 y de 49 a 61 años obtienen nivel bueno; las personas de 36 a 48 años en el nivel bueno y los de 62 a 74 años nivel excelente. Los docentes del sexo masculino obtienen clima laboral favorable; mientras que las del sexo femenino poseen categoría media. Existen diferencias en relación al tiempo de servicio tanto en la variable Clima y Desempeño Laboral. Los docentes que se encuentran en el rango de 33 a 47 años de servicio; obtienen clima muy favorable y nivel excelente de desempeño. Mientras que las personas cuyo tiempo de servicio se encuentran entre los rangos de 2 a 17 y de 18 a 32 años obtienen categorías media y favorable de clima respectivamente.

Luchini, J. Quispe, H. (2009), en la tesis: "Reingeniería de Procesos en la Administración Local para mejorar la Calidad del Servicio Caso: Municipalidad Provincial de Pasco"; llega a la conclusión:

La decisión política de poner en marcha el proceso de transformación más profunda de la administración del municipio tomada por la gestión municipal, el cual permitirá afrontar nuevos desafíos a finales del presente año, transformándolo en un municipio moderno y eficiente y un ejemplo para otras ciudades de la región; con un esquema típico del proceso de modernización de la municipalidad, basado en la reingeniería de procesos, permitiendo desarrollar un sistema de información urbana para la toma de decisiones. soportado por tecnología GIS, Global Information Systems y una red de intranet municipal; una red provincial y redes locales de comunicaciones de voz y datos; una transformación de la cultura organizacional de los empleados municipales y mejorar el servicio al ciudadano con un trabajo de calidad y mejora continua, para medir la eficiencia de los centros municipales del distrito. Así mismo, reingeniería en la gestión de los gobiernos locales permitirá optimizar la prestación de los servicios municipales en beneficio de los ciudadanos, racionalizando procesos, integrando las diferentes áreas funcionales a través de los Sistemas de Información Gerencial, estableciendo canales de comunicación directa con los vecinos.

2.1.3. A Nivel Local

Lucero, H. y Ordoñez, G. (2010), en la tesis: "Gestión del Talento Humano y los Estímulos Organizacionales en Caritas Diocesana de Huancavelica"; se concluye:

Al analizar los factores que condicionan la gestión del talento humano en Caritas Diocesana de Huancavelica, si existía una relación directa y significativa entre la gestión del talento humano y los estímulos organizacionales, generada por el servicio que se ofrecía en esta institución. Así mismo se tuvo como propósito identificar la jerarquía y orden de prioridades de los estímulos en los trabajadores que se caracterizan por una alta formación académica (casi el 90% tenían estudios superiores a nivel universitario y no universitario). Para ello se formuló una encuesta ad hoc orientada por la teoría de los estímulos organizacionales de Maslow. Sin embargo, aunque en el personal coexistan trabajadores de segmentos socioeconómicos A, B, y C; no obstante, el problema de investigación continúa siendo, la necesidad de investigar el orden piramidal del sistema de estímulos en los trabajadores de la mencionada institución.

2.2. BASES TEÓRICAS

2.2.1. Gestión de Competencias Laborales

La competencia humana general es el producto del dominio de conceptos, destrezas y actitudes; ser competente significa que la persona tiene el conocimiento declarativo (la información y conceptos), es decir, sabe lo que hace, por qué lo hace y conoce el objeto sobre el que actúa. Ser competente también implica, tener la capacidad de ejecución, es decir el conocimiento procesal o las destrezas intelectuales y psicomotoras para en efecto llevar a cabo la ejecución sobre el objeto. Finalmente ser competente implica tener la actitud o disposición (conocimiento actitudinal) para querer hacer uso del conocimiento declarativo y procesal y actuar de manera que se considera correcta, (Villarini).

La competencia humana general tiene las siguientes características: son aprendizajes mayores o comprensivos, resultado de la totalidad de experiencias educativas formales e informales; son características generales que la persona manifiesta en multiplicidad de situaciones y escenarios como parte de su comportamiento; son características que una comunidad estima como cualidades valiosas del ser humano; son capacidades generales que se desarrollan como parte del proceso de madurez, a partir del potencial humano para el aprendizaje, y ante los retos que las diferentes etapas de la vida le plantean a la persona; son un poder o una capacidad para llevar a cabo multiplicidad de tareas en una forma que es considerada como eficiente o apropiada.

Según Bazdresch (1998) la competencia busca adquirir una capacidad, la cual se opone a la calificación, cuando esta sólo está orientada a la pericia material, al saber hacer. La competencia combina esa pericia con el comportamiento social. Por ejemplo, se puede considerar competencia la aptitud para trabajar en equipo, la capacidad de iniciativa y la de asumir riesgos. Las competencias no sólo se aprenden en la escuela; resultan también del empeño y desempeño del trabajador que, por sus cualidades innatas o adquiridas subjetivas, combina los conocimientos teóricos y los prácticos que lo llevan a adquirir la capacidad de comunicarse, de trabajar con los demás, de afrontar y solucionar conflictos, de mejorar la aptitud para las relaciones interpersonales.

Las competencias suponen cultivar cualidades humanas para adquirir, por ejemplo, capacidad de establecer y mantener relaciones estables y eficaces entre las personas. Competencia es algo más que una habilidad; es el dominio de procesos y métodos para aprender de la práctica, de la experiencia y de la intersubjetividad.

Moreno, (1998) encontró en la acepción más común que los términos capacidad, aptitud, competencia, destreza y habilidad son manejados como sinónimos; sin embargo, existe también el planteamiento de que entre estos conceptos hay una vinculación estrecha, más no una identidad.

Se parte primero de comprender la aptitud como una disposición innata, como un potencial natural con el que cuenta la persona y que puede ser puesto en acción, que puede ejercerse, que puede ponerse en movimiento, se afirma entonces que es la "materia prima" a partir de la cual es posible el desarrollo de habilidades, pero se acepta que el punto de partida no es el mismo para todos los sujetos.

Así, la aptitud ocurre cuando la persona va teniendo diferentes experiencias de aprendizaje, tanto en su entorno familiar y social, como en la educación formal; dicho movimiento permite que lo que sólo estaba presente como potencial natural vaya evolucionando, y como consecuencia de tal evolución, se vaya desarrollando habilidad en alguno de los ámbitos posibles, misma que se evidencia en desempeños que pueden ir teniendo cada vez un mayor nivel de calidad.

Una habilidad evoluciona alcanzando diversos grados en su tendencia hacia lo óptimo, puede hablarse de que la evidencia de su desarrollo es el logro de niveles de competencia cada vez mayores, hasta llegar, en el mejor de los casos, al nivel de destreza, entendida no como mera actuación aceptable de carácter técnico o de coordinación neuromuscular. Las destrezas son conceptualizadas como aquellas habilidades que la persona ha desarrollado con un alto nivel de eficiencia.

2.2.1.1 Significado Laboral de Competencia

Se destaca que el significado laboral de competencia como simple descripción de algo que debe ser capaz de hacer una persona que trabaje en una área laboral concreta y como una acción, conducta o resultado que la persona en cuestión debe poder realizar, se trata más bien de un punto de vista alternativo respecto del concepto de competencia, al considerar que el conocimiento, la comprensión de la

situación, el discernimiento, la discriminación y la acción inteligente subyacen en la actuación y en la competencia; en otras palabras, la competencia supone transferencia, respuesta a situaciones nuevas, valores humanos puestos en práctica, conocimiento técnico inteligente y desarrollo de las habilidades que sustentan su logro, lo que podría ser un "conocimiento técnico inteligente".

En virtud de que recoge las cualidades profesionales como las sociales, la competencia laboral daría cuenta de una nueva estructuración de los asalariados que opera en dos sentidos: diferenciándolos de acuerdo con sus funciones y niveles de competencias y homogeneizándolos por objetivos y comportamientos comunes. En pocas palabras, la capacitación supondría movilidad de saberes y conocimientos a través del aprendizaje, tanto dentro como lugar de trabajo, en la vida ocupacional y fuera de ella. Las competencias reunidas de esta forma pueden ser calificadas en las siguientes categorías: a) el saber hacer, que comprende lo práctico, lo técnico y lo científico; su adquisición es formal y profesional; b) el saber ser, que incluye rasgos de personalidad y carácter, y c) el saber actuar, que permite la toma de decisiones y la intervención oportuna.

Las competencias aparecen primeramente relacionadas con los procesos productivos en las empresas, particularmente en el campo tecnológico, en donde el desarrollo del conocimiento ha sido muy acelerado. Éste es el contexto en el que nacen las denominadas competencias laborales, concepto que presenta varias definiciones, entre las que sobresale aquella que las describe como la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada (Pérez y Castellanos, 2000).

Desde la perspectiva de las competencias laborales se reconoce que las cualidades de las personas para desempeñarse productivamente en una situación de trabajo, no sólo dependen de las situaciones de aprendizaje escolar formal, sino también del aprendizaje derivado de la experiencia en situaciones concretas de trabajo. Por lo mismo, la propuesta se concreta en el establecimiento de las normas de competencia, estas son el referente y el criterio para comprobar la preparación de un individuo para un trabajo específico. Las normas de competencia se conciben como una expectativa de desempeño en el lugar de trabajo, referente con el cual es posible comparar un comportamiento esperado.

De este modo, la norma constituye un patrón que permite establecer si un trabajador es competente o no, independientemente de la forma en que la competencia haya sido adquirida (Marín, 1995; Morfín, 1996)

El modelo de competencia laboral corresponde en esencia a un nuevo paradigma de calificación basado en una forma diferente de organización del trabajo y de gestión de la producción. Su génesis está asociada a la crisis de la noción tradicional de puestos de trabajo y a un cierto modelo de clasificación y relaciones profesionales (Sep, Stps y Conocer, 1996).

Para Lasida, por competencias laborales, podemos entender al conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes verificables, que se aplican en el desempeño de una función productiva. Lo cual involucra una visión que se tiene en cuenta al conjunto de elementos que necesita el trabajador en el desempeño en el medio laboral. Se trata de modernizar y profesionalizar las relaciones laborales y la gestión de recursos humanos y establecer vínculos entre la capacitación y los procesos de innovación en las entidades.

A la vez las competencias, en aquellos países en que su utilización ha alcanzado mayor desarrollo y eficacia, han generado sistemas complejos, dirigidos a su normalización y certificación, así como a la formación. El subsistema de normalización tiene como propósito formular normas de competencia, que deben ser consensuadas entre sindicatos, empresarios y otros actores vinculados a un determinado sector productivo y cuya utilización posterior es voluntaria. Las normas, que deben luego ser permanentemente actualizadas, son la referencia básica de los sistemas de competencia. El subsistema de certificación, partiendo de las normas aprobadas y de evaluaciones de los trabajadores, otorga certificados, a través de organismos independientes (de los trabajadores, empresarios y educadores) respecto a su nivel de competencia.

Para Ducci, (en Arellano 2002) la competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también -y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo.

De acuerdo a Bunk, (1994) un individuo posee competencia profesional (dándole un giro a la concepción de competencia laboral) si dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

Según Llorente, (s/a) las competencias o "gestión por competencias" es una nueva forma de gestionar y desarrollar a las personas para aumentar la eficacia de la organización. Son un lenguaje para analizar, medir y correlacionar con el éxito el desempeño profesional y un compromiso de gestionar adecuadamente el papel de las personas en la empresa. Desde una definición de competencia profesional, Loren, considera que posee competencia profesional quien dispone de los conocimientos, destrezas y aptitudes necesarios para ejercer una profesión, puede resolver los problemas profesionales de forma autónoma y flexible, y está capacitado para colaborar en su entorno profesional y en la organización del trabajo.

Por su parte, las competencias para Boyatzis son características subyacentes en una persona y están causalmente relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo (Boyatzis en Llorente, s/a).

2.2.1.2 Surgimiento del Enfoque de Competencia Laboral

Las competencias laborales son un punto de encuentro entre los sectores educativo y productivo, por cuanto muestran qué se debe formar en los trabajadores y los desempeños que éstos deben alcanzar en el espacio laboral. "El surgimiento de la gestión por competencia laboral en la empresa, en parte obedece a la necesidad de acortar la distancia entre esfuerzo de formación y resultado efectivo".

El concepto de competencia laboral se acuñó primero en los países industrializados a partir de la necesidad de formar personas para responder a los cambios tecnológicos, organizacionales y, en general, a la demanda de un nuevo mercado laboral. A su vez, en los países en desarrollo su aplicación ha estado asociada al mejoramiento de los sistemas de formación para lograr un mayor equilibrio entre las necesidades de las personas, las empresas y la sociedad.

La aplicación del enfoque de competencias laborales se inició en el Reino Unido en 1986; posteriormente fue asumido por Australia (1990) y México (1996), a través de políticas impulsadas por los respectivos gobiernos centrales para consolidar

el sistema nacional les de elaboración, formación y certificación de competencias, con el propósito de generar competitividad en todos los sectores de la economía. En otros países como Alemania, Francia, España, Colombia y Argentina, dichos sistemas han sido promovidos por la acción de los Ministerios de Educación, Empleo y Seguridad Social. En Estados Unidos, Canadá, Japón y Brasil, entre otros, surgen por iniciativa de empresarios y trabajadores para propiciar la competitividad de algunos sectores económicos.

La competencia laboral es pieza central de un enfoque integral de formación que, desde su diseño y operación, conecta el mundo del trabajo y la sociedad con la educación, centrando su atención en el mejoramiento del capital humano como fuente principal de innovación. conocimiento.

2.2.1.3 Tipos de Competencias Laborales

A. Competencias Laborales Generales

Las competencias laborales generales se caracterizan por no estar ligadas a una ocupación en particular, ni a ningún sector económico, cargo o tipo de actividad productiva, pero habilitan a las personas para ingresar al trabajo, mantenerse en él y aprender.

Junto con las competencias básicas y ciudadanas, facilitan la empleabilidad de las personas. La empleabilidad es la capacidad de una persona para conseguir un trabajo, mantenerse en él y aprender posteriormente los elementos específicos propios de la actividad.

Las competencias laborales generales son necesarias en todo tipo de trabajo, ya sea en un empleo o en una iniciativa propia para la generación de ingreso. Son ejemplos de ellas la orientación al servicio, la informática, el trabajo en equipo, la toma de decisiones, la resolución de problemas, el conocimiento del entorno laboral y el manejo de procesos tecnológicos básicos.

Estas competencias son transferibles, es decir, se aplican en cualquier ambiente donde existe una organización productiva: la familia, la comunidad, la empresa; generan el desarrollo continuo de nuevas capacidades y son observables y medibles, lo cual significa que es posible evaluarlas y certificar que una persona cuenta con ellas. En el siguiente cuadro se presentan las principales características de las competencias laborales generales.

Las competencias laborales generales cobran especial importancia en la actualidad en virtud de los cambios que se han dado en la organización del trabajo. Las organizaciones actualmente exigen mayor coordinación entre las personas para emprender acciones, polivalencia (posibilidad de asumir distinto tipo de funciones o puestos de trabajo), orientación al servicio y al mejoramiento continuo, capacidad para enfrentar cambios, anticiparse a las situaciones y crear alternativas novedosas para la solución de problemas.

Los cambios recientes en el mercado laboral reflejados en los elevados índices de desempleo e informalidad y las nuevas formas de contratación han incidido en que la capacidad para emprender actividades productivas tal como asociaciones, cooperativas, unidades de trabajo familiar o comunitario o crear empresa, sea considerada hoy en día una competencia laboral general.

Varios estudios nacionales e internacionales han permitido identificar algunas competencias laborales generales que el sector productivo ha considerado fundamentales para que las personas puedan ingresar y adaptarse a un ambiente productivo, relacionarse adecuadamente con otros y con los recursos disponibles y aprender sobre su trabajo. Ver cuadro.

COMPETENCIAS LABORALES GENERALES	
Intelectuales	Condiciones intelectuales asociadas con la atención, la memoria, la concentración, la solución de problemas, la toma de decisiones y la creatividad.
Personales	Condiciones del individuo que le permiten actuar adecuada y asertivamente en un espacio productivo, aportando sus talentos y desarrollando sus potenciales, en el marco de comportamientos social y universalmente aceptados. Aquí se incluyen la inteligencia emocional y la ética, así como la adaptación al cambio.
Interpersonales	Capacidad de adaptación, trabajo en equipo, resolución de conflictos, liderazgo y proactividad en las relaciones interpersonales en un espacio productivo.
Organizacionales	Capacidad para gestionar recursos e información, orientación al servicio y aprendizaje a través de la referenciación de experiencias de otros.
Tecnológicas	Capacidad para transformar e innovar elementos tangibles del entorno (procesos, procedimientos, métodos y aparatos) y para encontrar soluciones prácticas. Se incluyen en este grupo las competencias informáticas y la capacidad de identificar, adaptar, apropiar y transferir tecnologías.
Empresariales o para la generación de empresa	Capacidades que habilitan a un individuo para crear, liderar y sostener unidades de negocio, identificación de oportunidades, tolerancia al riesgo, elaboración de proyectos y planes de negocios, mercadeo y ventas, entre otras.

B. Competencias Laborales Específicas

Las competencias laborales específicas son aquellas necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones del sector productivo. Poseerlas significa tener el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan al logro de resultados de calidad en el cumplimiento de una ocupación y, por tanto, facilitan el alcance de las metas organizacionales.

Las competencias laborales específicas están relacionadas con las funciones productivas, es decir, con el "conjunto de actividades laborales necesarias para lograr resultados específicos de trabajo, en relación con el propósito clave de un área objeto de análisis". Estas competencias habilitan a las personas para desempeñar una ocupación o un grupo de ocupaciones. Una ocupación es un conjunto de puestos de trabajo con funciones productivas afines cuyo desempeño requiere competencias comunes relacionadas con los resultados que se obtienen.

2.2.1.4 Formación de Competencias Laborales

El enfoque de competencias busca estimular un proceso de aprendizaje que sea significativo, integrando la teoría y la práctica, ya que conecta un determinado conocimiento o habilidad con la diversidad de aplicaciones en un entorno productivo complejo y cambiante. El proceso, más que tendiente a entregar conocimientos o destrezas puntuales, se orienta a facilitar la identificación de las causas de los problemas presentes en una situación laboral y aportar soluciones creativas y efectivas, que en el caso de la formación de competencias laborales específicas implican elementos propios de una ocupación.

La formación de competencias laborales, tanto generales como específicas, demanda un trabajo de articulación de contenidos y saberes al interior de las instituciones para optimizar el tiempo disponible y el uso de talleres, aulas, laboratorios y espacios de simulación. Igualmente, implica revisar la concepción de la educación en tecnología vista como un escenario de integración de conocimientos, habilidades y comportamientos.

La utilización de los talleres, más que orientarse a una exploración vocacional, se convierte en la fuente de aprendizaje de la ciencia y la tecnología y en espacio de iniciación de las prácticas, observaciones pedagógicas o pasantías laborales.

Asumir el enfoque de formación por competencias laborales, tanto generales como específicas, impone a las instituciones educativas la necesidad de generar unos vínculos más estrechos con el sector productivo, de modo que éstas puedan relacionarse con el mundo laboral en donde se van a aplicar las competencias mediante prácticas o pasantías.

A. Formación de Competencias Laborales Generales

La formación de competencias laborales generales puede hacerse de manera transversal a las áreas definidas, involucrando situaciones y contextos propios del mundo productivo. Formar las competencias laborales generales supone crear oportunidades en las cuales las áreas, más allá de desarrollar en ciertos conocimientos, suministran insumos para cumplir propósitos de diverso tipo tales como informar, persuadir, clarificar, explicar cómo funciona algo, hacer recomendaciones, vender ideas, etc.

Desarrollar estas competencias no demanda tiempos, ni espacios adicionales, pues se hace en el aula o fuera de ella. En el aula se articula con los contenidos de las áreas mediante proyectos y casos, aprovechando la dinámica propia de la interacción entre el personal administrativo. La formación de competencias se integra a las distintas actividades institucionales orientadas a la socialización del conocimiento, la expresión (teatro, danzas, etc.), la vinculación con el entorno (servicio social, proyectos comunitarios), la orientación profesional, los días temáticos (el idioma, la ciencia, etc.), entre otras.

Las situaciones de aprendizaje deben permitir al personal moverse en un ambiente en el que la solución a los problemas es fundamental, donde el trabajo debe estar orientado a obtener unos resultados medibles y satisfactorios. Lo importante es que estas actividades y espacios institucionales tengan la intencionalidad explícita de formar competencias laborales generales.

B. Formación de Competencias Laborales Específicas

El movimiento alrededor de las competencias laborales ha conducido a la revisión de los cursos de formación y en la actualidad se convierte en una ruta para el diseño, mejoramiento y actualización de los programas que ofrecen las instituciones de educación media.

El diseño de la formación basada en competencias laborales específicas se orienta a desarrollar aquellas definidas dentro de una empresa o sector y exige involucrar nuevas estrategias relacionadas con los contextos productivos, lo que garantiza la pertinencia de los programas.

La modularización se convierte en una característica de los programas organizados por unidades de competencia, dando flexibilidad a la oferta y permitiendo la construcción de itinerarios formativos desde la educación media hasta la superior, de carácter técnico y tecnológico.

Las competencias laborales específicas se adquieren, precisamente, en el lugar de trabajo o mediante el uso de estrategias de enseñanza con un fuerte componente de estudio realizado en ambientes laborales.

2.2.1.5 Objetivos de una Gestión por Competencias

El objetivo principal del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización.

Por medio de la gestión por competencias, según (Consultores, Ernst & Young, 2008) citados por Lira (2005), se pretende alcanzar los siguientes objetivos, a saber:

- Alinear la estrategia de RRHH con la estrategia general de la empresa. Quienes realmente poseen la llave para alcanzar los objetivos estratégicos son las personas. El modelo de gestión por competencias ha de establecer un marco de referencias para los empleados que permita dirigir su desempeño hacia los objetivos de la empresa, traduciendo en comportamiento de hoy las necesidades organizativas del mañana.
- Mejorar la adecuación persona-puesto. La obtención del perfil competencial de los puestos y de las personas, supone para la organización una fuente de información para mejorar la adecuación entre ambos.

Al posibilitar el modelo esta comparación, nos permite gestionar las diferencias en términos de necesidades de formación, posibles movimientos/promociones dentro de la empresa o establecimiento de objetivos de desempeño en el proceso de evaluación.

- Implantar un nuevo estilo de dirección en la empresa para gestionar los recursos humanos integralmente, de una manera más efectiva en la organización. Por medio de la gestión por competencias, se pretende alcanzar los siguientes objetivos, a saber: a mejora y la simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas del negocio.
- La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

2.2.1.6 Implantación de un Sistema de Competencias

Las competencias definidas y aplicables en una empresa deben concebirse como un sistema, es decir, como un conjunto de medios e instrumentos orientados a una finalidad, en este caso, es el progreso del negocio a través de la mejora de las personas que lo realizan.

Por ello, el proceso de implantación del sistema de competencias debe comprender todos los elementos que intervienen en su viabilidad:

- Información general sobre la empresa, que contemple sus características básicas como el volumen de su facturación, su plantilla media, el tipo de producto que produce o vende, el entorno competitivo en que se ubica o actúa.
- Información sobre la plantilla, que incluya los perfiles profesionales más destacados y su organización, así como titulaciones, antigüedad, edad media.

El sistema también debe recoger aspectos característicos de la gestión de recursos humanos que hace la empresa en los procesos más habilitar los procesos, como la selección, formación, promoción, retribución, etc.

Aunque un proyecto de implantación de gestión por competencias está enfocado de manera inicial a la cobertura de las necesidades primordiales de la organización, el sistema puede proporcionar, independientemente de su aplicación, informaciones útiles para la empresa como las siguientes:

- Perfiles ideales de los puestos (selección).
- Grado de adecuación persona / puesto.
- Necesidades formativas individuales y grupales.
- Apreciación general del desempeño de la persona en su puesto.
- Potencial de la persona a corto plazo.

2.2.1.7 Capacitación y Desarrollo

La capacitación es el conjunto de acciones de preparación, continuas y planificadas, concebido como una inversión que desarrollan las organizaciones dirigidas a mejorar las competencias y calificaciones de los trabajadores, para cumplir con calidad las funciones del cargo, para cumplir con calidad las funciones del cargo, asegurar su desempeño exitoso y alcanzar los máximos resultados productivos o de servicios.

La capacitación y el desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones parten del supuesto que la mayoría de los empleados puedan ser naturalmente motivados a trabajar y a aprender. El hecho de tener una actividad estimulante, de progresar en su profesión o campo de acción y de recibir recompensas por su desempeño son factores que movilizan y atraen su atención y energía.

La capacitación y el desarrollo que se aplica en las organizaciones deben concebirse precisamente con modelos de educación a través de los cuales es necesario formar una cultura de identidad empresarial basada en los valores sociales de la productividad y la calidad en las tareas laborales. No debe olvidarse que la capacitación tiene un fuerte poder de motivación. Formar a un empleado significa decirle que la empresa tiene un proyecto de futuro para él. La compañía le agrega valor y los sitúa en una posición de expectativa en el mercado.

Al diseñar políticas de capacitación, las empresas piensan, en unos casos, en puestos anónimos, en otros casos (muy pocos) piensan específicamente en quienes los ocupan. En otras palabras, en el contexto organizacional, existe la capacitación dirigida a todos los empleados y el desarrollo de planes de carrera para algunos.

Una buena evaluación de necesidades de capacitación conduce a la determinación de objetivos de capacitación y desarrollo. Estos objetivos deben estipular claramente los logros que se deseen y los medios que se dispondrá. Deben utilizarse para comparar con ellos el desempeño individual. (Werther & Davis, 2000).

2.2.1.8 Modelo de Gestión por Competencias en una Organización

Antes de efectuar la implementación de un Modelo de Gestión por Competencias dentro de una Organización, se debe realizar un estudio exhaustivo de la realidad actual de la misma, a fin de poder detectar las verdaderas necesidades y falencias que limitan e impiden el éxito de dicha organización.

Según Rodríguez (s/f) debemos detenernos a mencionar algunas condiciones necesarias para su éxito:

- En primer lugar, es imprescindible la participación y el compromiso de la alta dirección de la organización en la construcción del modelo. Como en tantos otros aspectos vinculados a la cultura organizacional, emprender este trabajo sin el apoyo real de la alta gerencia no podría garantizar su éxito.
- Complementariamente es necesario que exista un fuerte apoyo institucional en materia de: comunicación, contención y apoyo logístico. Debe existir un marco de referencia razonablemente estable y darse amplia participación a todos los involucrados.
- Determinación del equipo de trabajo. La dimensión y composición del equipo dependerá del alcance del proyecto. Deberá integrarse por un representante de la dirección, promotor del proyecto en la organización, y por personas capacitadas en técnicas de observación y expertos en la interpretación de comportamientos, así como personas en los cargos objeto de estudio.
- Realizar un análisis de la situación actual, para lo cual podemos usar una herramienta muy conocida como el FODA, esta permitirá analizar los factores externos e internos que afectan a la empresa. De igual modo, hay situaciones

o posibles grietas que quienes están mucho tiempo en una organización no logran ver, por lo que es recomendable en esto contar con el apoyo de un consultor externo.

- Una vez llevado a cabo los pasos anteriores, se está en condiciones de efectuar un diagnóstico general empezando por las personas y luego por procesos y equipos.

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

a) Identificación de los Factores Clave de la Organización.

Los factores clave de la organización deben reflejar su estrategia. El proceso de definición de la estrategia organizacional, se refiere a los pasos que una organización realiza para identificar sus metas y factores críticos de éxito, y para desarrollar sus planes estratégicos tendientes a alcanzar dichas metas.

Una vez identificados estos aspectos estratégicos, el siguiente paso consistirá en inferir de los mismos las competencias individuales que aseguren a la organización el logro de esos resultados. De esta forma vincularemos las capacidades que requiere la organización, analizadas desde una perspectiva estratégica, con las competencias individuales a desarrollar que permitan alinear los esfuerzos individuales con los organizacionales.

El éxito del modelo depende fuertemente de una adecuada definición de la estrategia, en cuanto a que el mismo brinde a la organización los resultados esperados, y logre realmente alinear los desempeños organizacionales e individuales con los objetivos estratégicos.

b) Definición y Elaboración del Diccionario de Competencias.

El diccionario de competencias se define como el conjunto de competencias necesarias para la consecución de los objetivos estratégicos de la organización. Esta etapa, entonces, consiste en elaborar el documento que recoja las competencias identificadas, la definición conceptual de las mismas, y su apertura en los distintos niveles de requerimientos (grados).

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

El directorio de competencias requiere de la actualización permanente de su contenido, así como de la incorporación de "las competencias del futuro" que permitan implantar la estrategia del mañana.

c) Identificación del Perfil de Competencias de Cada Puesta de Trabajo.

En esta instancia, se debe asignar a cada puesto de trabajo las competencias requeridas y el grado en el que estas mismas deben presentarse.

Es importante considerar que las competencias necesarias para un puesto de trabajo, son aquellas que han sido demostradas por los ocupantes de desempeño excelente, como las capacidades diferenciadoras causalmente relacionadas con esa performance superior.

d) Evaluación de las Competencias Personales.

Una vez efectuado el diseño de los perfiles profesionales (asignar a cada puesto el nivel de requerimiento de cada competencia), corresponde proceder al análisis o evaluación de las competencias personales. Para esto, las organizaciones recurren a un número variado de metodologías, las que presentan ventajas y desventajas en función del tipo de competencia a evaluar, del tiempo y recursos disponibles.

En este aspecto, es deseable que la competencia se certifique. La emisión de un certificado a realización previa de un proceso de evaluación de competencias. Esto otorga mucha más transparencia a los sistemas normalizados de certificación, ya que permite a los trabajadores saber lo que se espera de ellos, a los empresarios saber qué competencias están requiriendo en su empresa.

e) Identificación de la Brecha de Competencias.

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

f) Elaboración de Planes de Acción.

A partir de la identificación de la brecha en el perfil de competencias, se podrán accionar los distintos procesos de gestión de Recursos Humanos (diseñados bajo el enfoque de competencias), a efectos de disminuir la misma y así lograr el mayor acercamiento posible entre el puesto y su ocupante. Al analizar la brecha la empresa sabrá qué hacer en el futuro: entrenar, cambiar de puestos o desarrollar a su personal. (Rodríguez, s/f).

2.2.2. Administración de Recursos Humanos

La administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, la organización, el desarrollo, la coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en una entidad. Es el área que cumple la función de asesoría y presta servicios especializados.

Según Chiavenato "Administración de Recursos Humanos significa conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas con una actitud positiva y favorable" (Chiavenato, 1998, p.123).

Esta definición coincide con la opinión de Werter cuando dice que "Las actividades de Recursos Humanos son las acciones que se emprenden para proporcionar y mantener una fuerza laboral adecuada a la organización" (Werter y Davis, 2000, P.123).

Chiavenato también menciona que: "Los objetivos de la administración de recursos humanos se basan en los objetivos propios de cada organización, generalmente toda entidad genera la elaboración, o distribución de un producto o la prestación de algún servicio, paralelamente a éstos la ARH tiene sus propios objetivos entre los que están:

a. Mantener, desarrollar y motivar suficientemente al recurso humano, para conseguir los objetivos de la organización.

- b. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de los recursos humanos y el logro de los objetivos individuales.
- c. Alcanzar eficacia y eficiencia con los recursos disponibles." (Chiavenato, 1998, p.100).

Para la administración de recursos no hay leyes ni principios universales, es de carácter contingente, es decir, depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa y sobre todo de la calidad y la cantidad de los recursos humanos disponibles. En la medida que estos elementos cambian, la manera de administrar los recursos humanos de la organización va haciendo los respectivos ajustes.

La administración de recursos humanos funciona como un proceso, consta de subsistemas interdependientes que al aplicarse adecuadamente dan como resultado una eficiente administración y buenos logros en la organización. Estos son:

1. Subsistema de alimentación de recursos humanos, que incluye planeación de RH, investigación de mercado de mano de obra, reclutamiento y selección,
2. Subsistema de aplicación de recursos humanos, que implica análisis y descripción de puestos, inducción, evaluación del desempeño, movimiento de personal. Subsistema de mantenimiento de recursos humanos, que comprende la administración de salarios, planes de beneficios sociales, higiene y seguridad en el trabajo, controles de personal y relaciones laborales.
4. Subsistema de desarrollo de recursos humanos, que incluye capacitación y planes de desarrollo del personal.
5. Subsistema de control de recursos humanos, que abarca base de datos, sistema de información de RH y auditoría de recursos humanos.

Estos subsistemas están todos relacionados entre sí que afecte o suceda en uno, tendrá consecuencias en los demás. El caso de la descripción y análisis de puestos, incluida en el subsistema de aplicación, no es la excepción, por lo que la metodología que se siga, la información que se obtenga y el uso que se le dé a los

datos, tendrá incidencias en el resto de subsistemas de RRHH. (Chiavenato, 1998, p.115). La administración de recursos humanos implica diferentes funciones desde el inicio al fin de una relación laboral:

1. Reclutar y seleccionar empleados
2. Mantener la relación legal/contractual: Llevar sus legajos, pagarles los salarios, etc.
3. Capacitar y entrenar
4. Desarrollar sus carreras/evaluar su desempeño
5. Vigilar que las compensaciones (pagos) sean correctas;
6. Controlar la higiene y seguridad del empleado; Despedir empleados. (Alles, 2000, p.20).

2.2.2.1 Enfoque por Competencias de Gestión de Recurso Humano

El enfoque de gestión por competencias nace, para los nuevos tiempos, como una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los desafíos que impone el medio actual. Implica impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de los trabajadores, de acuerdo con las necesidades operativas de la organización. Para esto es necesario garantizar el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer. (De Sousa, 2001).

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

De este modo, la definición de Gestión por Competencias es: "Atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente" (Fundación Chile, 2004).

La gestión por competencias ha demostrado gran eficacia como estrategia de gestión de recursos humanos. habiendo logrado integrarse con los procesos de la estrategia empresarial. (Fernández, 2005).

Para esto es necesario, primero que nada, definir la visión de la empresa (hacia donde se quiere ir), los objetivos y la misión (que hacemos), y a partir de los lineamientos generados por los máximos organismos de dirección de la entidad,

desarrollar un lenguaje común, elaborando competencias laborales que se estructuran en torno a los perfiles. Estas competencias resultantes deben ser validadas para dar paso al diseño de los procesos de recursos humanos por competencias. (Morales, 2008). El objetivo primordial del enfoque de Gestión por Competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización, para administrar los recursos humanos integro de manera más efectiva. (Morales, 2008).

Por medio de la gestión por competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos: (Morales, 2008)

- a) La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- b) La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- c) La coincidencia de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
- d) La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- e) La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- f) La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

De igual modo, un modelo de gestión en el que las competencias sean el elemento activo, deberá permitir: (Hay Group, 1996)

- Unificar los diferentes procesos de gestión de las personas, utilizando criterios compartidos y coherentes.
- Vincular la capacidad personal con la del equipo, para agregar valor en los procesos de trabajo.
- Alinear la gestión de los recursos humanos a la estrategia del negocio (aumentar su capacidad de respuesta ante nuevas exigencias del mercado).
- Administrar adecuadamente los activos que suponen las competencias, asegurando el sostén de las ventajas competitivas de la entidad.

Por ello, un modelo de gestión integrado por personas y basado en competencias, considera que los objetivos y la planificación de los recursos humanos, deben ser contruidos a partir del marco de los objetivos y planes estratégicos de la entidad.

2.2.2.2 Evolución de la Gestión del Recurso Humano

El hecho de que las organizaciones sean consideradas como sistemas sociales y se identifique en ellas un subsistema psicosocial formado por el conjunto de personas que la componen, ha obligado a las mismas a implementar en el tiempo, formas novedosas de dirigir a tales personas. Así, la gestión del potencial humano, como función especializada de las organizaciones ha pasado por diferentes etapas a saber.

Al respecto, no existe un criterio uniforme entre los académicos de cuáles son esas etapas; mientras que para Gonzáles Fernández son cuatro los periodos: Inicio, desarrollo, cambio y estratégico; para Chiavenato, la gestión de las personas se subdivide en tres: Era de la industrialización clásica, Era de la industrialización neoclásica y Era de la información. En tanto que, para Borrás la evolución de la función de personal, se aprecia claramente en cuatro etapas: administrativa (50-59), relaciones humanas (60-70), relaciones laborales (77- 85) y recursos humanos.

Creemos que, en nuestro medio, la administración de los "colaboradores" dentro de las organizaciones ha experimentado las siguientes fases:

- **Fase Administrativa:**

Que responde a una orientación organizativa exclusivamente productivista, con una abundante mano de obra, donde los problemas de esta actividad organizativa, reclaman una atención prioritaria. Así, la gestión de los trabajadores se orienta hacia el control y el estímulo de los rendimientos, donde los ejes sobre los cuales se apoyan vienen a ser las fórmulas salariales sobre la base de los rendimientos y las acciones disciplinarias. En esta fase, los responsables de la gestión de los recursos humanos, concentran sus esfuerzos en las funciones de contratación, despido, estudio de fórmulas salariales ligadas directamente al rendimiento y el análisis de puestos.

Todo ello hace que la función sea meramente administrativa, centrándose en la observancia de las directivas y reglamentos imperantes en la organización. Dos son los rasgos característicos de esta etapa: 1ro) La consideración del trabajador como un costo que se debe minimizar o un factor de producción, al igual que las materias primas, maquinarias o el capital, más que un capital que genera valor; y 2do) La adopción de una orientación eminentemente reactiva. Este es el nivel en el que se sitúan las actividades propias de la Administración de Personal.

- **Fase de Gestión:**

Se empieza a considerar las necesidades de tipo social y psicológico de las personas, buscando la adaptación del "colaborador" a la organización. Se adquiere la conciencia de que los comportamientos no responden a formas racionales, más por el contrario están condicionados por sentimientos colectivos y por los grupos a los cuales pertenece el trabajador.

La relación contractual se extiende no solo a los aspectos retributivos, sino también a factores de tipo psicológico. Sigue prevaleciendo, no obstante, la consideración del trabajador como un costo que se debe minimizar, con la diferencia que en esta oportunidad las actividades de personal adquieren proactividad. Propio de la gestión y desarrollo de recursos humanos.

- **Fase de Desarrollo:**

Dicha fase se caracteriza por los siguientes hechos: i) La búsqueda de una conciliación entre las necesidades económicas de la empresa y las necesidades de los trabajadores, ii) La consideración de las personas como un elemento determinante del desarrollo organizacional y iii) Establecimiento de políticas de motivación y eficiencia de personal, dependiendo esencialmente de la manera en que es empleado el trabajador, de su organización y funcionamiento. Las acciones que se emprenden no solo son eminentemente proactivas, sino que el trabajador es considerado como un activo que se debe optimizar.

- **Fase Estratégica:**

Corresponde a la definición y articulación de las políticas de personal en correspondencia con los objetivos generales de la organización, así como la participación en la determinación de los mismos con la alta dirección. Los rasgos que caracterizan la etapa estratégica de la gestión del potencial humano, son:

- i) Orientación proactiva en la gestión y concepción del colaborador por optimizar.
- ii) Permanente evaluación del desempeño laboral, a partir de sus competencias personales. Si un empleado conoce las competencias requeridas para su puesto y en la correspondiente apertura en grados, puede verificar, analizar y controlar sus propias conductas con lo requerido; al llegar el momento de la evaluación de desempeño, no pueden presentarse grandes sorpresas.

- iii) Establecimiento de políticas de desarrollo personal y profesional del trabajador.
- iv) Concepción del talento humano como un factor determinante, en la mejora de la posición competitiva de la organización.

Pero no solo ha evolucionado la gestión propiamente dicha, sino fundamentalmente el concepto mismo que se tiene del trabajador. La nueva conceptualización del valor de las personas para la organización arranca de los planteamientos efectuados por las diferentes escuelas que estudian la gestión de los trabajadores con base en las ciencias del comportamiento.

En esta nueva conceptualización se abandona la idea de que la persona en sí misma es un recurso, es decir, un elemento que provee de fuerza de trabajo a la organización tal y como se concebía desde los tiempos Taylor y Fayol, precursores clásicos de la administración, para pasar a la consideración de la persona como un elemento activo que posee recursos, vale decir, posee conocimientos, habilidades y actitudes, con los cuales genera valor y riqueza para la organización.

Tales recursos fuentes de ventaja competitiva de la organización, deben ser gestionados y potenciados convenientemente en orden a lograr su movilización en torno a los objetivos generales y estrategias, al tiempo que se procura lograr el desarrollo de la persona y la satisfacción de sus necesidades.

Como vemos, el departamento o área de personal, de cumplir función aplicadora de los mandatos y consignas fijadas por la alta dirección, pasa a tener una función que participa, cuando menos es consultada- en la elaboración de tales directivas, previa a la aplicación por estar directamente entroncada con los problemas de personal, que repercutirán en las demás áreas de trabajo.

De modo que con el transcurso de los años y en la medida que aumenta el tamaño organizacional, el departamento encargado de la función de personal está pasando de la indiferenciación al explicitación y de la subordinación a la ubicación en el primer nivel de la estructura organizacional.

De la misma forma, por estar relegado en un segundo plano en la estructura organizacional, de encontrar con frecuencia desempeñando tal función a profesionales con bajo nivel de calificación, ahora pasamos a exigir de los responsables de dicha función, mayores niveles de profesionalidad y competitividad, con conocimientos y experiencias tanto de las técnicas de gestión del personal.

2.2.2.3 Tendencias Actuales de la Administración del Recurso Humano

Es necesario enfatizar en que el taylorismo y su Scientific Management (1911) con su intrínseca parcelación y excesiva especialización, hoy es obsoleto en el trato de los recursos humanos; que el taylorismo amparado por la división del trabajo en tareas básicas y sencillas propugnadas por Adam Smith desde su obra La riqueza de las naciones (1776) quedó atrás.

Se insiste en que las parcelas funcionales que son los departamentos de personal, calidad, protección e higiene, organización del trabajo y los salarios, etc., son fósiles de organigramas para las empresas de punta o éxito, y que hacia procesos integrales se va logrando polivalencia o multihabilidades o multicompetencias en los empleados y en las estructuras organizativas o equipos de trabajo donde se incorporan, con sinergia o enfoque sistémico atendiendo a las disímiles interacciones con el entorno.

En su objeto y alcance actual la GPH es nueva, habiendo superado a la clásica Administración o Dirección de personal, cuyo rasgo más relevante fue considerar al factor humano como un gasto o costo. La GPH pasa ahora a considerarlo como el factor fundamental de la actividad empresarial, como activo, En la nueva GPH no se conceptualiza como gasto o costo sino como activo, y más aún, cuando lo posibilitan las condiciones socioeconómicas, como inversión de su capital humano realizado por la persona. En su evolución, esta gestión de personas ha comprendido esencialmente tres paradigmas: los recursos humanos como costo, como activo y como inversor de su potencial humano o capital humano.

La administración de personal, se ha realizado desde los tiempos inmemoriales en que las personas necesitaron trabajar en grupos, pasando por la manufactura y el sistema fabril, hasta algo más de la segunda mitad del siglo XX, cuando ya no se considera un costo al factor humano, rebasando el alcance u objeto de esa Administración, relativa básicamente a nóminas, seguridad social, administración de altas y bajas y relaciones con el sindicato.

Ahora, la GPH asume un gran cúmulo de actividades relacionadas con la organización laboral en su interacción con las personas, destacándose actividades claves como: inventario de personal, selección, evaluación del desempeño, planes de comunicación, planes de formación y de carreras, estudios de clima y motivación,

organización del trabajo, ergonomía, condiciones de trabajo y seguridad e higiene, planificación estratégica del potencial humano y optimización de plantillas, sistemas de pago, estimulación psicosocial, auditoría, etc.

Es tal la importancia que hoy se le está otorgando a la GPH, que se le considera la esencia de la dirección o gestión empresarial. Así lo reafirma la experiencia de empresas de punta de Alemania y Japón (Thurow, 1992), donde el segundo hombre del gerente general es el gerente de RH, y no se arriba a ese primer cargo directivo si antes la persona no ha vivenciado la gerencia de recursos humanos. Considerarlo en ese lugar, sin dudas, comporta un profesional altamente competente, del cual distan no pocos de los actuales directivos de RH en muchas empresas.

Distancia que hacen mayor los directores generales que no andan a tono con el cambio implicado por las nuevas concepciones, o que conociendo sobre las mismas no superan el plano cognitivo yendo al conductual, es decir, a la aplicación o ejecución de esas nuevas concepciones que son vitales para la sobrevivencia empresarial en términos de la competencia a que obliga el mundo actual.

La responsabilidad y ejecución de la GPH es de todos, pero principalmente de la Alta Dirección y en los mandos de línea. Asumir el criterio de garantizar la participación de todos en la GPH y comprender que la responsabilidad principal corresponde a la Alta Dirección y mandos de línea, posee un sentido práctico ineludible.

Ello debe ser una constante en la mente de los directivos. No son pocos los estudiosos que objetan la expresión "recursos humanos" al referirse a las personas, mediante la cual se les identifica de manera hiperbolizada o absoluta con el aspecto económico, considerándolas como medios y no fin en sí mismas; y más aún se objeta cuando haciendo más enfático lo económico con su manifestación en dinero, se desconoce o relega la individualidad y su esencia humana.

Se debe advertir que la argumentación anterior puede parecer de un carácter meramente teórico; sin embargo, es en esencia eminentemente práctica. Tratar a las personas empleadas en las organizaciones laborales como recursos humanos en su acepción tradicional, es hacer prevalecer el enfoque Tayloriano clásico, desconociendo la importancia de la psicología de los empleados y sus relaciones humanas y grupos; es, además, concebirlas como medio y no como fin en sí mismas.

Conceptualmente el taylorismo con su enfoque administrativo es superado por la actual y nueva GRH Aedipe, (1992); Ulrich et al.,(1997); Beer, (1998); Reinoso, (2004), cuyos rasgos más relevantes se expresan en las nuevas estructuras organizativas anti piramidales o aplanadas, antitaylorianas o anti parceladas o integrales; en nuevos sistemas de dirección caracterizados por la proyección estratégica, la descentralización, el consenso, el liderazgo y el enriquecimiento del trabajo (tanto horizontal como vertical) o multihabilidad o polivalencia (multicompetencias); la consideración de los recursos humanos como una inversión y no un costo; la proactividad o accionar anticipado y previsor contraria a la reactividad o accionar en el momento o después de las demandas o requerimientos; la calidad total en el servicio al cliente tanto interno como externo considerado la mayor prioridad; y el trabajo en equipos en torno a procesos conduciendo lo más rápida y directamente los valores añadidos a los clientes. Entre las características de la situación de cambio que implica la nueva GRH, los nuevos valores culturales tienen un peso muy significativo.

En nuestro país, la cultura de identidad nacional y humanismo consolida, tiene especial repercusión competitiva. A pesar de las escaseces y quizás precisamente por ellas, determinadas por el bloqueo norteamericano, la ley primera de nuestra república propugnada por José Martí, citada por Cuesta, (1976) nos conduce a rehacer en búsqueda constante de una rentabilidad digna. Nada es más antieconómico que el aplastamiento o soslayamiento del valor significado por la autoestima nacional: la violación de la soberanía nacional tiene el sello de la bancarrota cualquiera sea la semántica que se use.

En esa GRH, la necesidad de individualizar las condiciones de trabajo, es derivación fundamental del factor condicionante significado por los nuevos valores culturales surgidos. Como planteara Cuesta (2007), el igualitarismo como pretendido criterio de justicia laboral es absurdo porque es profundamente injusto, el principio de distribución individual "de cada cual según su capacidad, a cada cual según su trabajo" ha de prevalecer; los horarios laborales hay que ajustarlos a las condiciones individuales, o lo que es igual, flexibilizados; el trabajo en casa tiene que incrementarse, con independencia incluso de sus evidentes ventajas en la reducción de costos; el respeto a la integridad física y a la dignidad personal debe prevalecer

inexorablemente; las expectativas y aspiraciones de las personas, tienen que considerarse indefectiblemente al modificar las condiciones de trabajo; las motivaciones de autorrealización o logro deberán ser reforzadas o desarrolladas; con énfasis mediante las transformaciones de esas condiciones de trabajo; y esas condiciones de trabajo individualizadas tienen que preservar el medio ambiente o el sistema ecológico.

Las NTIC (nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones) han impactado con fuerza a la GRH, potenciándose la gestión de la información y llegando a acuñar la gestión del conocimiento en la década del 90 del pasado siglo XX, a partir del tratamiento de los intangibles y la consideración del capital intelectual Davenport, (1998); Gates, (1999); Edvinsson y Malone, (1999); Norton, (2001); Martínez et al., (2004).

Las NTIC agilizan las interacciones, posibilitan el tratamiento automatizado de todos los datos y sus relaciones y catalizan las inferencias sobre las personas, promueven la eficiencia de la formación y configuran el teletrabajo llamado a intensificarse. Es necesario a nivel empresarial y de nación mantener el índice de crecimiento económico, pero sin perder la perspectiva de que el fin deberá ser el desarrollo humano; y la única manera de hacer sostenible el crecimiento económico es haciéndolo aparejado al desarrollo humano.

Sigue siendo mucha verdad que el mundo continúa polarizándose cada vez más en ricos y pobres. En su informe sobre "Desarrollo humano" de 1996 (PNUD, 1996), el grupo de expertos del Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) que participó en su elaboración, concluyó que, de continuar las tendencias actuales, las disparidades económicas entre países industrializados y en desarrollo ya no serían sólo inequitativas, sino inhumanas.

Apuntaron que era imprescindible hacer inversiones que aumenten la capacitación de la gente y en especial de las mujeres, y a su vez garanticen la satisfacción de necesidades básicas sociales de las personas.

En aquel informe de 1996 se llegó a la conclusión de que, a medida que el mundo se adentrara en el siglo XXI, en general se necesitaría más (y no menos) crecimiento económico.

Se precisaba que debería prestarse más atención a la estructura y la calidad de ese crecimiento para velar porque estuviera orientado al apoyo del desarrollo humano, la reducción de la pobreza, la protección del medio ambiente y la garantía de la sustentabilidad. Expresaron, en suma: el desarrollo que perpetúe las desigualdades actuales no es sostenible ni vale la pena sostenerlo.

Apenas diez años después, esa brecha es mayor PNUD, (2004): "En 46 naciones el ciudadano común es más pobre hoy que hace una década". El mundo está cada vez más polarizado, y la distancia que separa a los pobres de los ricos se está agravando cada vez más. Se concluye que, en las estrategias sobre GRH de países en vía de desarrollo, es imprescindible tener muy presente la consideración siguiente expresada en el referido informe del PNUD de (1996): "En el siglo XXI, el rápido adelanto de la tecnología y las comunicaciones abrirá la posibilidad de "saltar" varios decenios, pero sólo si los países pobres logran dominar los nuevos conocimientos y competir".

Después de los años transcurridos, peor es la situación mundial, y en la estrategia que en aquel entonces sugería el PNUD, mayor relevancia para ese "salto" tendrán los nuevos conocimientos para competir. Mayor relevancia, definitivamente, tendrán el nivel de preparación o de competencias logradas y su gestión.

La ventaja competitiva básica de las empresas en el mundo globalizado del porvenir, en el mundo de inicios del siglo XXI, no radicará en sus recursos materiales ni en específico en los recursos energéticos, no radicará en sus recursos financieros, y ni tan siquiera en la tecnología: la ventaja competitiva básica de las empresas a inicios del nuevo milenio definitivamente radicará en el nivel de formación y gestión de su potencial humano.

En consecuencia, y definitivamente, la GRH estratégica que se argumenta deberá encaminar su mensaje esencial a reforzar tal ventaja. Los rasgos y tendencias fundamentales de la actual GRH, a la que no pueden renunciar las empresas y países que procuran existir en el siglo XXI, inmerso en el fenómeno de la globalización, pueden resumirse así:

- Los recursos humanos se constituirán a inicios del siglo XXI en el recurso competitivo más importante.

- Los enfoques sistémico, multidisciplinario, participativo, proactivo y de proceso, son requeridos por la actual GRH.
- La gestión estratégica de los recursos humanos requiere de sistemas de GRH y estos de modelos conceptuales que los reflejen y posibilitem funcionalidad.
- Los recursos humanos y, en particular su formación, son una inversión y no un costo.
- La GRH ha superado al taylorismo, demandando el enriquecimiento del trabajo (polivalencia) y la participación o implicación de los empleados en todas sus actividades.
- La GRH no se hace desde ningún departamento, área o parcela de la organización; se hace como función integral de la empresa y, además, de manera proactiva.
- La GRH demanda concebirla con carácter técnico-científico, poseyendo sus bases tecnológicas en los análisis y diseños de puestos y áreas de trabajo (diseño continuo de los sistemas de trabajo) y en los diseños de sistemas logísticos, comprendidos en la denominación de tecnología de las tareas.
- El soporte informático de la GRH es un imperativo para su desarrollo efectivo en la gestión empresarial.
- El aumento de la productividad del trabajo y de la satisfacción laboral asociada a las condiciones de trabajo es objetivo inmediato fundamental de la GRH.
- Preservar el sistema ecológico es objetivo a sostener para convertir en sostenible a la GRH.

2.2.2.4 Perspectivas de Desarrollo de la Gestión del Potencial Humano

Como corolario de los cambios que se vienen produciendo en la gestión del potencial humano, se presentan las siguientes tendencias y orientaciones de esta función a nivel de toda la organización:

- *Creciente participación del Ámbito de la Gestión del Potencial Humano, en la Dirección Estratégica de la Organización:*

Como producto de los cambios que se producen en el entorno, y en consecuencia del crecimiento del valor percibido, como elemento facilitador de la realización de las estrategias, la gestión del potencial humano, está cada vez más

entroncada con la dirección estratégica de la organización, al incorporarse cada vez más ejecutivos de esta especialidad a la conducción organizacional. Este hecho debemos comprender en su justa medida. Si bien se ha incrementado sensiblemente su nivel de influencia en la dirección estratégica durante la última década, la gestión del potencial humano todavía adolece de problemas de diferente índole que provocan la no integración plena en los procesos de dirección. Entre estos podemos señalar la inercia organizacional, el bajo status de la función, la falta de confianza del resto de los directivos, etc.

Desde la Especialización a la Formación Generalista: Sospecho que progresivamente se está pasando de la especialización a la formación generalista en el ejercicio de la profesión del gestor del potencial humano. La participación en la dirección empresarial como socio estratégico supone, para el directivo de recursos humanos, la necesidad de dominar el método y el lenguaje estratégico, la necesidad de conocer las principales variables y claves de la gestión de las demás áreas funcionales y la necesidad de disponer de la capacidad de integrar y desarrollar diferentes políticas y actuaciones de la función del potencial humano en relación con las decisiones estratégicas.

Por tanto, la Gestión del Potencial Humano, debe de ampliar su espectro de actuación tradicionalmente circunscrito a la actividad funcional, dando lugar a la búsqueda de profesionales que, desde una visión netamente generalista, sean capaces de aplicar los dominios técnicos específicos de la gestión del potencial humano. Ello requiere gestores de recursos humanos que no solo dirijan impecablemente los servicios de la dirección de personal y manejen bien el desarrollo del personal, sino que también conozcan las competencias centrales de la empresa, los valores claves, el entorno competitivo y las demandas de los clientes. A esta situación debemos añadir, que se está produciendo un aplanamiento de las estructuras empresariales que generan la ampliación de los contenidos de los puestos y la reducción de las posibilidades de promoción.

Al alargamiento de la carrera profesional se le une el desarrollo horizontal o la rotación por las diferentes funciones empresariales tendiente al conocimiento de la empresa en su conjunto y a la polivalencia de los trabajadores. En este orden de ideas, algunos académicos sostienen que las carreras se desarrollen en adelante a

través de la participación en diferentes proyectos que ofrezcan al individuo un portafolio de experiencias. De ser así el desarrollo del personal se basaría en movimientos horizontales y rotaciones en vez de la tradicional progresión a través de puestos de trabajo intrafuncionales, reforzándose de esta manera la idea de la formación generalista y la interdisciplinariedad de los ejecutivos de la GPH.

- *Descentralización de la Gestión del Potencial Humano:*

La creación de un departamento específico que se encargue de aquellas cuestiones relacionadas con la función de personal que las unidades de línea no podían atender suficientemente marcó el inicio de la pérdida de competencias de la gestión del potencial humano. El traspaso de tales competencias ha hecho que los departamentos/ áreas encargadas de esta función hayan visto mermado su quehacer y margen de maniobra, quedando sus competencias limitadas básicamente a la transmisión de instrucciones, coordinación y especialmente control de los trabajadores bajo su mando.

Ello implica que se está avanzando en sentido inverso, vale decir descentralizando la función de personal, asignándose las siguientes actividades relativas a la gestión del personal a los órganos de línea o áreas de trabajo:

- i) Reclutamiento, selección, socialización e integración de los nuevos trabajadores.
- ii) Mantenimiento y control del trabajador.
- iii) Identificación de las necesidades de capacitación y desarrollo del trabajador.
- iv) Valoración del puesto y evaluación del desempeño.
- v) Administración de sueldos y salarios.
- vi) Legislación laboral.
- vii) Motivación y promoción del trabajador.

Desde esta perspectiva, el departamento de personal se está convirtiendo en un órgano asesor, encargándose de dotar con las herramientas y técnicas a las demás áreas en los temas relacionados a la conducción del personal. Por otro lado, junto con esta tendencia interna, esta función importante, viene experimentando a la par una descentralización externa, donde el departamento de personal de ser un proveedor de servicios internos se viene convirtiendo en un gestor de servicios externos.

Las razones de dicha externalización, entre otros son los siguientes:

- a) Conseguir a un bajo costo los servicios que internamente se venían prestando.
- b) Crear las condiciones necesarias para que aflore con plenitud el rol estratégico de la Gestión del Potencial humano.
- c) Flexibilizar la organización.
- d) Poder acceder a competencias de las que carece la organización y agilizar la burocracia que tradicionalmente ha dominado en la actividad de este departamento, entre otros.

- *Gestión del Cambio:*

La puesta en práctica del nuevo rol estratégico de la función de personal precisa necesariamente la realización de cambios en la conducta organizacional. Ello implica que las competencias claves de una organización ya no radican en aspectos técnicos, sino fundamentalmente en 43 competencias culturales a saber: capacidad de operar flexiblemente, capacidad de aprendizaje, capacidad de innovación, capacidad de innovación, capacidad de desarrollar y adaptar nuevas tecnologías, capacidad de adecuación de nuevas tecnologías, capacidad de adecuación a las nuevas necesidades y exigencias de los clientes y consumidores, capacidad de mejorar el servicio interno y externo. A medida que se desarrolla la organización, la gestión estratégica de las competencias del potencial humano y de las capacidades organizacionales tienen mayores implicaciones en la supervivencia de las organizaciones.

2.2.2.5 Gestión Participativa y Estratégica de los Talentos Humanos

La Revista La Tarea de la sección 47 del SNTE, nos dice que la gestión es un concepto que asume la participación y responsabilidad de los agentes que confluyen en el ámbito organizacional, con la intención de orientar la organización.

Los procesos de gestión y organización, se integran en la creación de estructuras organizativas que posibilitan la incorporación de los participantes en la toma de decisiones del centro laboral. Según ésta revista la existencia de vías para posibilitar la participación en la gestión de la institución y el trabajo participativo como criterio de calidad, sólo son posibles mediante estructuras adecuadas que requieren, sin lugar a dudas, la constitución de equipos de gestión o unidades de trabajo.

Un modelo organizativo debe considerar la participación de todos sus integrantes en la planificación institucional y es un factor elemental para involucrarlos en la asunción de objetivos y en las estrategias operativas derivadas de ellos.

La gestión es una clave fundamental para reconocer la aplicación entre las dimensiones administrativas e interpretar los procesos de cambio y transformación de la organización como tal. Participación es una palabra muy utilizada en la actualidad, tiene diferentes significados en diferentes contextos. En adiestramiento, los individuos se benefician de la participación en la actividad en la que se adiestran, aprenden de la experimentación. En el trabajo comunitario, participación significa que toda la comunidad, incluidos los habitualmente evaluados, participan en decisiones que afectan al futuro de la comunidad.

Gestión participativa significa que el personal, no sólo los dirigentes designados, aportan e influyen sobre las decisiones que afectan a la organización. No es lo mismo que gestión comunal o cooperativa, en las que cada miembro del personal tiene el mismo peso en el proceso de toma de decisiones. En la gestión participativa, los dirigentes (o dirigente) designados todavía tienen (o tiene) la responsabilidad final de tomar decisiones y responder por ellas, pero los miembros del personal a los que afectan estas decisiones proporcionan activamente observaciones, análisis, sugerencias y recomendaciones en el proceso ejecutivo de la toma de estas decisiones.

Estas orientaciones pueden usarse en su conjunto si está poniendo en marcha una nueva organización, pueden convertirse en una decisión trascendental para una organización en funcionamiento, o pueden introducirse poco a poco en una organización inclinada al monopolio en la toma de decisiones, donde sólo tienen este poder los altos ejecutivos.

La gestión participativa puede mejorar la eficacia y la capacidad de una organización. Forma parte de los dieciséis elementos de capacidad organizativa, Contribuye al buen liderazgo por medio de la gestión y a incrementar la transparencia en la toma de decisiones organizativas.

Entre los eslóganes que pueden orientar a una buena gestión, está la frase «no trabaje duro, consiga resultados. Ésta es la estrategia de los buenos dirigentes. Si alguien tiene que trabajar duro, no puede gestionar.

El único recurso de un dirigente es su gente. Si esa gente es seria, leal, deseosa de trabajar al máximo y de dedicar los esfuerzos necesarios, si confían en sus líderes y saben que son fiables, su rendimiento y eficacia, y por ende, la de la organización, será mucho mayor. Cuanta más responsabilidad y poder de decisión pueda delegar, más lealtad y confianza tendrá su personal. Cuanto más efectiva sea la organización, más éxito se tendrá como dirigente.

Es conveniente evaluar la situación en la organización. De igual modo, valorar qué elementos de gestión participativa de los que aquí se mencionan pueden añadirse a lo que tiene, o qué elementos existentes pueden incrementarse dentro de la organización. Generar estrategias para aumentar la gestión participativa. Los autores recomiendan utilizar estas orientaciones para crear su propio programa de incremento de la gestión participativa, un programa que tenga en cuenta las condiciones y encaje dentro de los parámetros que delimitan su libertad de movimientos.

2.2.2.6 Desarrollo de una Filosofía Propia de la Administración del Talento Humano

Las acciones de las personas siempre están basadas en sus suposiciones básicas; esto es particularmente cierto en relación con la administración de personal. Las suposiciones básicas con respecto a las personas, pueden ser, si se les puede tener confianza, si les desagrada el trabajo, si pueden ser creativas, por qué actúan como lo hacen y la forma en que deben ser tratadas, comprenden una filosofía propia de la administración de personal. Todas las decisiones sobre el personal que se tomen (la gente que se contrate, la capacitación que se les ofrece, las prestaciones que se le proporcionen) reflejan esta filosofía básica.

¿Cómo se desarrolla una filosofía así?

En cierta medida, eso es algo que se tiene de antemano. No cabe la menor duda de que una persona trae consigo a su trabajo una filosofía inicial basada en sus experiencias, educación y antecedentes, sin embargo, esta filosofía no está grabada en piedra. Debe evolucionar continuamente en la medida en que la persona acumula nuevos conocimientos y experiencias. Por lo tanto, se procederá a analizar algunos de los factores que influyen en estas filosofías.

- Influencia de la Filosofía de la Alta Administración.

Uno de los factores que darán forma a la filosofía personal de cada empleado será la de la alta administración de la empresa para la cual trabaje. Aunque la filosofía de la alta administración puede o no ser explícita, generalmente se comunica por medio de sus acciones y se extiende a todos los niveles y áreas en la organización.

- Influencia de las Suposiciones Básicas Propias Acerca del Personal.

La filosofía que se tenga sobre la administración del personal estará influida también por las suposiciones básicas que se hagan sobre las personas. Por ejemplo, Douglas Mc Gregor distingue entre dos conjuntos de suposiciones que clasificó como la teoría X y Teoría Y.

Afirma que las suposiciones de la Teoría X sostienen que:

1. El ser humano promedio tiene un rechazo inherente hacia el trabajo y lo evitará si puede.
2. Debido a esta característica humana de rechazo al trabajo, la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos a fin de lograr que realicen un esfuerzo adecuado.
3. El ser humano promedio prefiere ser dirigido y desea evitar responsabilidades.

En el otro extremo, las acciones de algunos gerentes reflejan un conjunto de suposiciones de la Teoría Y, las cuales sostienen que:

1. El ser humano promedio no rechaza inherentemente el trabajo.
2. El control externo y la amenaza de castigos no son los únicos medios para lograr que se realice un esfuerzo hacia los objetivos de la organización.
3. Los empleados estarán más motivados al satisfacer sus necesidades de orden superior en cuanto al logro, estima y autorrealización.
4. El ser humano promedio aprende, en condiciones apropiadas, no solo a aceptar sino también a buscar responsabilidades.
5. La capacidad de ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad en la solución de problemas organizacionales están continuamente distribuidas en la población y no al contrario.

Rensis Likert afirma que, suposiciones como éstas, se manifiestan a sí mismas en dos tipos o sistemas básicos de organizaciones a las que califica como Sistema I y Sistema IV. En las organizaciones de Sistema 1 señala:

1. La gerencia es considerada como desconfiada hacia los subordinados.
2. El grueso de las decisiones y la fijación de metas de la organización se realiza en la cúpula.
3. Los subordinados se ven forzados a trabajar con temor, amenazas y castigos.
4. El control está muy concentrado en la alta dirección.

En su lugar, Likert propone el Sistema IV, es decir, una organización basada en suposiciones del tipo de la Teoría Y. En las organizaciones del Sistema IV:

1. La gerencia tiene confianza absoluta en los subordinados.
2. La toma de decisiones está generalmente dispersa y descentralizada.
3. Los trabajadores se sienten motivados por su participación e influencia en la toma de decisiones.
4. Hay una amplia y amistosa interacción entre superiores y subordinados.
5. La responsabilidad para el control está muy difundida y los niveles más bajos tienen una participación importante.

Además de los dos factores mencionados anteriormente, existe otro: La necesidad de motivar a los empleados, que afectará la formación de una filosofía propia sobre el personal. Imaginemos en este momento que dentro de una organización existe un puesto vacante. ¿Qué se puede hacer para incrementar la probabilidad de que la persona que se elija para ocuparlo permanezca en la organización y sea productiva? Tal vez se podría pedir a los solicitantes al puesto que hagan una serie completa de pruebas de personalidad, intereses y aptitudes.

Sin embargo, se sabe que la validez de las pruebas escritas y las entrevistas no merecen calificaciones muy elevadas. Es decir, éstas no prevén el rendimiento laboral posterior. Al parecer, ello se debe a que están muy alejadas de las conductas laborales reales. Por tanto, para poder realizar una selección efectiva y correcta de la persona que ocupará un puesto vacante dentro de una organización se debe primero efectuar un análisis de puestos.

2.3. HIPÓTESIS

2.3.1. Hipótesis General

Existe una relación positiva entre la gestión de competencias laborales y la administración del recurso humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica al año 2017.

2.3.2. Hipótesis Específicas

Existe una relación positiva entre la gestión de competencias laborales en su dimensión interpersonal y la administración del recurso humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Existe una relación positiva entre la gestión de competencias laborales en su dimensión organizacional y la administración del recurso humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Existe una relación positiva entre la gestión de competencias laborales en su dimensión intelectual y la administración del recurso humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Existe una relación positiva entre la gestión de competencias laborales en su dimensión tecnológica y la administración del recurso humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

2.4. DEFINICIÓN DE TÉRMINOS

Adaptabilidad: Según el cual el órgano de dirección debe responder de forma operativa y eficaz a los cambios que se operan en la organización y/o en el entorno, por lo que se hace necesario que su diseño garantice de forma ágil y dinámica el ejercicio de la función de regulación en el sistema, en correspondencia con el ritmo e intensidad de las actividades fundamentales.

Administración: Es el proceso cuyo objeto es la coordinación eficaz y eficiente de los recursos de un grupo social para lograr sus objetivos con la máxima productividad. Administración de personal. Se refiere a "la unidad operativa que funciona como un área del staff, es decir como elemento que presta servicios en el terreno del reclutamiento, la selección, la formación, la higiene y la seguridad del trabajo, las prestaciones".

Capacitación: La capacitación es un proceso continuo de enseñanza-aprendizaje, mediante el cual se desarrolla las habilidades y destrezas de los servidores, que les un mejor desempeño en sus labores habituales. Puede ser interna o externa, de acuerdo a un programa permanente, aprobado y que pueda brindar aportes a la institución.

Capital Intelectual: El concepto de Capital Intelectual se ha incorporado en los últimos años tanto al mundo académico como empresarial para definir el conjunto de aportaciones no materiales que en la era de la información se entienden como el principal activo de las empresas del tercer milenio.

Competencia: El termino competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas, comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos.

Aptitud, Idoneidad, Acción de Competir. Aptitudes o recursos que se utilizan o aplican para el desempeño de un cargo. Una competencia es lo que hace que la persona sea, valga la redundancia, "competente" para realizar un trabajo o una actividad y exitoso en la misma, lo que puede significar la conjunción de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas específicas.

Capacidad de un sujeto para desarrollar una actividad profesional o laboral (tareas), con base en la conjunción de conocimientos, habilidades, actitudes y valores requeridos. Tarea es una actividad de tipo profesional que se realiza en un entorno laboral específico.

Competencias Técnicas: Aprender a hacer. Qué saberes prácticos y teóricos son necesarios que el egresado domine.

Competencias Cognitivas: Aprender a conocer habilidades, conocimientos y valores científicos que deberá adquirir el egresado para aprender a comprender.

Competencias Formativas: Aprender a ser y convivir. Valores, actitudes profesionales, sociales y filosóficas que deben tener los egresados.

Competitividad: Las empresas exitosas obtienen ventajas competitivas mediante la incorporación de nuevas tecnologías o introduciendo prácticas novedosas en los negocios (diseño de productos, procesos de producción, atención al comprador, entrenamiento del personal, etc.).

Comportamiento: Son actitudes que toma la persona en momento adecuado, ya sea positivamente o negativamente.

Confianza: Lo que se deposita en una persona o cosa.

Cordialidad: El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno; la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.

Desempeño Laboral: Es el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas principales que exige su cargo en el contexto laboral específico de actuación, lo cual permite demostrar su idoneidad.

Desarrollo: Significa crecimiento, progreso, evolución, mejoría. Como tal, designa la acción y efecto de desarrollar o desarrollarse. El concepto de desarrollo puede hacer referencia a una tarea, una persona, un país o cualquier otra cosa.

Eficacia: Es el nivel de contribución al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa. Diremos que una acción es eficaz cuando consigue los objetivos tácticos correspondientes.

Eficiencia: Está referida a la relación existente entre los bienes o servicios producidos o entregados y los recursos utilizados para ese fin (productividad), en comparación con un estándar de desempeño establecido.

Estrategia: Líneas maestra para la toma de decisiones que tienen influencia en la eficacia a largo plazo de una organización.

Gestión: En términos generales, por el término de gestión se referirá a la acción y al efecto de administrar o gestionar un negocio.

Gestión por Competencias: Sistema que sirve para alinear el personal a los objetivos estratégicos de la organización.

Herramientas de Gestión: Una metodología de gestión comprende el uso de instrumentos, enfoques que permita desarrollar determinados procedimientos que permitan modificar o cambiar las maneras tradicionales de hacer las cosas.

Integración de Personal: Consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras y capacitación.

Organización: Acción y efecto de organizar u organizarse. Asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines. Disposición, arreglo, orden.

Planificación: Es un proceso analítico, que incluye una estimación de futuro de alcance nacional sobre la base de determinados recursos de acción. Alternativos, para el cumplimiento de los fines de un país en el corto, mediano y largo plazo.

Planeamiento: Es curso de acción a seguir de la empresa, mediante estrategias y tácticas elaboradas, buscando la maximización de los resultados utilizando los recursos necesarios de un modo racional y adecuado en la toma de decisiones.

Proceso: Un proceso es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado.

Satisfacción: Acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. Razón o modo con que se sosiega, responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria. Cumplimiento del deseo o del gusto.

Servicio: Conjunto de prestaciones del cliente, como conveniencia del precio, la imagen y la marca del mismo.

Talento Humano: La definición de talento humano respecto a distintas corrientes teóricas podría en algún momento confundirse con otros conceptos relacionados como competencias, capital humano, habilidades, destrezas, etc. En esencia, se considerará como referente una definición común que pretende resumir tal diversidad.

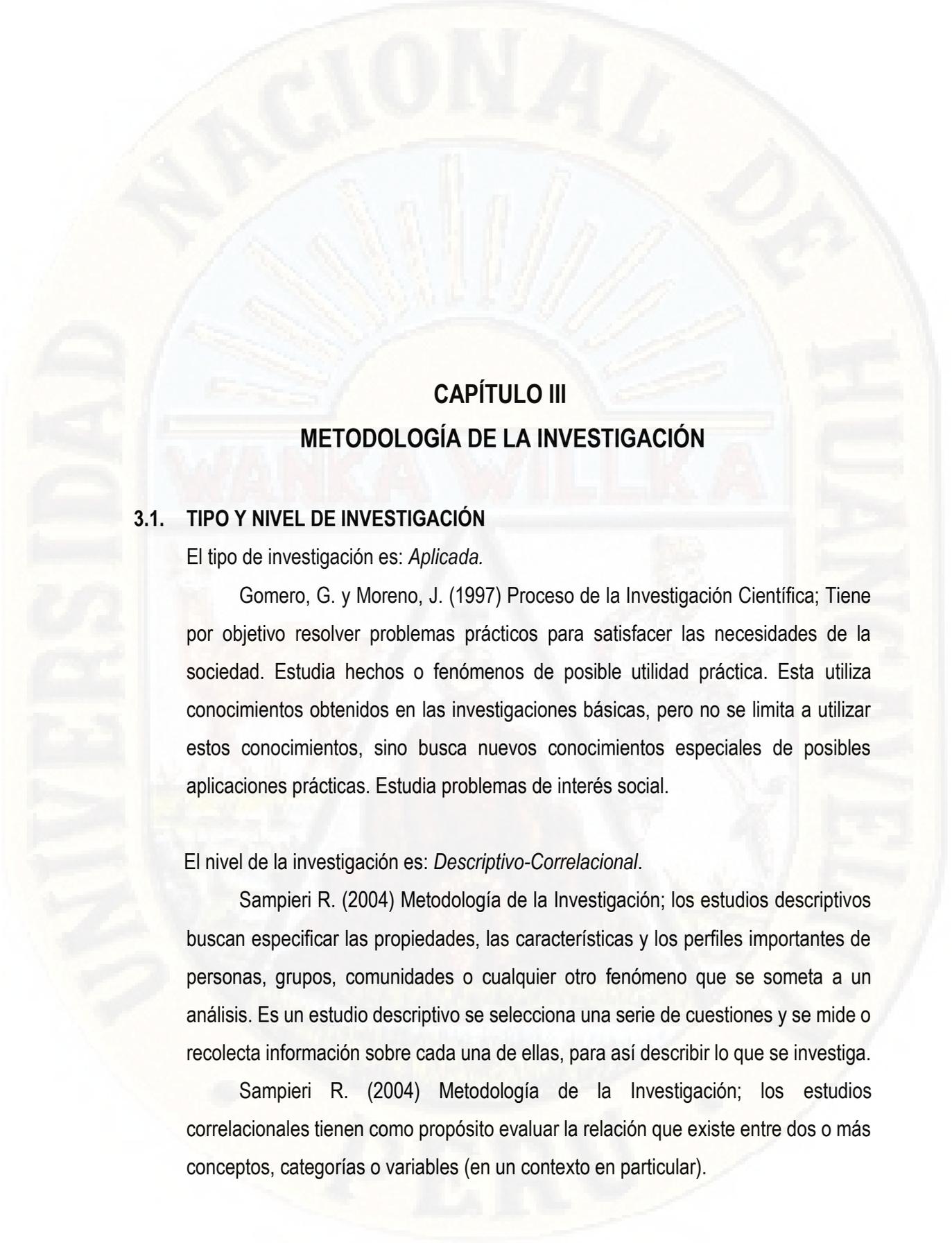
Trabajo en Equipo: El trabajo en equipo se define como la unión de dos o más personas organizadas de una forma determinada, las cuales cooperan para lograr un fin común que es la ejecución de un proyecto.

Tecnología: Conjunto de los conocimientos propios de una técnica. Conjunto de instrumentos, recursos técnicos o procedimientos empleados en un determinado campo o sector.

2.5. DEFINICIÓN OPERATIVA DE VARIABLES E INDICADORES

Variable	Definición Operativa	Dimensiones	Indicadores	Escala
Gestión de Competencias Laborales (X)	<p><i>Las competencias son unas características subyacentes a la persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en el puesto de trabajo.</i> Boyatzis (1982).</p> <p><i>Se refieren a la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo, que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también -y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo</i> Polform OIT (1979).</p>	<p>X₁ Interpersonal</p> <p>X₂ Organizacional</p> <p>X₃ Intelectual</p> <p>X₄ Tecnológico</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inteligencia emocional • Comunicación • Trabajo en equipo • Liderazgo • Manejo de conflictos • Capacidad de adaptación <ul style="list-style-type: none"> • Gestión de recursos • Gestión de la información • Orientación al servicio • Responsabilidad social <ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones • Solución de problemas • Creatividad • Concentración • Memoria y atención <ul style="list-style-type: none"> • Innovación de procedimientos • Uso de herramientas informáticas • Adaptación de tecnología 	<p>Nunca</p> <p>Casi nunca</p>
Administración del Recurso Humano (Y)	<p><i>Es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc., de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.</i> Wayne R. (1997).</p> <p><i>Define como un área interdisciplinaria, que involucra conceptos de "psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, etc."</i> <i>Puede referirse al nivel individual o a los niveles grupal, organizacional e incluso ambiental de la organización.</i> Chiavenato (2000).</p>	<p>Y₁: Planificación</p> <p>Y₂: Clasificación</p> <p>Y₃: Capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Potencial humano • Recursos financieros • Recursos materiales • Procedimientos • Estrategias <ul style="list-style-type: none"> • Cantidad de puestos • Objetividad de puestos • Formación para los puestos • Calificación personal <ul style="list-style-type: none"> • Interacción • Competencia profesional • Mejor atención 	<p>A veces</p> <p>Casi siempre</p> <p>Siempre</p>

Escala de Likert	Negativo (-)	Muy en desacuerdo	0.17	17%	35%
		Algo en desacuerdo	0.18	18%	
	Positivo (+)	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0.25	25%	65%
		Algo de acuerdo	0.15	15%	
		Muy de acuerdo	0.25	25%	
	Totales		1	100%	100%



CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. TIPO Y NIVEL DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es: *Aplicada*.

Gomero, G. y Moreno, J. (1997) Proceso de la Investigación Científica; Tiene por objetivo resolver problemas prácticos para satisfacer las necesidades de la sociedad. Estudia hechos o fenómenos de posible utilidad práctica. Esta utiliza conocimientos obtenidos en las investigaciones básicas, pero no se limita a utilizar estos conocimientos, sino busca nuevos conocimientos especiales de posibles aplicaciones prácticas. Estudia problemas de interés social.

El nivel de la investigación es: *Descriptivo-Correlacional*.

Sampieri R. (2004) Metodología de la Investigación; los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga.

Sampieri R. (2004) Metodología de la Investigación; los estudios correlacionales tienen como propósito evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables (en un contexto en particular).

3.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

3.2.1. Método General

Método Científico: es un proceso destinado a explicar fenómenos, establecer relaciones entre los hechos y enunciar leyes que expliquen los fenómenos físicos del mundo y permitan obtener, con estos conocimientos, aplicaciones útiles al hombre.

3.2.2. Métodos Específicos

Para realizar la investigación se empleó los métodos inductivo, deductivo y correlacional.

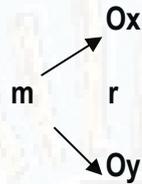
- **Método Inductivo:** Obtención de conocimientos de lo particular a lo general. Estableciendo proposiciones de carácter general inferidas de la observación y el estudio analítico de hechos y fenómenos particulares.
- **Método Deductivo:** Razonamiento mental que conduce de lo general a lo particular. Permite partir de proposiciones o supuestos generales que se deriva a otra proposición o juicio particular.
- **Método Descriptivo:** Es uno de los métodos cualitativos que se usan en investigaciones que tienen como objetivo la evaluación de algunas características de una población o situación en particular. En la investigación descriptiva, el objetivo es describir el comportamiento o estado de un número de variables. Este método orienta al investigador en el método científico
- **Método Correlacional:** Estudió la relación entre dos o más variables de la investigación.

3.3. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El diseño tomado en cuenta en la investigación es: *el diseño no experimental de corte transversal.*

Sampieri R. (2004) Metodología de la Investigación; los diseños transeccionales correlacionales – causales; estos diseños describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado. Se trata de descripciones, pero no de categorías, conceptos, objetos, ni variables individuales,

sino de sus relaciones, sean éstas puramente correlacionales o relaciones causales. En estos diseños los que se mide – analiza (enfoque cuantitativo) o evalúa analiza (enfoque cualitativo) es la asociación entre categorías, conceptos, objetos o variables en un tiempo determinado.



Dónde:

- m: muestra
- O: observación
- x: gestión de competencias laborales
- y: administración del recurso humano
- r: relación de variables

3.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población y muestra lo constituyeron las 80 personas que laboran en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

El muestreo fue el no probabilístico de tipo censal, ya que no se tomó ningún criterio de selección probabilística, siendo todos los elementos de la población la muestra.

3.5. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Las técnicas que se utilizaron para recolectar la información fueron las siguientes:

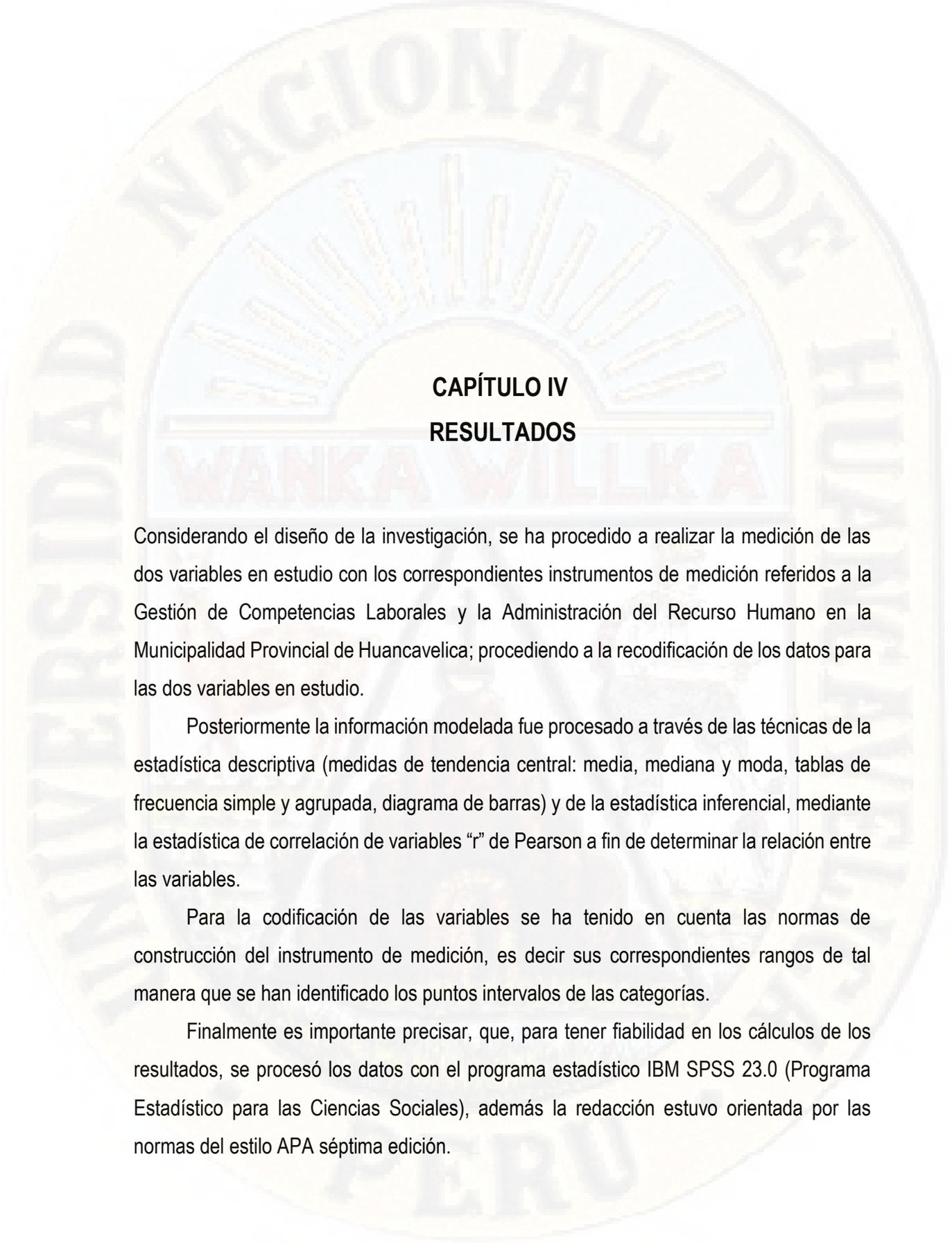
- **Investigación Documental:** Con información relevante de libros especializados.
- **Encuesta:** Para determinar cuantitativamente la relación entre las variables.

3.6. TÉCNICAS DE PROCEDIMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Los datos se recolectaron a través de las fuentes primarias y fuentes secundarias. Los datos obtenidos directamente fueron mediante las encuestas al personal que labora en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Concluido el trabajo de campo, se procedió a construir una base de datos para luego realizar los análisis estadísticos en el paquete SPSS versión 23.0 realizando lo siguiente:

- a. Obtención de frecuencias y porcentajes en variables cualitativas.
- b. Construcción de tablas para cada variable según los encuestados.
- c. Elaboración de gráficos por cada variable de estudio para la presentación de resultados.
- d. Análisis inferencial mediante la estadística de correlación de variables "r" de Pearson a fin de determinar la relación de variables.
- e. Se efectuó a través del paquete estadístico SPS Ver. 23.0.0



CAPÍTULO IV

RESULTADOS

Considerando el diseño de la investigación, se ha procedido a realizar la medición de las dos variables en estudio con los correspondientes instrumentos de medición referidos a la Gestión de Competencias Laborales y la Administración del Recurso Humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica; procediendo a la recodificación de los datos para las dos variables en estudio.

Posteriormente la información modelada fue procesado a través de las técnicas de la estadística descriptiva (medidas de tendencia central: media, mediana y moda, tablas de frecuencia simple y agrupada, diagrama de barras) y de la estadística inferencial, mediante la estadística de correlación de variables “r” de Pearson a fin de determinar la relación entre las variables.

Para la codificación de las variables se ha tenido en cuenta las normas de construcción del instrumento de medición, es decir sus correspondientes rangos de tal manera que se han identificado los puntos intervalos de las categorías.

Finalmente es importante precisar, que, para tener fiabilidad en los cálculos de los resultados, se procesó los datos con el programa estadístico IBM SPSS 23.0 (Programa Estadístico para las Ciencias Sociales), además la redacción estuvo orientada por las normas del estilo APA séptima edición.

4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

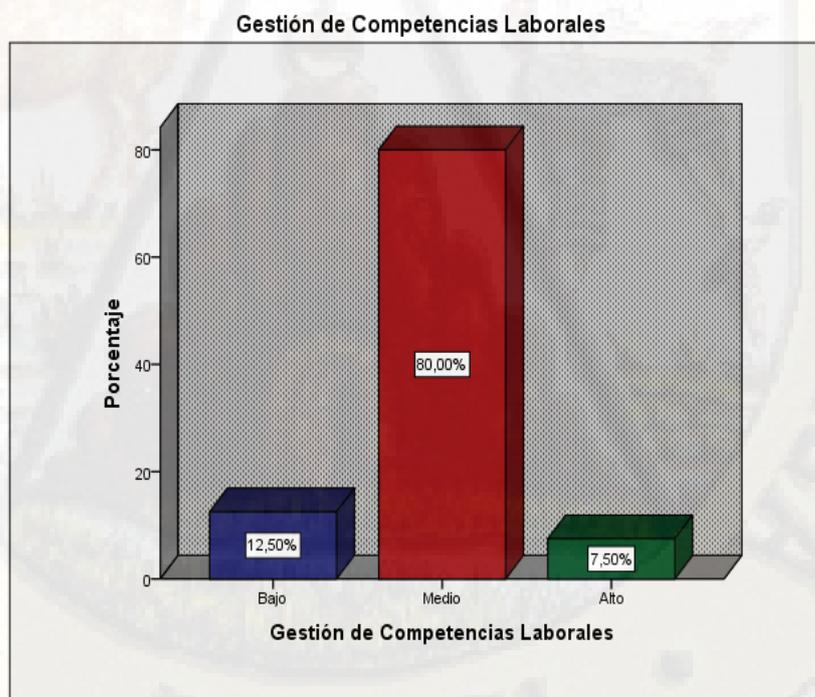
4.1.1. Presentación e Interpretación de la Distribución de Frecuencias: Gestión de Competencias Laborales

Tabla N° 01: Resultado del estado de Gestión de Competencias Laborales en la Municipalidad Distrital de Huancavelica.

	Frecuencia	Porcentaje
Válido Bajo	10	12,5
Medio	64	80,0
Alto	6	7,5
Total	80	100,0

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Gráfico N° 01: Diagrama del estado de Gestión de Competencias Laborales en la Municipalidad Distrital de Huancavelica.



Fuente: Tabla N° 01.

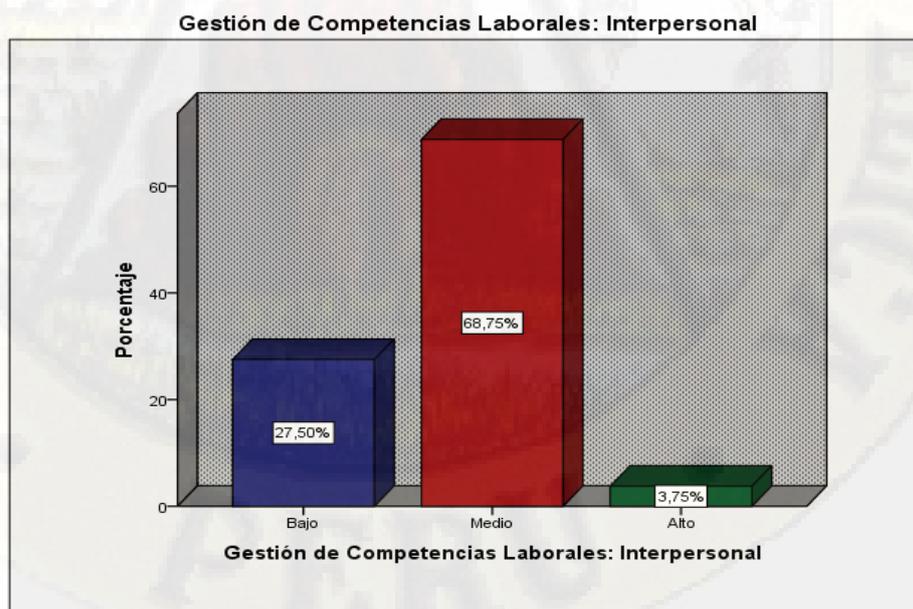
✓ Interpretación del Gráfico N° 01:

En la tabla N° 01 podemos observar los resultados de la evaluación de Gestión de Competencias Laborales en la Municipalidad Distrital de Huancavelica, el 12.5% (10) de los casos presenta un nivel bajo, en el 80% (64) presentan un nivel medio y en el 7.5%(6) tienen un nivel alto. Estos resultados generales tienen que estar en concordancia con los resultados generales en las correspondientes dimensiones de interpersonal, organizacional, intelectual y tecnológica.

Tabla N° 02: Resultado del estado de Gestión de Competencias Laborales en la dimensión interpersonal.

Gestión de Competencias Laborales: Interpersonal					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	22	27,5	27,5	27,5
	Medio	55	68,8	68,8	96,3
	Alto	3	3,8	3,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Gráfico N° 02: Diagrama del estado de Gestión de Competencias Laborales en la dimensión interpersonal.



Fuente: Tabla N° 02.

✓ Interpretación del Gráfico N° 02:

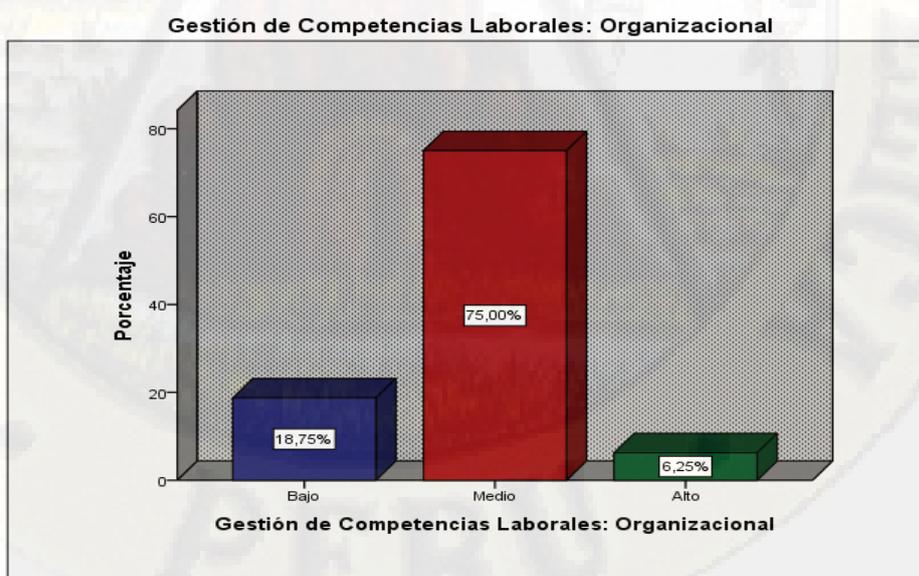
En la tabla N° 02 podemos observar los resultados del estado de Gestión de Competencias Laborales en la dimensión interpersonal, el 27.5% (22) tienen un nivel bajo, el 68.8% (55) tienen un nivel medio y el 3.8% (3) tienen un nivel alto. Según estos resultados la percepción que prevalece en los sujetos encuestados es el nivel medio; los resultados evidencian que el desarrollo interpersonal es de nivel medio en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Tabla N° 03: Resultado del estado de Gestión de Competencias Laborales en la dimensión organizacional.

Gestión de Competencias Laborales: Organizacional					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	15	18,8	18,8	18,8
	Medio	60	75,0	75,0	93,8
	Alto	5	6,3	6,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Gráfico N° 03: Diagrama del estado de Gestión de Competencias Laborales en la dimensión organizacional.



Fuente: Tabla N° 03.

✓ Interpretación del Gráfico N° 03:

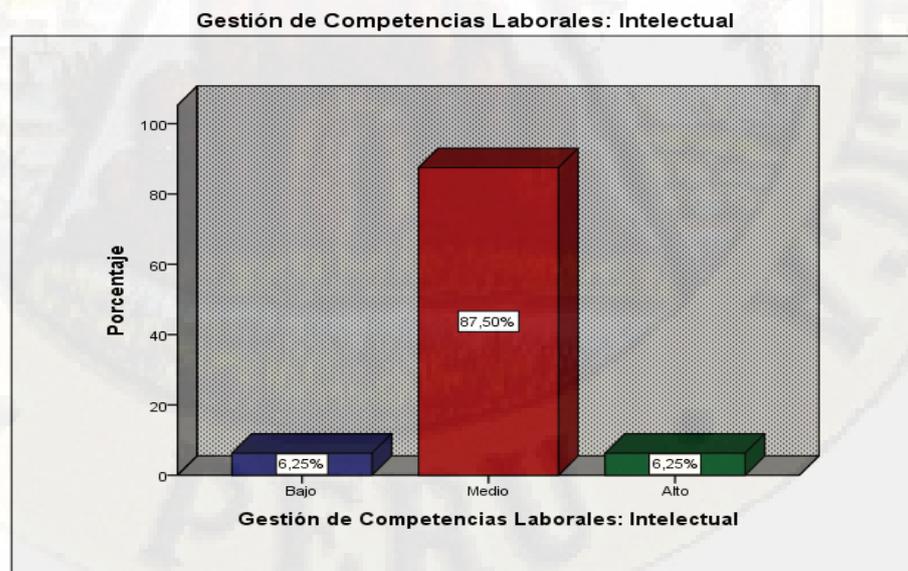
En la tabla N° 03 podemos observar los resultados del estado de Gestión de Competencias Laborales en la dimensión organizacional, el 18.8% (15) tienen un nivel bajo, el 75% (60) tienen un nivel medio y el 6.3% (5) tienen un nivel alto. Nuevamente según estos resultados la percepción que prevalece en los sujetos encuestados es el nivel medio; además demuestran que la gestión organizacional se encuentra en un nivel medio en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Tabla N° 04: Resultado del estado de Gestión de Competencias Laborales en la dimensión intelectual.

Gestión de Competencias Laborales: Intelectual					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	5	6,3	6,3	6,3
	Medio	70	87,5	87,5	93,8
	Alto	5	6,3	6,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Gráfico N° 04: Diagrama del estado de Gestión de Competencias Laborales en la dimensión intelectual.



Fuente: Tabla N° 04

✓ Interpretación del Gráfico N° 04:

En la tabla N° 04 podemos observar los resultados del estado de Gestión de Competencias Laborales en la dimensión intelectual, el 6.3% (5) tienen un nivel bajo, el 87.5% (70) tienen un nivel medio y el 6.3% (5) tienen un nivel alto. Nuevamente según estos resultados la percepción que prevalece en los sujetos encuestados es de nivel medio; los resultados evidencian que la gestión intelectual de la Municipalidad Distrital de Huancavelica es de nivel medio.

Tabla N° 05: Resultado del estado de Gestión de Competencias Laborales en la dimensión tecnológica.

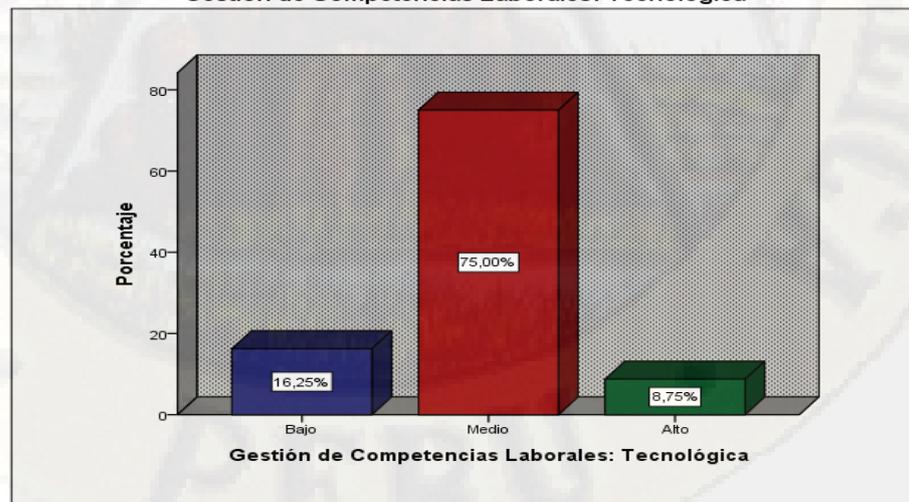
Gestión de Competencias Laborales: Tecnológica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	13	16,3	16,3	16,3
	Medio	60	75,0	75,0	91,3
	Alto	7	8,8	8,8	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Gráfico N° 05: Diagrama del estado de Gestión de Competencias Laborales en la dimensión tecnológica.

Gestión de Competencias Laborales: Tecnológica



Fuente: Tabla N° 05

✓ Interpretación del Gráfico N° 05:

En la tabla N° 05 podemos observar los resultados del estado de Gestión de Competencias Laborales en la dimensión tecnológica, el 16.3% (13) tienen un nivel bajo, el 75% (60) tienen un nivel medio y el 8.8% (7) tienen un nivel alto. Nuevamente según estos resultados la percepción que prevalece en los sujetos encuestados es de nivel medio. Es decir, los encuestados consideran que la gestión tecnológica de la MPH es de nivel medio.

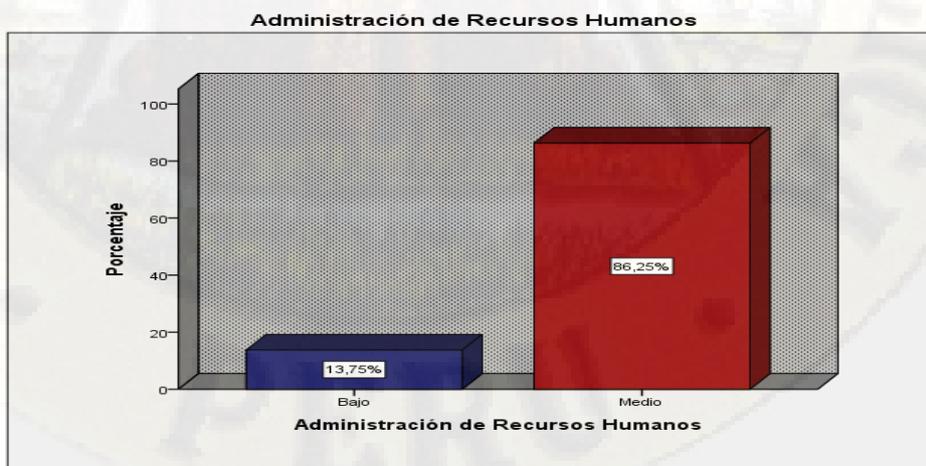
4.1.2. Presentación e Interpretación de la Distribución de Frecuencias: Administración del Recurso Humano

Tabla N° 06: Resultado de la Administración del Recurso Humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Administración de Recursos Humanos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Bajo	11	13,8	13,8	13,8
	Medio	69	86,3	86,3	100,0
	Total	80	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Gráfico N° 06: Diagrama de la Administración del Recurso Humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.



Fuente: Tabla N° 06.

✓ Interpretación del Gráfico N° 06:

En la tabla N° 06 podemos observar los resultados de la Administración del Recurso Humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, el 13.8% (11) tienen un nivel bajo y el 86.3% (69) tienen un nivel medio. Según estos resultados la percepción que prevalece en los sujetos encuestados es el nivel medio; lo que se traduce en la planificación, clasificación y capacitación; que evidentemente también ha de estar en concordancia con el resultado de sus dimensiones.

4.2. COMPORTAMIENTO DE LA RELACIÓN DE LAS VARIABLES EN LA MUESTRA

Tabla N° 07: Puntajes de la Gestión de Competencias Laborales en la Municipalidad Provincial de Huancavelica-Año 2017.

1	48	11	58	21	37	31	56	41	63	51	57	61	73	71	79
2	67	12	66	22	42	32	64	42	43	52	46	62	53	72	77
3	78	13	41	23	96	33	57	43	58	53	60	63	56	73	56
4	43	14	62	24	39	34	46	44	68	54	45	64	72	74	59
5	53	15	63	25	60	35	58	45	46	55	67	65	52	75	44
6	67	16	59	26	41	36	63	46	62	56	64	66	39	76	58
7	67	17	63	27	44	37	66	47	70	57	40	67	64	77	61
8	59	18	57	28	61	38	48	48	65	58	56	68	51	78	57
9	68	19	60	29	62	39	38	49	57	59	54	69	69	79	78
10	63	20	62	30	40	40	59	50	59	60	55	70	70	80	59

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Tabla N° 08: Puntajes de la Administración del Recurso Humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica-Año 2017.

1	55	11	64	21	40	31	61	41	63	51	52	61	59	71	63
2	53	12	70	22	41	32	62	42	50	52	43	62	40	72	61
3	74	13	44	23	63	33	58	43	66	53	62	63	52	73	52

4	40	14	69	24	45	34	49	44	50	54	42	64	59	74	58
5	57	15	60	25	60	35	67	45	48	55	44	65	49	75	32
6	73	16	60	26	42	36	67	46	59	56	57	66	40	76	55
7	56	17	60	27	47	37	68	47	61	57	44	67	42	77	55
8	59	18	60	28	60	38	44	48	52	58	61	68	45	78	51
9	65	19	59	29	63	39	44	49	52	59	42	69	64	79	62
10	66	20	65	30	47	40	59	50	55	60	57	70	67	80	53

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

4.3. MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL Y DE VARIABILIDAD

Gestión de Competencias Laborales y Administración del Recurso Humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Tabla N° 09

		Estadísticos	
		Gestión de Competencias Laborales	Administración de Recursos Humanos
N	Válido	80	80
	Perdidos	0	0
Media		58,04	55,19
Mediana		59,00	57,00
Moda		59	59 ^a
Desviación estándar		11,126	9,244
Varianza		123,783	85,445
Rango		59	42
Mínimo		37	32
Máximo		96	74
Suma		4643	4415

a. Existen múltiples modos. Se muestra el valor más pequeño.

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado

✓ Interpretación Tabla N° 09:

- **Gestión de Competencias Laborales:** El promedio de los encuestados obtuvieron un puntaje de 58.04. El 50% de los sujetos está por encima del valor de 59 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor.

La frecuencia que mayor se repitió fue 59, así mismo, se desvían de 58.64, en promedio de 11.126 unidades. La puntuación más alta observada es 96; mientras la mínima es 37 puntos.

- **Administración del Recurso Humano:** El promedio de los encuestados obtuvieron un puntaje de 55.19. El 50% de los sujetos está por encima del valor de 57 y el restante 50% se sitúa por debajo de este valor. La frecuencia que mayor se repitió fue 59, así mismo, se desvían de 55.19, en promedio 9.244 unidades. La puntuación más alta observada es 74 puntos; mientras la mínima es 32 puntos.

4.4. RELACIÓN DE LAS VARIABLES Y DIMENSIONES

4.4.1. Gestión de Competencias Laborales y la Administración del Recurso Humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Tabla N^o 10

N ^o	Gestión de Competencias Laborales	Administración del Recurso Humano	X ²	Y ²	XY
	"X"	"Y"			
1	48	55	2304	3025	2640
2	67	53	4489	2809	3551
3	78	74	6084	5476	5772
4	43	40	1849	1600	1720
5	53	57	2809	3249	3021
6	67	73	4489	5329	4891
7	67	56	4489	3136	3752
8	59	59	3481	3481	3481
9	68	65	4624	4225	4420
10	63	66	3969	4356	4158
11	58	64	3364	4096	3712
12	66	70	4356	4900	4620
13	41	44	1681	1936	1804

14	62	69	3844	4761	4278
15	63	60	3969	3600	3780
16	59	60	3481	3600	3540
17	63	60	3969	3600	3780
18	57	60	3249	3600	3420
19	60	59	3600	3481	3540
20	62	65	3844	4225	4030
21	37	40	1369	1600	1480
22	42	41	1764	1681	1722
23	96	63	9216	3969	6048
24	39	45	1521	2025	1755
25	60	60	3600	3600	3600
26	41	42	1681	1764	1722
27	44	47	1936	2209	2068
28	61	60	3721	3600	3660
29	62	63	3844	3969	3906
30	40	47	1600	2209	1880
31	56	61	3136	3721	3416
32	64	62	4096	3844	3968
33	57	58	3249	3364	3306
34	46	49	2116	2401	2254
35	58	67	3364	4489	3886
36	63	67	3969	4489	4221
37	66	68	4356	4624	4488
38	48	44	2304	1936	2112
39	38	44	1444	1936	1672
40	59	59	3481	3481	3481
41	63	63	3969	3969	3969
42	43	50	1849	2500	2150
43	58	66	3364	4356	3828
44	68	50	4624	2500	3400
45	46	48	2116	2304	2208
46	62	59	3844	3481	3658
47	70	61	4900	3721	4270
48	65	52	4225	2704	3380
49	57	52	3249	2704	2964
50	59	55	3481	3025	3245
51	57	52	3249	2704	2964

52	46	43	2116	1849	1978
53	60	62	3600	3844	3720
54	45	42	2025	1764	1890
55	67	44	4489	1936	2948
56	64	57	4096	3249	3648
57	40	44	1600	1936	1760
58	56	61	3136	3721	3416
59	54	42	2916	1764	2268
60	55	57	3025	3249	3135
61	73	59	5329	3481	4307
62	53	40	2809	1600	2120
63	56	52	3136	2704	2912
64	72	59	5184	3481	4248
65	52	49	2704	2401	2548
66	39	40	1521	1600	1560
67	64	42	4096	1764	2688
68	51	45	2601	2025	2295
69	69	64	4761	4096	4416
70	70	67	4900	4489	4690
71	79	63	6241	3969	4977
72	77	61	5929	3721	4697
73	56	52	3136	2704	2912
74	59	58	3481	3364	3422
75	44	32	1936	1024	1408
76	58	55	3364	3025	3190
77	61	55	3721	3025	3355
78	57	51	3249	2601	2907
79	78	62	6084	3844	4836
80	59	53	3481	2809	3127
∑	4643	4415	279247	250403	261969

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Aplicando la fórmula de la "r" Pearson:

$$r = \frac{n \sum (XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

r = 0.71

Tabla N° 11

Correlaciones

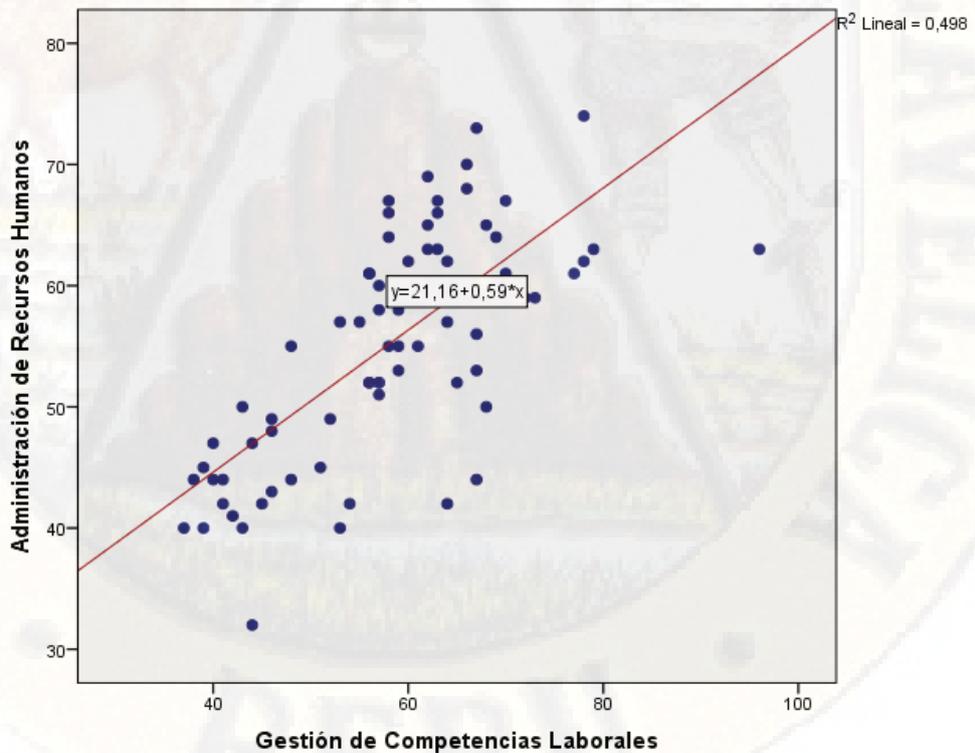
		Gestión de Competencias Laborales	Administración de Recursos Humanos
Gestión de Competencias Laborales	Correlación de Pearson	1	,706**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	80	80
Administración de Recursos Humanos	Correlación de Pearson	,706**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	80	80

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

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

r = 0.71

Gráfico N° 07. Diagrama de relación de Gestión de Competencias Laborales y Administración del Recurso Humano



Fuente: Software estadístico.

En consecuencia, la Correlación entre Gestión de Competencias Laborales y Administración del Recurso Humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica-Año 2017. Es **Correlación positiva alta**, debido a que $r = 0.71$, con respecto a la muestra de estudio, (Ver Anexo).

4.4.2. Relación entre la Dimensión Interpersonal y Administración del Recurso Humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Nº	Dimensión Interpersonal	Administración del Recurso Humano	X ²	Y ²	XY
	"X"	"Y"			
1	14	55	196	3025	770
2	23	53	529	2809	1219
3	27	74	729	5476	1998
4	15	40	225	1600	600
5	21	57	441	3249	1197
6	18	73	324	5329	1314
7	24	56	576	3136	1344
8	22	59	484	3481	1298
9	26	65	676	4225	1690
10	21	66	441	4356	1386
11	20	64	400	4096	1280
12	21	70	441	4900	1470
13	14	44	196	1936	616
14	23	69	529	4761	1587
15	22	60	484	3600	1320
16	21	60	441	3600	1260
17	22	60	484	3600	1320
18	20	60	400	3600	1200
19	21	59	441	3481	1239
20	20	65	400	4225	1300
21	10	40	100	1600	400
22	15	41	225	1681	615
23	24	63	576	3969	1512
24	12	45	144	2025	540
25	21	60	441	3600	1260
26	13	42	169	1764	546
27	15	47	225	2209	705
28	20	60	400	3600	1200

29	21	63	441	3969	1323
30	14	47	196	2209	658
31	20	61	400	3721	1220
32	21	62	441	3844	1302
33	20	58	400	3364	1160
34	17	49	289	2401	833
35	20	67	400	4489	1340
36	20	67	400	4489	1340
37	22	68	484	4624	1496
38	15	44	225	1936	660
39	13	44	169	1936	572
40	21	59	441	3481	1239
41	23	63	529	3969	1449
42	15	50	225	2500	750
43	20	66	400	4356	1320
44	24	50	576	2500	1200
45	14	48	196	2304	672
46	21	59	441	3481	1239
47	26	61	676	3721	1586
48	21	52	441	2704	1092
49	17	52	289	2704	884
50	22	55	484	3025	1210
51	18	52	324	2704	936
52	15	43	225	1849	645
53	18	62	324	3844	1116
54	17	42	289	1764	714
55	21	44	441	1936	924
56	22	57	484	3249	1254
57	8	44	64	1936	352
58	21	61	441	3721	1281
59	16	42	256	1764	672
60	18	57	324	3249	1026
61	23	59	529	3481	1357
62	16	40	256	1600	640
63	17	52	289	2704	884
64	22	59	484	3481	1298
65	14	49	196	2401	686
66	18	40	324	1600	720

67	20	42	400	1764	840
68	21	45	441	2025	945
69	25	64	625	4096	1600
70	24	67	576	4489	1608
71	28	63	784	3969	1764
72	24	61	576	3721	1464
73	17	52	289	2704	884
74	18	58	324	3364	1044
75	11	32	121	1024	352
76	26	55	676	3025	1430
77	20	55	400	3025	1100
78	20	51	400	2601	1020
79	26	62	676	3844	1612
80	19	53	361	2809	1007
Σ	1555	4415	31559	250403	87906

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Aplicando la fórmula de la "r" Pearson:

$$r = \frac{n \sum (XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

r = 0.70

Tabla Nª 13

Correlaciones

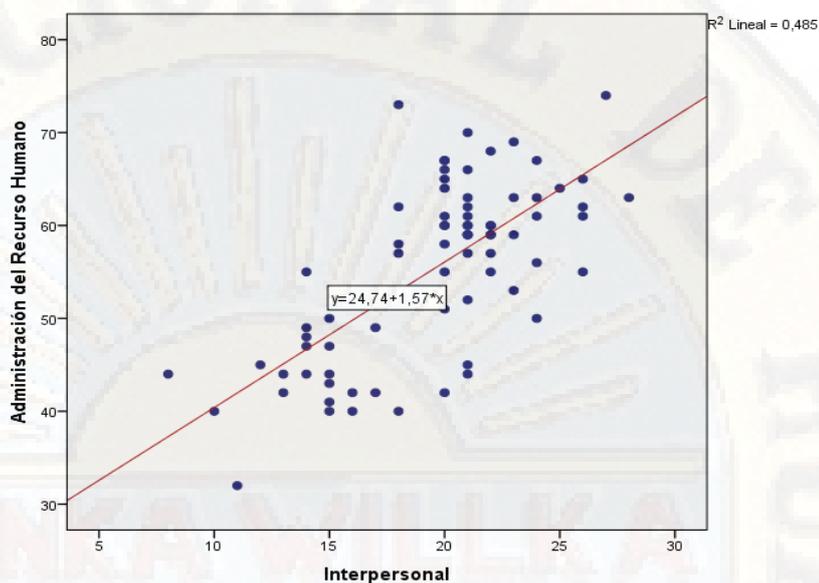
		Interpersonal	Administración del Recurso Humano
Interpersonal	Correlación de Pearson	1	,696**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	80	80
Administración del Recurso Humano	Correlación de Pearson	,696**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	80	80

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

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

r = 0.70

Gráfico N° 08. Diagrama de relación de la Dimensión Interpersonal y Administración del Recurso Humano



Fuente: Software estadístico.

En consecuencia, la Correlación entre la dimensión Interpersonal y Administración del Recurso Humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica-Año 2017. Es **Correlación positiva alta**, debido a que $r = 0.70$, con respecto a la muestra.

4.4.3. Relación entre la Dimensión Organizacional y Administración del Recurso Humano en la Municipalidad de Huancavelica.

Tabla N° 14

N°	Dimensión Organizacional	Administración del Recurso Humano	X ²	Y ²	XY
	“X”	“Y”			
1	15	55	225	3025	825
2	14	53	196	2809	742
3	19	74	361	5476	1406
4	8	40	64	1600	320
5	12	57	144	3249	684
6	17	73	289	5329	1241
7	15	56	225	3136	840

8	14	59	196	3481	826
9	16	65	256	4225	1040
10	17	66	289	4356	1122
11	14	64	196	4096	896
12	17	70	289	4900	1190
13	10	44	100	1936	440
14	13	69	169	4761	897
15	14	60	196	3600	840
16	13	60	169	3600	780
17	14	60	196	3600	840
18	13	60	169	3600	780
19	14	59	196	3481	826
20	13	65	169	4225	845
21	9	40	81	1600	360
22	10	41	100	1681	410
23	15	63	225	3969	945
24	9	45	81	2025	405
25	14	60	196	3600	840
26	10	42	100	1764	420
27	9	47	81	2209	423
28	16	60	256	3600	960
29	15	63	225	3969	945
30	9	47	81	2209	423
31	13	61	169	3721	793
32	17	62	289	3844	1054
33	14	58	196	3364	812
34	11	49	121	2401	539
35	14	67	196	4489	938
36	16	67	256	4489	1072
37	18	68	324	4624	1224
38	10	44	100	1936	440
39	9	44	81	1936	396
40	14	59	196	3481	826
41	15	63	225	3969	945
42	10	50	100	2500	500
43	13	66	169	4356	858
44	16	50	256	2500	800
45	11	48	121	2304	528

46	15	59	225	3481	885
47	16	61	256	3721	976
48	16	52	256	2704	832
49	13	52	169	2704	676
50	14	55	196	3025	770
51	13	52	169	2704	676
52	10	43	100	1849	430
53	15	62	225	3844	930
54	11	42	121	1764	462
55	17	44	289	1936	748
56	15	57	225	3249	855
57	10	44	100	1936	440
58	12	61	144	3721	732
59	13	42	169	1764	546
60	10	57	100	3249	570
61	18	59	324	3481	1062
62	13	40	169	1600	520
63	14	52	196	2704	728
64	17	59	289	3481	1003
65	14	49	196	2401	686
66	8	40	64	1600	320
67	13	42	169	1764	546
68	11	45	121	2025	495
69	16	64	256	4096	1024
70	16	67	256	4489	1072
71	19	63	361	3969	1197
72	20	61	400	3721	1220
73	15	52	225	2704	780
74	14	58	196	3364	812
75	12	32	144	1024	384
76	12	55	144	3025	660
77	14	55	196	3025	770
78	11	51	121	2601	561
79	20	62	400	3844	1240
80	14	53	196	2809	742
Σ	1090	4415	15486	250403	61586

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Aplicando la fórmula de la "r" Pearson:

$$r = \frac{n \sum (XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

r = 0.69

Tabla N° 15

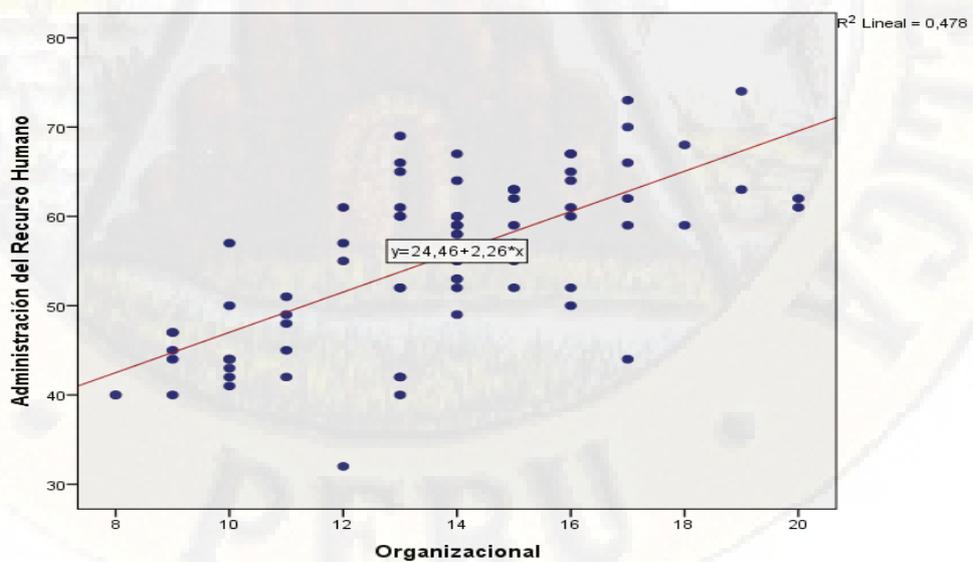
Correlaciones

		Organizacional	Administración del Recurso Humano
Organizacional	Correlación de Pearson	1	,692**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	80	80
Administración del Recurso Humano	Correlación de Pearson	,692**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	80	80

** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).
Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

r = 0.69

Gráfico N° 09. Diagrama de relación de la Dimensión Organizacional y Administración del Recurso Humano



Fuente: Software estadístico.

En consecuencia, la Correlación entre la dimensión Organizacional y Administración del Recurso Humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica-Año 2017. Es **Correlación positiva media**, debido a que $r = 0.69$, con respecto a la muestra.

4.4.4. Relación entre la Dimensión Intelectual y Administración del Recurso Humano en la Municipalidad de Huancavelica

Tabla N^o 16

N ^o	Dimensión Intelectual	Administración del Recurso Humano	X ²	Y ²	XY
	"X"	"Y"			
1	12	55	144	3025	660
2	20	53	400	2809	1060
3	23	74	529	5476	1702
4	13	40	169	1600	520
5	15	57	225	3249	855
6	23	73	529	5329	1679
7	21	56	441	3136	1176
8	17	59	289	3481	1003
9	19	65	361	4225	1235
10	18	66	324	4356	1188
11	18	64	324	4096	1152
12	20	70	400	4900	1400
13	13	44	169	1936	572
14	18	69	324	4761	1242
15	19	60	361	3600	1140
16	18	60	324	3600	1080
17	20	60	400	3600	1200
18	17	60	289	3600	1020
19	18	59	324	3481	1062
20	20	65	400	4225	1300
21	13	40	169	1600	520
22	12	41	144	1681	492
23	49	63	2401	3969	3087
24	13	45	169	2025	585
25	18	60	324	3600	1080
26	13	42	169	1764	546

27	15	47	225	2209	705
28	17	60	289	3600	1020
29	19	63	361	3969	1197
30	12	47	144	2209	564
31	17	61	289	3721	1037
32	18	62	324	3844	1116
33	16	58	256	3364	928
34	13	49	169	2401	637
35	17	67	289	4489	1139
36	20	67	400	4489	1340
37	18	68	324	4624	1224
38	16	44	256	1936	704
39	11	44	121	1936	484
40	17	59	289	3481	1003
41	18	63	324	3969	1134
42	13	50	169	2500	650
43	17	66	289	4356	1122
44	21	50	441	2500	1050
45	15	48	225	2304	720
46	18	59	324	3481	1062
47	21	61	441	3721	1281
48	19	52	361	2704	988
49	17	52	289	2704	884
50	16	55	256	3025	880
51	17	52	289	2704	884
52	16	43	256	1849	688
53	19	62	361	3844	1178
54	13	42	169	1764	546
55	20	44	400	1936	880
56	18	57	324	3249	1026
57	14	44	196	1936	616
58	17	61	289	3721	1037
59	16	42	256	1764	672
60	19	57	361	3249	1083
61	22	59	484	3481	1298
62	16	40	256	1600	640
63	18	52	324	2704	936
64	23	59	529	3481	1357

65	16	49	256	2401	784
66	9	40	81	1600	360
67	25	42	625	1764	1050
68	14	45	196	2025	630
69	20	64	400	4096	1280
70	21	67	441	4489	1407
71	22	63	484	3969	1386
72	23	61	529	3721	1403
73	17	52	289	2704	884
74	19	58	361	3364	1102
75	15	32	225	1024	480
76	13	55	169	3025	715
77	18	55	324	3025	990
78	17	51	289	2601	867
79	22	62	484	3844	1364
80	18	53	324	2809	954
Σ	1418	4415	26928	250403	79922

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Aplicando la fórmula de la "r" Pearson:

$$r = \frac{n \sum (XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n(\sum X^2) - (\sum X)^2][n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

r = 0.48

Tabla Nª 17

Correlaciones

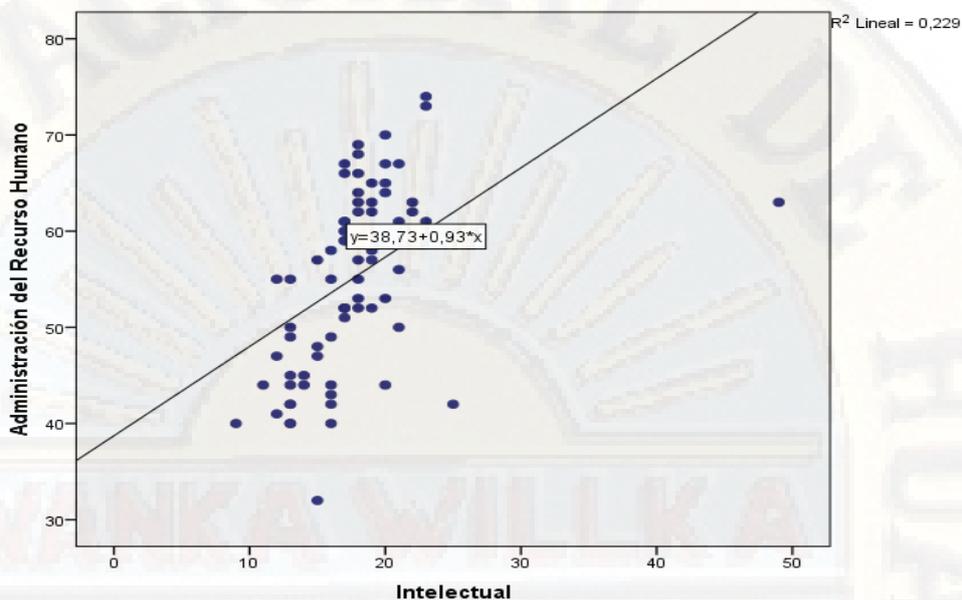
		Intelectual	Administración del Recurso Humano
Intelectual	Correlación de Pearson	1	,479**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	80	80
Administración del Recurso Humano	Correlación de Pearson	,479**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	80	80

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

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

r = 0.48

Gráfico N° 10. Diagrama de relación de la Dimensión Intelectual y Administración del Recurso Humano



Fuente: Software estadístico.

En consecuencia, la Correlación entre la dimensión Intelectual y Administración del Recurso Humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica-Año 2017. Es **Correlación positiva media**, debido a que $r = 0.48$, con respecto a la muestra.

4.4.5. Relación entre la Dimensión Tecnológica y Administración del Recurso Humano en la Municipalidad de Huancavelica.

Tabla N° 18

N°	Ambigüedad Aceptada	Motivación Laboral	X ²	Y ²	XY
	“X”	“Y”			
1	7	55	49	3025	385
2	10	53	100	2809	530
3	9	74	81	5476	666
4	7	40	49	1600	280
5	5	57	25	3249	285
6	9	73	81	5329	657
7	7	56	49	3136	392

8	6	59	36	3481	354
9	7	65	49	4225	455
10	7	66	49	4356	462
11	6	64	36	4096	384
12	8	70	64	4900	560
13	4	44	16	1936	176
14	8	69	64	4761	552
15	8	60	64	3600	480
16	7	60	49	3600	420
17	7	60	49	3600	420
18	7	60	49	3600	420
19	7	59	49	3481	413
20	9	65	81	4225	585
21	5	40	25	1600	200
22	5	41	25	1681	205
23	8	63	64	3969	504
24	5	45	25	2025	225
25	7	60	49	3600	420
26	5	42	25	1764	210
27	5	47	25	2209	235
28	8	60	64	3600	480
29	7	63	49	3969	441
30	5	47	25	2209	235
31	6	61	36	3721	366
32	8	62	64	3844	496
33	7	58	49	3364	406
34	5	49	25	2401	245
35	7	67	49	4489	469
36	7	67	49	4489	469
37	8	68	64	4624	544
38	7	44	49	1936	308
39	5	44	25	1936	220
40	7	59	49	3481	413
41	7	63	49	3969	441
42	5	50	25	2500	250
43	8	66	64	4356	528
44	7	50	49	2500	350
45	6	48	36	2304	288

46	8	59	64	3481	472
47	7	61	49	3721	427
48	9	52	81	2704	468
49	10	52	100	2704	520
50	7	55	49	3025	385
51	9	52	81	2704	468
52	5	43	25	1849	215
53	8	62	64	3844	496
54	4	42	16	1764	168
55	9	44	81	1936	396
56	9	57	81	3249	513
57	8	44	64	1936	352
58	6	61	36	3721	366
59	9	42	81	1764	378
60	8	57	64	3249	456
61	10	59	100	3481	590
62	8	40	64	1600	320
63	7	52	49	2704	364
64	10	59	100	3481	590
65	8	49	64	2401	392
66	4	40	16	1600	160
67	6	42	36	1764	252
68	5	45	25	2025	225
69	8	64	64	4096	512
70	9	67	81	4489	603
71	10	63	100	3969	630
72	10	61	100	3721	610
73	7	52	49	2704	364
74	8	58	64	3364	464
75	6	32	36	1024	192
76	7	55	49	3025	385
77	9	55	81	3025	495
78	9	51	81	2601	459
79	10	62	100	3844	620
80	8	53	64	2809	424
Σ	580	4415	4406	250403	32555

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

Aplicando la fórmula de la "r" Pearson:

$$r = \frac{n\sum(XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n\sum(X^2) - (\sum X)^2][n\sum(Y^2) - (\sum Y)^2]}}$$

r = 0.52

Tabla N° 19

Correlaciones

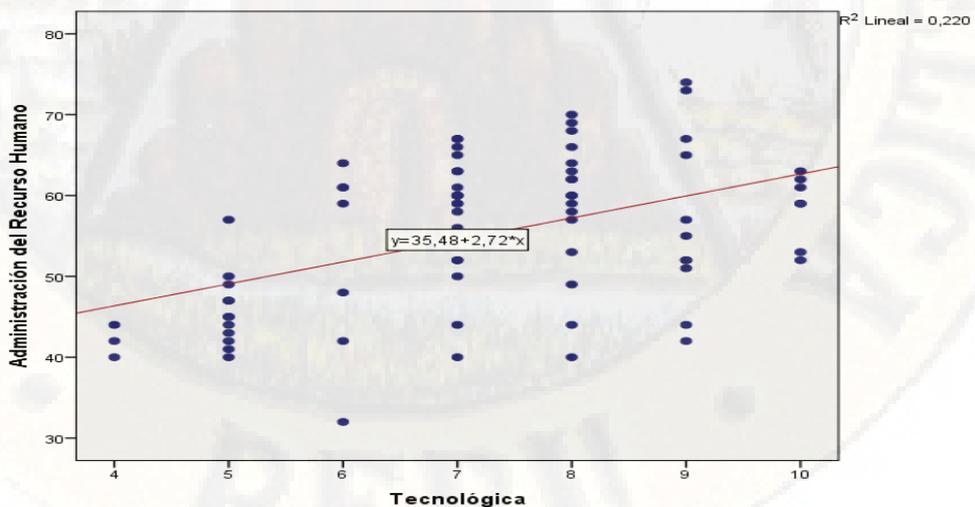
		Tecnológica	Administración del Recurso Humano
Tecnológica	Correlación de Pearson	1	,469**
	Sig. (bilateral)		,000
	N	80	80
Administración del Recurso Humano	Correlación de Pearson	,469**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	80	80

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

Fuente: Cuestionario de encuesta aplicado.

r = 0.47

Gráfico N° 11. Diagrama de relación de la Dimensión Tecnológica y Administración del Recurso Humano



Fuente: Software estadístico.

En consecuencia, la Correlación entre la dimensión Tecnológica y Administración del Recurso Humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica-Año 2017. Es **Correlación positiva media**, debido a que $r = 0.47$, con respecto a la muestra.

4.5. CONTRASTACIÓN DE HIPÓTESIS

Contrastación de Hipótesis General

Hi = Existe una relación positiva entre la gestión de competencias laborales y la administración del recurso humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica al año 2017.

Ho = No existe una relación positiva entre la gestión de competencias laborales y la administración del recurso humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica al año 2017.

Si: Sig. <0.05 (Se rechaza Ho)

✓ **Decisión:**

La relación encontrada entre las variables Gestión de Competencias Laborales y Administración del Recurso Humano es de 0.71, la cual resulta ser positiva; es decir, a medida que mejora la Gestión de Competencias Laborales en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, mejora correlativamente la Administración de Recursos Humanos. Por lo tanto, queda comprobada la Hipótesis General de investigación y se rechaza la Hipótesis nula.

Contrastación de Hipótesis Específica 01:

Hi = Existe una relación positiva entre la gestión de competencias laborales en su dimensión interpersonal y la administración del recurso humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Ho = No existe una relación positiva entre la gestión de competencias laborales en su dimensión interpersonal y la administración del recurso humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Si: Sig. <0.05 (Se rechaza Ho)

✓ **Decisión:**

La relación encontrada entre la dimensión Interpersonal y Administración del Recurso Humano es de 0.70, la cual resulta ser positiva; es decir, a medida que mejora la Gestión Interpersonal en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, mejora correlativamente la Administración de Recursos Humanos. Por lo tanto, queda comprobada la Hipótesis específica de investigación y se rechaza la Hipótesis nula.

Contrastación de Hipótesis Específica 02:

Hi = Existe una relación positiva entre la gestión de competencias laborales en su dimensión organizacional y la administración del recurso humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Ho = No existe una relación positiva entre la gestión de competencias laborales en su dimensión organizacional y la administración del recurso humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Si: Sig. <0.05 (Se rechaza Ho)

✓ **Decisión:**

La relación encontrada entre la dimensión Organizacional y Administración del Recurso Humano es de 0.69, la cual resulta ser positiva; es decir, a medida que mejora la Gestión Organizacional en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, mejora correlativamente la Administración de Recursos Humanos.

Contrastación de Hipótesis Específica 03:

Hi = Existe una relación positiva entre la gestión de competencias laborales en su dimensión intelectual y la administración del recurso humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Ho = No existe una relación positiva entre la gestión de competencias laborales en su dimensión intelectual y la administración del recurso humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

✓ Decisión:

La relación encontrada entre la dimensión Intelectual y Administración del Recurso Humano es de 0.48, la cual resulta ser positiva; es decir, a medida que mejora la Gestión Intelectual en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, mejora correlativamente la Administración de Recursos Humanos. Por lo tanto, queda comprobada la Hipótesis específica de investigación y se rechaza la Hipótesis nula.

Contrastación de Hipótesis Específica 04:

Hi = Existe una relación positiva entre la gestión de competencias laborales en su dimensión tecnológica y la administración del recurso humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Ho = No existe una relación positiva entre la gestión de competencias laborales en su dimensión tecnológica y la administración del recurso humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.

Si: Sig. <0.05 (Se rechaza Ho)

✓ **Decisión:**

La relación encontrada entre la dimensión Tecnológica y Administración del Recurso Humano es de 0.47, la cual resulta ser positiva; es decir, a medida que mejora la Gestión Tecnológica en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, mejora correlativamente la Administración de Recursos Humanos. Por lo tanto, queda comprobada la Hipótesis específica de investigación y se rechaza la Hipótesis nula.

4.6. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

De los resultados evidentemente se puede observar que la correlación media está prevaleciendo con respecto a la Gestión de Competencias Laborales, de la misma manera respecto a la Administración de Recursos Humanos. Los resultados han evidenciado que al nivel de las dimensiones también prevalece la correlación media. En el estudio se ha comprobado que existe relación significativa entre las variables Gestión de Competencias Laborales y Administración de Recursos Humanos en la Municipalidad Provincial de Huancavelica -Año 2017. Al respecto hay estudios que demuestran la relación entre Gestión de Competencias Laborales y Administración de Recursos Humanos.

Becerra Gálvez, M. (2012) en la Tesis “El Enfoque por Competencias y sus Aportes en la Gestión de Recursos Humanos” se arriba a la siguiente conclusión: Sin lugar a dudas los principales aportes que nos entrega la Gestión de Recursos Humanos por Competencias lo constituyen la integración de los sistemas de Recursos Humanos en torno a las competencias y como esto facilita la alineación del comportamiento a la estrategia propia de cada organización. Es por esta razón, que la definición de objetivos organizacionales constituye un factor primordial para la identificación de las competencias y por lo tanto para el desarrollo del Modelo de Gestión.

Gómez Blanco, C. (2013), en la tesis “Modelo de Gestión por Competencias para la Empresa ACMED”, se llega a la siguiente conclusión: Al aplicar el modelo de

competencias en la capacitación del talento humano de la organización, se hace necesario analizar los requerimientos de los cargos y evaluar la fuerza laboral, con el propósito de saber con qué personal cuenta la organización y estar informado sobre cuáles serán los posibles candidatos para ascensos o transferencias futuras.



CONCLUSIONES

1. Los resultados han corroborado una relación significativa respecto a la Gestión de competencias laborales y la Administración del recurso humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica; la intensidad de la relación obtenida es de 71,0% que se tipifica como una *correlación positiva alta*, debido a que $r = 0.71$, con respecto a la muestra de estudio.
2. Se ha determinado la existencia de una relación directa y significativa entre la gestión de competencias laborales en su dimensión interpersonal y la administración del recurso humano; la intensidad de la relación obtenida es de 70,0% que se tipifica como una *correlación positiva alta*, debido a que $r = 0.70$, con respecto a la muestra de estudio.
3. Se ha determinado la existencia de una relación directa y significativa entre la gestión de competencias laborales en su dimensión organizacional y la administración del recurso humano; la intensidad de la relación obtenida es de 69,0% que se tipifica como una *correlación positiva alta*, debido a que $r = 0.69$, con respecto a la muestra de estudio.
4. Se ha determinado la existencia de una relación directa y significativa entre la gestión de competencias laborales en su dimensión intelectual y la administración del recurso humano; la intensidad de la relación obtenida es de 48,0% que se tipifica como una *correlación positiva media*, debido a que $r = 0.48$, con respecto a la muestra de estudio.
5. Se ha determinado la existencia de una relación directa y significativa entre la gestión de competencias laborales en su dimensión tecnológica y la administración del recurso humano; la intensidad de la relación obtenida es de 47,0% que se tipifica como una *correlación positiva media*, debido a que $r = 0.47$, con respecto a la muestra de estudio.

RECOMENDACIONES

Para la implementación de una gestión por competencias laborales en la Municipalidad Provincial de Huancavelica se debe considerar las siguientes sugerencias:

1. Definir una gestión por competencias en la que se pueda reflejar la cultura organizacional de la institución y que los descriptores de las competencias incluyan conductas medibles para evaluar su efectividad.
2. Llevar a cabo un programa de sensibilización, con el que se difunda con un modelo de gestión por competencias a implementar de la institución en todos sus niveles, entrenado así a los directivos y mandos medios en el reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo por competencias.
3. Los procesos de Recursos Humanos, Reclutamiento y Selección, Capacitación y Desarrollo, Plan de Carrera y Sucesión, Valuación de Puestos, Evaluación de Desempeño, se basen en el Modelo por Competencias.
4. Constituir un comité que vigile, actualice y analice el modelo por competencias a implementar y los procesos alineados a él, en cada ocasión que se modifique la Visión, Misión y Valores organizacionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALLES, Martha (2006), Desarrollo del Talento Humano, Ediciones Granice S. A. Argentina

CRUZ P. K., y Vega, G. M (2001): La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano, Antofagasta, Universidad de Antofagasta.

FASANO V. y Gómez C. (2008) “El éxito de la Gestión Humana: estudios de casos en Uruguay y estrategias para una efectiva implementación”, KPMG, Universidad Católica.

FERNÁNDEZ Tejada, José y Navío Gámez, Antonio, El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación, Grupo CIFO, Universidad Autónoma de Barcelona, España, en Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653)

GIL Flores, Javier (2007) “La evaluación de competencias laborales”, en Facultad de Educación. UNED.

HOOGHIEMSTRA, T. (1994): Gestión integrada de recursos humanos, en Mitrani, A.; Daziel, M., y Suarez, I. (eds.): Las competencias, Barcelona, Planeta.

MERTENS Leonard (1996), Competencia laboral: Sistemas, surgimiento y modelos, OIT/Cinterfor.

MERTENS, Leonard y Reyes, Mauricio (2011), Un entorno propicio para organizaciones sostenibles, Nuevo Vallarta, México, Presentación en Red Latinoamericana de gestión de personas por competencias y organizaciones sostenibles.

OIT, “Contextualizar y dimensionar la gestión de recursos humanos por competencias en la organización”, (2008) Modulo G1, Centro Virtual de documentación OIT.

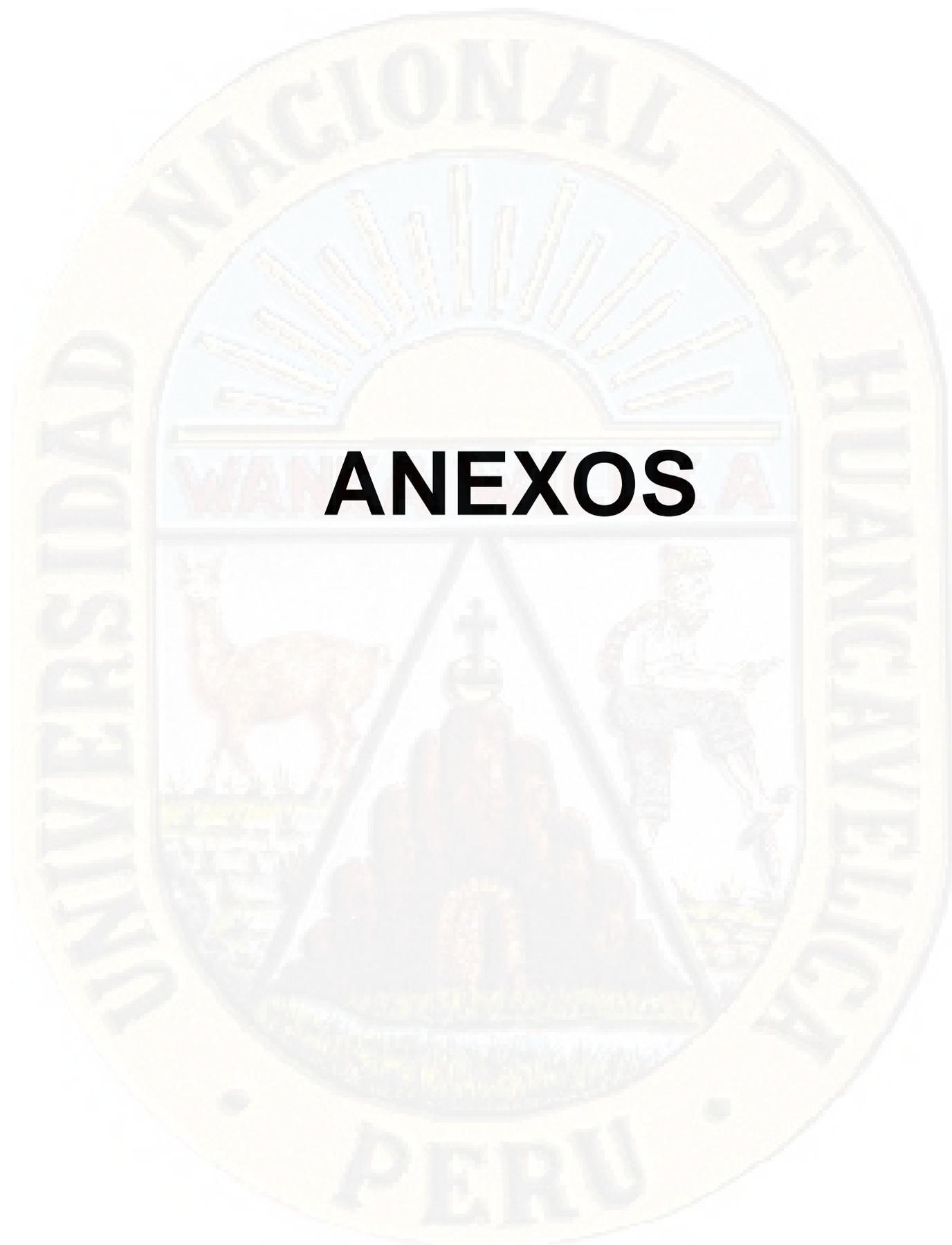
OIT, "Gestionar el desempeño por competencias", (2008) Modulo H2, Centro Virtual de documentación OIT.

PEREDA, S. y Berrocal, F. (2004). Gestión de recursos humanos por competencias. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.

OIT, Billorou Nina y Vargas Fernando (2012) curso "Gestión del Desarrollo y la Capacitación por Competencias", Montevideo, BCU.

SPENCER y Spencer. (1993) Competence at Work: Models for Superior Performance.

SENGE, P. (2007) La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Granica. Buenos Aires



ANEXOS

MATRIZ DE CONSISTENCIA

GESTIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES Y LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAMELICA – AÑO 2017

PROBLEMA GENERAL	OBJETIVO GENERAL	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	METODOLOGÍA
<p>¿Cómo se relaciona la gestión de competencias laborales y la administración del recurso humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica al año 2017?</p> <p>Problemas Específicos: ¿Cuál es la relación de la gestión de competencias laborales en su dimensión interpersonal y la administración del recurso humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica? ¿Cuál es la relación de la gestión de competencias laborales en su dimensión organizacional y la administración del recurso humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica? ¿Cuál es la relación de la gestión de competencias laborales en su dimensión intelectual y la administración del recurso humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica? ¿Cuál es la relación de la gestión de competencias laborales en su dimensión tecnológica y la administración del recurso humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica?</p>	<p>Determinar la relación de la gestión de competencias laborales y la administración del recurso humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica al año 2017.</p> <p>Objetivos Específicos: Conocer la relación de la gestión de competencias laborales en su dimensión interpersonal y la administración del recurso humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica. Conocer la relación de la gestión de competencias laborales en su dimensión organizacional y la administración del recurso humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica. Conocer la relación de la gestión de competencias laborales en su dimensión intelectual y la administración del recurso humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica. Conocer la relación de la gestión de competencias laborales en su dimensión tecnológica y la administración del recurso humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.</p>	<p>Existe una relación positiva entre la gestión de competencias laborales y la administración del recurso humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica al año 2017.</p> <p>Hipótesis Específicas: Existe una relación positiva entre la gestión de competencias laborales en su dimensión interpersonal y la administración del recurso humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica. Existe una relación positiva entre la gestión de competencias laborales en su dimensión organizacional y la administración del recurso humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica. Existe una relación positiva entre la gestión de competencias laborales en su dimensión intelectual y la administración del recurso humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica. Existe una relación positiva entre la gestión de competencias laborales en su dimensión tecnológica y la administración del recurso humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica.</p>	<p><u>Variable Independiente</u> (1)</p> <p>Gestión de Competencias Laborales</p> <p><u>Variable Dependiente</u> (2)</p> <p>Administración del Recurso Humano</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Interpersonal • Organizacional • Intelectual • Tecnológico • Planificación • Clasificación • Capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Inteligencia emocional • Comunicación • Trabajo en equipo • Liderazgo • Manejo de conflictos • Capacidad de adaptación • Gestión de recursos • Gestión de la información • Orientación al servicio • Responsabilidad social • Toma de decisiones • Solución de problemas • Creatividad • Concentración • Memoria y atención • Innovación de procedimientos • Uso de herramientas informáticas • Adaptación de tecnología • Potencial humano • Recursos financieros • Recursos materiales • Procedimientos • Estrategias • Cantidad de puestos • Objetividad de puestos • Formación para los puestos • Calificación personal • Interacción • Competencia profesional • Mejor atención 	<p>Tipo de Investigación Aplicada.</p> <p>Nivel de Investigación Correlacional.</p> <p>Diseño de Investigación No experimental: transeccional correlacional.</p> <div style="text-align: center;"> </div> <p>Población y Muestra Personal administrativo que labora en la Municipalidad Provincial de Huancavelica, siendo 80</p> <p>Técnicas de Recolección de Datos Análisis Bibliográfico Encuesta</p> <p>Técnicas de Procesamiento de los Datos Estadística Descriptiva Estadística Inferencial</p>

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN

Estimado Señor (a) la encuesta es parte de una investigación, su finalidad es la obtención de información para determinar si existe una relación directa entre la gestión de competencias laborales y la administración del recurso humano en la Municipalidad Provincial de Huancavelica al año 2017. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación.

❖ Marque con un aspa (X) el número que mejor le identifica.

Escala de Valoración	1	2	3	4	5
	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES

INTERPERSONAL		ESCALA				
Nº	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
01	Considera que el personal administrativo es gestionado tomando en cuenta la inteligencia emocional:					
02	La gestión de las competencias laborales está complementado con procesos de comunicación adecuados:					
03	Las tareas y responsabilidades del personal administrativo son realizadas a nivel de un trabajo en equipo:					
04	Los directivos de la institución gestionan al personal con características de liderazgo:					
05	Existe la capacidad de parte de los directivos para poder manejar los conflictos internos del personal:					
06	Usted como personal administrativo tiene la capacidad de adaptación a las exigencias laborales:					
ORGANIZACIONAL		ESCALA				
Nº	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
07	A nivel institucional se da una adecuada utilización y gestión de los recursos disponibles:					
08	En la institución el personal realiza una adecuada gestión de la información:					
09	En la institución el personal realiza sus labores orientados a un buen servicio:					
10	En la institución existe el compromiso hacia la responsabilidad social:					
INTELECTUAL		ESCALA				
Nº	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
11	La toma de decisiones son con tiempo y se asegura que sean puestas en práctica:					
12	Ante los conflictos presentados se encuentra la solución al problema de manera oportuna:					
13	Se gestiona los procesos administrativos implementando la creatividad e innovación:					
14	En la realización de sus labores administrativas está siempre concentrado en lo que hace:					
15	Antes de iniciar su trabajo, reflexiona y presta atención a las labores a realizar en el día:					
TECNOLÓGICA		ESCALA				
Nº	AFIRMACIÓN	1	2	3	4	5
16	En la institución se hace uso de las herramientas informáticas:					
17	En la institución se está mejorando los procedimientos administrativos con la adaptación de nuevas tecnologías:					

❖ Marque con un aspa (X) el número que mejor le identifica.

Escala de Valoración	1	2	3	4	5
	Muy Malo	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno

EVALUACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO

PLANIFICACIÓN						
Nº	AFIRMACIÓN	CATEGORÍAS				
		1	2	3	4	5
01	En cuanto al proceso de la gestión, el cual permite planificar, organizar, dirigir y controlar acciones; cómo valora este proceso en la institución:					
02	En cuanto a la planificación de los recursos (materiales, financieros y potencial humano); cómo valora la planificación de estas:					
03	En cuanto a la implementación de los procedimientos, políticas y estrategias a nivel institucional; cómo valora a estas acciones:					
04	En cuanto a los documentos de gestión (MOF, ROF, etc.), permiten lograr la eficiencia del personal administrativo; como los valora:					
05	En cuanto al personal directivo, coordinan de manera adecuada y oportuna las acciones a realizar para una buena gestión; como los valora:					
06	En cuanto a la estructura organizacional, permite lograr los objetivos propuestos a nivel institucional; como los valora:					
07	En cuanto a la visión, misión y los objetivos, se enfocan en la prestación de un buen servicio; como lo valora:					

CLASIFICACIÓN						
Nº	AFIRMACIÓN	CATEGORÍAS				
		1	2	3	4	5
08	Respecto a las líneas de mando, están claramente definidas de quienes realizan esta función; cual es la valoración:					
09	Respecto a la cantidad y objetivo de los puestos, son las más adecuadas y necesarias; cual es la valoración:					
10	Respecto a la descripción de los puestos del personal, a nivel institucional están bien definidas; cuál es su valoración:					
11	Respecto a la implementación de políticas y estrategias, para el logro de los objetivos institucionales; cuál es su valoración:					
12	Respecto al diseño de la estructura organizacional, esta permite lograr la eficiencia del personal; cual su valoración:					
13	Respecto a la acción de supervisión, se tiene los mecanismos adecuados para lograr la eficiencia del personal; cuál es su valoración:					

CAPACITACIÓN						
Nº	AFIRMACIÓN	CATEGORÍAS				
		1	2	3	4	5
14	En general, en la institución se realiza la capacitación del personal o procesos de inducción para un mejor desempeño laboral; como lo valora:					
15	El puesto en el que usted se desempeña está en relación a su formación profesional; como los valora:					
16	En la institución se tienen políticas de promoción y ascenso para recompensar el desempeño del personal administrativo; como los valora:					
17	En la institución se da el apoyo entre el personal administrativo para dar la mejor atención posible a los usuarios; como los valora:					



RESOLUCIÓN DE CONSEJO DE FACULTAD N° 135-2018-FCE-R-UNH

Huancavelica, 24 de Mayo del 2018.

VISTO:

Oficio Transcriptorio N° 039-2018-SD-FCE-R-UNH de fecha 24-05-2018, Oficio N° 0187-2018-EPA-DFCE-VRAC/UNH de fecha 10-05-2018, Informe N° 09-2018-A/MJ-EPA-FCE-UNH de fecha 09-05-2018, emitido por el docente asesor y miembros jurados pidiendo Aprobación del Proyecto de Investigación presentado por los Bachilleres **PEREZ CONDOR JHONY RAFAEL y QUISPE HUAMANI ROGER PAUL** de la Escuela Profesional de Administración, y:

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, de conformidad a lo prescrito por el Artículo 15° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado mediante la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 con resolución N° 001-2014-AE-UNH de fecha 18-12-2014; la autonomía es inherente a la UNH, se ejerce de conformidad con la Constitución Política del Perú, la Ley Universitaria y demás normas, la autonomía es reconocida por el estado y se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, Gubernamental, Académico, Administrativo y Económico.

Que, el Artículo 11 del Reglamento de Grados y Titulos aprobado mediante Resolución N° 0207-2018-CU-UNH, En su inciso 11.3 menciona que el asesor designado revisará el proyecto y emitirá un informe al Decano de la Facultad recomendando la aprobación del proyecto. La decanatura emitirá la resolución de aprobación e inscripción del proyecto de investigación; previa ratificación del Consejo de Facultad

Que, el Artículo 29 del Reglamento de Grados y Titulos aprobado mediante Resolución N° 0207-2018-CU-UNH que el asesor del proyecto de la tesis es asesorado (a) por un docente de la carrera profesional, que cumpla con los requisitos: debe contar con el Grado Académico de Maestro, Experiencia académica y especialista en el área en el que se desarrolla la investigación.

Que, el Artículo 30° del Reglamento de Grados y Titulos aprobada mediante Resolución N° 0207-2018-CU-UNH, prescribe que el jurado estará integrado por (03) tres docentes ordinarios presidido por el docente de mayor categoría y antigüedad y uno (01) en calidad de accesitario. La escuela comunicara al Decano de la Facultad para que este emita la resolución correspondiente.

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad.

Que, estando a lo acordado por el Consejo de Facultad en su Sesión Ordinaria del día 24-05-2018;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO 1° APROBAR e INSCRIBIR el Proyecto de Investigación Científica titulado: **"GESTIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES Y LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCAMELICA - AÑO 2017"** presentado por los Bachilleres **PEREZ CONDOR JHONY RAFAEL y QUISPE HUAMANI ROGER PAUL** de la Escuela Profesional de Administración.

ARTÍCULO 2° ELÉVESE el presente documento a las instancias pertinentes.

ARTÍCULO 3° NOTIFÍQUESE a los interesados para su conocimiento y demás fines.

"Regístrese, Comuníquese y Archívese. -----"



Dr. CARLOS LOZANO NUÑEZ
DECANO



Dr. ABAD ANTONIO SURICHAQUI MATEO
SECRETARIO DOCENTE



SECRETARIA DOCENTE

RESOLUCIÓN N° 828-2018-FCE-R-UNH

Huancavelica, 10 de Diciembre del 2018

VISTO:

Hoja de Tramite N° 2804 de fecha 07-12-2018, Solicitud S/N. presentado por los Bachilleres en Ciencias Administrativas **PÉREZ CÓNDOR, JHONY RAFAEL y QUISPE HUAMANI ROGER PAUL**; pidiendo programación de fecha y hora para sustentación de tesis para Optar el Título Profesional de Licenciado en Administración; y:

CONSIDERANDO:

Que según el Artículo 8° de la ley N° 30220 dice El Estado reconoce la autonomía universitaria. La autonomía inherente a las universidades se ejerce de conformidad con lo establecido en la Constitución, la presente Ley y demás normativa aplicable. Esta autonomía se manifiesta en los siguientes regímenes: Normativo, de gobierno, académico, administrativo y económico.

Que, en concordancia al Artículo N° 83° del Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado por la Asamblea Estatutaria en sesión del día 17 de diciembre de 2014 prescribe, otorga los grados académicos de Bachiller, Maestro, Doctor y Título Profesional a nombre de la nación aprobados en cada facultad y escuela de posgrado. En los grados y títulos de las carreras profesionales o programas de posgrado acreditados se mencionará tal condición.

Que, según la Décima Tercera disposición complementaria transitoria. De la ley N° 30220 dice Los estudiantes que, a la entrada en vigencia de la presente Ley, se encuentren matriculados en la universidad no están comprendidos en los requisitos establecidos en el artículo 45° de la presente. Así mismo la disposición transitoria del estatuto de la UNH dice los estudiantes que a la entrada en vigencia de la ley número 30220, se encuentren matriculados en la UNH no están comprendidos en los requisitos establecidos para titulación del presente estatuto, el mismo tratamiento se dará para los egresados.

Que, en virtud al Reglamento de Grados y Títulos de la Universidad Nacional de Huancavelica, aprobado con Resolución N° 0207-2018-CU-UNH de fecha 07 de marzo del 2018, en su Artículo N° 38 si el graduado es declarado Apto para sustentación (por unanimidad o mayoría), solicitara al Decano de la Facultad para que fije lugar, fecha y hora para la sustentación. La Decanatura emitirá la Resolución fijando fecha hora y lugar para la sustentación, asimismo entregará a los jurados el formato del acta de evaluación.

Que con el OFICIO N° 0544-2018-EPA-DFCE-VRAC/UNH de fecha 04-12-2018, Informe N° 19-2018-MJ-EPA-FCE de fecha 03-12-2018, los docentes miembros del jurado evaluador emiten informe de aprobación del informe final de tesis titulado **"GESTIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES Y LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCVELICA-AÑO 2017"**, dando pase a sustentación.

En uso de las atribuciones establecidas por el Estatuto de la Universidad Nacional de Huancavelica, el Decano de la Facultad;

RESUELVE:

ARTÍCULO 1°

PROGRAMAR la fecha y hora para la Sustentación Vía Tesis titulada: **titulado "GESTIÓN DE COMPETENCIAS LABORALES Y LA ADMINISTRACIÓN DEL RECURSO HUMANO EN LA MUNICIPALIDAD PROVINCIAL DE HUANCVELICA-AÑO 2017"**, presentado por los Bachilleres en Ciencias Administrativas **PÉREZ CÓNDOR, JHONY RAFAEL y QUISPE HUAMANI ROGER PAUL** para el día viernes 21 de diciembre del 2018 a horas 10:00 a.m. en el Aula Magna de la Facultad de Ciencias Empresariales.

ARTICULO 2°

ENCARGAR al Presidente del Jurado el cumplimiento de la presente Resolución y la remisión del acta y documentos sustentatorios al Decanato para su registro y trámite correspondiente.

"Regístrese, Comuníquese y Archívese en-----"



Dr. CARLOS LOZANO NUÑEZ
DECANO



Dr. ABAD ANTONIO SURICHAQUI MATEO
SECRETARIO DOCENTE

C.c.
DFCE.
Interesados
Archivo